

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

**«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт «Высшая школа государственного управления»

«УТВЕРЖДАЮ»

Директор Института ВШГУ РАНХиГС
О.И. Кондратенко
«14» августа 2025 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации

«Эффективный муниципальный служащий»

(наименование программы)

Москва 2025

Разработчики:

В.В. Козлов,
эксперт центра «Цифровая школа госуправления» Института ВШГУ РАНХиГС, кандидат
психологических наук

А.А. Козлова,
эксперт центра «Цифровая школа госуправления» Института ВШГУ РАНХиГС, кандидат
психологических наук

Руководители программы:

Ф.Р. Гадзаов,
директор центра «Цифровая школа госуправления» института ВШГУ РАНХиГС, кандидат
экономических наук

Д.М. Мрикаев,
директор программы центра «Цифровая школа госуправления» института ВШГУ
РАНХиГС

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации
рассмотрена и рекомендована к утверждению и реализации на заседании Ученого совета
Института ВШГУ от «14» августа 2025 г., протокол № 09.

Содержание

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 повышения квалификации	7
2.1. Календарный учебный график	7
2.2. Учебный план	8
3. Организационно-педагогическое обеспечение.....	12
3.1. Кадровое обеспечение.....	12
3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы	16
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы.....	16
4. Оценка качества освоения программы	19
4.1. Формы и объем итоговой аттестации.....	19

1. Общая характеристика программы

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Эффективный муниципальный служащий» разработана в соответствии с перечнем поручений Президента Российской Федерации по итогам заседания Совета при Президенте по развитию местного самоуправления, состоявшегося 20 апреля 2023 г., по вопросам развития кадрового потенциала муниципальной службы¹.

1.1. Цель и задачи реализации программы

Программа направлена на совершенствование новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности.

Цель реализации программы: формирование и совершенствование компетенций, необходимых для работы в органах местного самоуправления.

Задачи программы:

- развить понимание о методах совершенствования лидерских компетенций;
- сформировать и развить коммуникативные навыки для осуществления профессиональной деятельности;
- овладеть коммуникационными инструментами влияния в сфере публичного управления.

1.2. Нормативная правовая база

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

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп. от 23.07.2025 г.).

2. Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 24 марта 2025 г. № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».

3. Приказ Минобрнауки России от 12.09.2013 № 1061 «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования» (с изм. и доп. от 13.12.2021).

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

5. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию».

6. Приказ РАНХиГС от 13 августа 2021 г. № 02-835 «Об утверждении Положения о порядке разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ – программ профессиональной переподготовки, программ повышения квалификации».

7. Приказ РАНХиГС от 09 декабря 2024 года № 02-2499 «О внесении изменений в Порядок разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ-программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки, утвержденный приказом от 13 августа 2021 года №02-835».

¹ «Перечень поручений по итогам заседания Совета при Президенте по развитию местного самоуправления» (утв. Президентом РФ 04.06.2023 № Пр-1111) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_448995/.

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

9. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Минтруда России от 30.08.2018 № 564н (зарегистрирован в Минюсте РФ от 17.09.2018, рег. № 52177).

10. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 г. № 1016.

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

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

13. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0) <http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1>.

При формировании образовательной программы учтены:

– «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 07.04.2025).

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

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

– Справочник типовых квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы (утв. Минтрудом России) https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/municipal_service/0.

1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1.3.1
Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПСК, ПЛК) <i>(формируются и (или) совершенствуются)</i>	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Коммуникативная	ОПК-7 ² - способен осуществлять внутриорганизационные и межведомственные коммуникации, обеспечивать взаимодействие	Знать: принципы взаимодействия органов власти с гражданами, коммерческими организациями,	Уметь: организовывать процессы взаимодействия органов власти с гражданами,	Владеть: навыками организации межведомственных коммуникаций

² ФГОС ВО - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Минобрнауки России от 13 августа 2020 г. № 1016).

	органов власти с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	институтами гражданского общества, средствами массовой информации	коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	
ВД 2. Построение интегрированной системы управления рисками	ПСК- ³ - поддержание эффективных коммуникаций в сфере управления рисками и мотивация сотрудников подразделений	Знать: сущность, принципы, теории и концепции взаимодействия людей в подразделении, вопросы управления человеческим капиталом, мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций и управления конфликтами	Уметь: находить компромиссные решения	Владеть: навыком поддержания постоянного и своевременного обмена информацией о рисках
ВД 3. Командное взаимодействие	ПЛК- ⁴ коммуникативные умения	– <i>Поведенческие индикаторы:</i> • Общается с другими в уважительной и доброжелательной манере. • Устанавливает и поддерживает долгосрочные партнерские отношения с другими людьми внутри и вне организации, расширяет круг контактов. • В своих действиях учитывает потребности других людей, вырабатывает взаимовыгодные решения, проявляет готовность идти на компромисс. • Четко и ясно выражает свою точку зрения. Последовательно и логично излагает свою позицию в необходимых для собеседника форме и объеме. • Проявляет уверенность в общении с разными людьми. • Аргументированно объясняет другим свою точку зрения. • Оказывает влияние и заручается поддержкой других для продвижения идей, решений, проектов		

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются муниципальные служащие и представители местного самоуправления.

Требования к поступающим: высшее образование (бакалавриат, магистратура, специалитет), среднее профессиональное образование.

³ Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Минтруда России от 30.08.2018 № 564н (трудовая функция С/02.7).

⁴ Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0) <http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1>.

1.5. Формы обучения и сроки освоения

Форма обучения: заочная (с применением электронного обучения).

Общая трудоемкость программы - 36 академических часов с применением электронного обучения.

1.6. Период обучения и режим занятий

Период обучения составляет 1 неделя 5 дней.

Режим занятий: до 8 часов в день.

Предельная максимальная численность обучающихся – 2500 человек.

1.7. Документ о квалификации

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

2. Содержание программы повышения квалификации

2.1. Календарный учебный график

Календарный учебный график

Таблица 2.1.1

Период обучения – 1 неделя 5 дней	
1 неделя	5 дней
СР ЭО	СР ЭО / ИА ЭО

Календарный учебный график выполнен с помощью условных обозначений:

СР ЭО – самостоятельная работа с применением электронного обучения.

ИА ЭО – итоговая аттестация с применением электронного обучения.

2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

Учебный план
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации
«Эффективный муниципальный служащий»

№ п/п	Наименование темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции
			Всего	Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) /в интерактивной форме	В том числе	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме		Всего	Лекции/ в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) /в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1.1.	Раздел 1. Коммуникации	20													20			
1.1.	КИП: Коммуникативный Инстинкт Профессионала	4													4			
1.2.	Мозаика совещаний: технологии групп-коммуникаций	4													4			
1.3.	Токсичные коммуникации: взаимодействие без выгорания	4													4			
1.4.	Сложные переговоры: тактики влияния	4													4			
1.5.	Дебаты: коммуникация навыков	4													4			

2.	Раздел 2. Лидерство	14										14				
2.1.	Ситуативно-динамическое лидерство	4										4				
2.2.	Личная эффективность: самоанализ и саморазвитие	4										4				
2.3.	Публичная власть: прикладные инструменты влияния	6										6				
	Итого:	34										34				
	Итоговая аттестация (тестирование):	2											2/3⁵			
	Всего:	36										34			2	

⁵ Итоговая аттестация проходит в форме зачета с применением электронного обучения.

Таблица 2.2.2

Содержание программы по темам

Наименование раздела/темы	Содержание темы
Раздел 1. Коммуникации	
1.1. КИП: Коммуникативный Инстинкт Профессионала	Специальные коммуникативные навыки для решения профессиональных задач. Коммуникации с партнером. Почему срабатывают технологии. Ресурсы публичного влияния. Вопросы командного взаимодействия.
1.2. Мозаика совещаний: технологии групп-коммуникаций	Классификация совещаний; ресурсы, ограничения, феномены. Плюсы и минусы групповых обсуждений, поведенческие задачи совещаний. Основные этапы проведения совещания. Планирование, подготовка и организация совещания. Определение и формулирование цели совещания. План и структура совещания. Формирование повестки дня. Управление людьми в процессе совещания. Управление групповой дискуссией. Задачи руководителя дискуссии. Завершение совещания. Контроль за выполнением принятых решений.
1.3. Токсичные коммуникации: взаимодействие без выгорания	Как распознать токсичного партнера. Токсичные коммуникации и манипуляции. Образ лидера в кризисных коммуникациях. На что обратить внимание в процессе токсичной коммуникации, как не дать развернуться эмоциям. Мотивы и факты в токсичных коммуникациях. Как пресечь токсичную коммуникацию.
1.4. Сложные переговоры: тактики влияния	Классификация переговоров. Критерии оценки методов переговоров. Основные правила ведения переговоров. Психологическая подготовка к переговорам (интересы и позиции сторон). Технологии коммуникативного воздействия в условиях сложных деловых коммуникаций (вербальные и невербальные средства общения; эмоции в коммуникативном пространстве; влияние, воздействие, манипуляция (критерии); приемы психологического воздействия; характеристика и критерии конструктивности-деструктивности приемов психологического влияния и воздействия; анализ речевых высказываний и текстов).
1.5. Дебаты: коммуникация навыков	Дебаты как структурированный спор. Искусство создавать убедительные аргументы. Подготовка к дискуссии. Основные навыки ведения дебатов. Преимущества и недостатки дебатов. Использование дискуссий как инструмента внедрения коммуникативной технологии власти.
Раздел 2. Лидерство	
2.1. Ситуативно-динамическое лидерство	Выбор модели руководства при выполнении конкретной задачи. Гибкость руководителя во взаимодействии с коллективом, модификация подходов. Выбор стиля руководства в соответствии с моделью. Преимущества и недостатки ситуативно-динамического лидерства. Факторы эффективности ситуативно-динамического лидерства. Сфера использования ситуативно-динамического лидерства.

2.2.Личная эффективность: самоанализ и саморазвитие	Понятие личной эффективности. Принципы и способы повышения продуктивности. Техники и методы повышения своей эффективности. Управление вниманием. Управление временем. Работа со стрессом. Роль эмоционального интеллекта в развитии личной эффективности. Саморазвитие как постоянная работа над собой, улучшением своих личностных и физических качеств. Самоанализ: установки и цели.
2.3.Публичная власть: прикладные инструменты влияния	Наличие широкого спектра инструментария для публичного управления и публичной политики. Реализация властно-управленческих полномочий с целью оказания необходимого администрирующего воздействия, обеспечения желаемых результатов общественных изменений. Необходимость соответствия применяемых инструментов целям и задачам публичного управления. Механизмы, меры и средства как инструменты публичного управления. Нормативно-правовой механизм публичного управления/публичной власти. Применение рыночных инструментов, сочетания нормативного правового регулирования и саморегулирования, инструментов стимулирования и поощрения, информационных инструментов и др.

3. Организационно-педагогическое обеспечение

3.1. Кадровое обеспечение

Реализация программы обеспечивается научно-педагогическими кадрами, имеющими образование, соответствующее профилю преподаваемой дисциплины, специальную подготовку по использованию ДОТ в учебном процессе, систематически занимающимися научной и (или) научно-методической деятельностью, а также владеющие навыками интерактивной работы. Условием допуска к участию в Программе является наличие у преподавателя методических разработок, а также владение активными формами и методами обучения.

Все преподаватели имеют опыт деятельности в соответствующей профессиональной области.

Руководство Программы вместе с преподавателями поддерживают высокий квалификационный уровень ППС за счет регулярного повышения квалификации преподавателей, содействие в их участии в конференциях и методических семинарах, обеспечивает привлечение ППС для работы в органах власти в качестве экспертов (при разработке региональных программ и проектов, в кадровых комиссиях).

Таблица 3.1.1

Сведения о профессорско-преподавательском составе

Ф.И.О. преподавателя	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Дополнительная квалификация	Место работы, должность Основное/дополнительное место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессиональной деятельности или дополнительная квалификация	Стаж научно- педагогической работы		Наименование дисциплины/ участие в ИАК
						Всего	В том числе по преподаваемой дисциплине (модулю)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Багдасарян Виген Рафикович	Экономист		Руководитель проекта ООО «Микрософт» (договор ГПХ)	Нет	15	0	0	Председатель ИАК
Лапшин Иван Михайлович	Исследователь. Преподаватель	2015, РАНХиГС при Президенте РФ, менеджмент 2017, РАНХиГС при Президенте РФ, проектное управление 2017 International Masters Programme, IPM, the Degree of Master of science in Project Management, 2023, Центр информационных технологий и безопасности информационных систем, переподготовка, Информационная безопасность.	Директор программы центра «Цифровая школа государственного» Института ВШГУ РАНХиГС (безвозмездно)	Нет	10	5	1	Член ИАК
Гадзаов Феликс Русланович	Экономист, Переводчик в сфере профессиональной коммуникации	Государственное и муниципальное управление, Мастер делового администрирования, Международный протокол и кросс-	Директор центра «Цифровая школа государственного» ВШГУ РАНХиГС (безвозмездно)	Кандидат экономических наук	21	0	0	Член ИАК

		культурные коммуникации							
Козлов Владимир Владимирович	Преподаватель педагогики и психологии; методист по воспитательной работе	Эксперт центра «Цифровая школа госуправления» ВШГУ РАНХиГС <i>(безвозмездно)</i>	Кандидат психологических наук	37	29	29	29	29	Тема 1.1. КИП: Коммуникативный Инстинкт Профессионала Тема 1.2. Мозаика совещаний: технологии групп- коммуникаций Тема 1.3. Токсичные коммуникации: взаимодействие без выгорания Тема 1.4. Сложные переговоры: тактики влияния Тема 1.5. Дебаты: коммуникация навылет Тема 2.1. Ситуативно- динамическое лидерство Тема 2.2. Личная эффективность: самоанализ и саморазвитие Тема 2.3. Публичная власть: прикладные инструменты влияния
Козлова Александра Александровна	Учитель математики и информатики	Эксперт центра «Цифровая школа	Кандидат психологических наук	36	26	26	26	26	Тема 1.1. КИП: Коммуникативный

		госуправления» ВШГУ РАНХиГС <i>(безвозмездно)</i>						Инстинкт Профессионала Тема 1.2. Мозаика совещаний: технологии групп- коммуникаций Тема 1.3. Токсичные коммуникации: взаимодействие без выгорания Тема 1.4. Сложные переговоры: тактики влияния Тема 1.5. Дебаты: коммуникация навыков Тема 2.1. Ситуативно- динамическое лидерство Тема 2.2. Личная эффективность: самоанализ и саморазвитие Тема 2.3. Публичная власть: прикладные инструменты влияния
--	--	---------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

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

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

Электронное обучение включает в себя изучение материалов, прохождение электронных курсов. Итоговая аттестация проходит в форме онлайн тестирования на информационно-образовательном портале ВШГУ: <https://portal.gosedu.ru>.

Во время обучения слушатели имеют доступ к библиотечному фонду с необходимым количеством учебной, методической литературы и другой печатной продукции, для самостоятельной работы, а также к автоматизированным системам хранения и поиска информации, национальным и международным информационным ресурсам.

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

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

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

3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Самостоятельная работа

Слушатели самостоятельно изучают материалы, размещенные на платформе portal.gosedu.ru

1. Изучить электронные курсы по темам:

- ✓ КИП: Коммуникативный Инстинкт Профессионала
- ✓ Мозаика совещаний: технологии групп-коммуникаций
- ✓ Токсичные коммуникации: взаимодействие без выгорания
- ✓ Сложные переговоры: тактики влияния
- ✓ Дебаты: коммуникация навыков
- ✓ Ситуативно-динамическое лидерство
- ✓ Личная эффективность: самоанализ и саморазвитие
- ✓ Публичная власть: прикладные инструменты влияния

2. Изучить нормативные правовые акты.

3. Примерные вопросы для самостоятельной подготовки обучающихся:

- В чем состоит коммуникативный аспект лидерства
- Как выстроить лидерскую коммуникацию в коллективе

- Ключевые аспекты мотивации в лидерстве
- Этические принципы лидерства
- Коммуникация: определение, виды, барьеры
- Правила эффективной коммуникации в органах власти
- Как усовершенствовать систему внутриорганизационных коммуникаций в органах муниципального управления
- Принципиальные основы осуществления внешних коммуникаций муниципальных организаций

Нормативные правовые акты:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) <https://base.garant.ru/10103000/>.
2. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» (с изм. и дополн. от 28.12.2024 г.) <https://base.garant.ru/12164203/>.
3. Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» (с изм. и дополн. от 30.09.2024 г.) <https://base.garant.ru/12152272/>.
4. Федеральный закон от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (с изм. и дополн. от 20.03.2025 г.) <https://base.garant.ru/186367/>.
5. Указ Президента РФ от 12.08.2002 № 885 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих» (с изм. и дополн. от 25.08.2021 г.) <https://base.garant.ru/184842/>.
6. Указ Президента РФ от 09.11.2022 г. № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей» <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/405579061/>.
7. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634/>.
8. Распоряжение Правительства РФ от 27 декабря 2021 г. № 3878-р «О проведении эксперимента по апробации инструментов, обеспечивающих внедрение принципов клиентоцентричности в государственном управлении» <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/403221094/>

Основная литература:

1. Деловые коммуникации в государственном и муниципальном управлении: учебник для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева, С. А. Ваторопин, А. С. Ваторопин. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 171 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-13964-8. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/567676>.
2. Коноваленко, М. Ю. Деловые коммуникации: учебник и практикум для вузов / М. Ю. Коноваленко. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 396 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-20144-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/559993>.
3. Спивак В.А. Лидерство. Уч.для вузов. – М.: Юрайт, 2023. – URL: <https://urait.ru/book/liderstvo-533144>.
4. Чумиков, А. Н. Управление коммуникациями: учебник / А. Н. Чумиков, М. П. Бочаров. – Москва: Дашков и К, 2022. – 544 с. – ISBN 978-5-394-04761-9. – Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/119218.html>

Дополнительная литература:

1. Дзялошинский, И. М. Коммуникация и коммуникативная культура: учебное пособие / И. М. Дзялошинский. – Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2022. – 606 с. – ISBN 978-5-4497-1367-4. – Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/115017.html>
2. Ильина, Е. В. Лидерство: учебное пособие / Е. В. Ильина, А. Н. Афанасьева, А. И. Романова. – Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2022. – 124 с. – ISBN 978-5-4497-1382-7. – Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/116447.html>;
3. Корягина Н.А. Самопрезентация и убеждающая коммуникация: учебник и практикум для вузов / Н. А. Корягина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 378 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16070-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт];
4. Пигулевский, В. О. Культура и визуальные коммуникации: учебное пособие / В. О. Пигулевский. – Саратов: Вузовское образование, 2022. – 61 с. м ISBN 978-5-4487-0832-9. – Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/120829.html>;
5. Управление и лидерство для начинающих руководителей / (HBR) Коллектив авторов – Москва: Альпина Паблишер, 2022. – 205 с. – ISBN 978-5-9614-8034-4. – Текст: электронный // Библиотека Alpina Digital: [сайт]. – URL: <https://gosedu.alpinadigital.ru/reader/book/24484>
6. Шарков, Ф. И. Коммуникология: теория и практика массовой информации: учебник для бакалавров / Ф. И. Шарков, В. В. Силкин. – 2-е изд. – Москва: Дашков и К, 2019. – 160 с. – ISBN 978-5-394-03263-9. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/85697.html>.

Интернет-ресурсы:

- Сизганова Е.Ю., Кайдашова А.К., Ашин А.А. Модель эффективного лидера в муниципальном управлении // Лидерство и менеджмент. – 2023. – Том 10. – № 1. – С. 127-138. – doi: [10.18334/lim.10.1.117419](https://doi.org/10.18334/lim.10.1.117419)
- Кравец А.А. — Публично-правовое и муниципальное лидерство и территориальное общественное самоуправление: правовые, институциональные и коммуникативные аспекты // Право и политика. – 2021. – № 3. – URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=35377

Справочные системы:

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

4. Оценка качества освоения программы

4.1. Формы и объем итоговой аттестации

Итоговая аттестация проводится в форме зачета с применением электронного обучения через образовательный портал ВШГУ.

Тест состоит из 35 вопросов и охватывает все темы программы. На прохождение даётся 3 попытки, считается успешно пройденным при количестве правильных ответов не менее 60%.

Примерные тестовые вопросы

Инструкция для слушателя: выберите один или несколько правильных вариантов ответов

1. Деловые переговоры это:

- А. Обмен мнениями людей, неподдельно заинтересованных в точке зрения друг друга.
- Б. Вид делового общения, целью которого является поиск решения (выработка решения) проблем, приемлемый для всех сторон
- В. Взаимные отношения, деловая или дружеская связь

2. Что понимают под предметом переговоров?

- А. повестка дня международного совещания
- Б. предмет переговоров – это все то, по поводу чего субъекты вступили в переговоры
- В. Содержание соглашения, достигнутого в ходе переговоров
- Г. проект резолюции международной конференции

3. Что понимают под позицией на переговорах?

- А. методы воздействия на партнера в ходе переговоров
- Б. совокупность целей, предложений, аргументов и возможных вариантов решений, с которыми стороны выходят на переговоры
- В. план ведения переговоров
- Г. стиль ведения переговоров

4. Что понимают под переговорным пространством?

- А. место, помещения, где ведутся переговоры
- Б. совокупность предложений каждой из сторон
- В. временные рамки ведения переговоров
- Г. области вопросов и проблем, выносимых на международные переговоры, где возможна дискуссия и достижение соглашения

5. Что такое тактические приемы ведения международных переговоров?

- А. стиль ведения переговоров
- Б. средства воздействия на партнера в ходе ведения переговоров
- В. шаги по подаче одной из сторон своей позиции в ходе ведения переговоров
- Г. совокупность предложений одной из сторон

6. Какие признаки характеризуют эффективную деловую коммуникацию в организации?

- А. Уважение ко всем участникам деловой коммуникации
- Б. Доверие ко всем участникам деловой коммуникации
- В. Манипулирование всеми участниками деловой коммуникации

Г. Целесообразность использования коммуникативных стратегий и тактик
Правильный ответ: А, Б, Г

7. Какие из перечисленных тактик позволяют достичь эффективности деловой коммуникации?

- А. Фокус на ожиданиях собеседника
- Б. Доверительные отношения
- В. Умение слушать и слышать собеседника
- Г. Профессиональная компетентность
- Д. Все ответы верные

Правильный ответ: Д

8. К социально-культурным барьерам деловой коммуникации НЕ относится:

- А. Этические барьеры
- Б. Ролевые барьеры
- В. Мировоззренческие барьеры
- Г. Барьер отрицательных эмоций
- Д. Барьеры неавторитетности

Правильный ответ: Г

9. Какие приемы позволяют повысить эффективность деловой коммуникации?

- А. Знание аудитории
- Б. Вовлечение как основная цель
- В. Использование разных каналов коммуникации
- Г. Регулярность коммуникации
- Д. Открытость для обратной связи
- Е. Все ответы верные

10. К речевым барьерам общения НЕ относится:

- А. Стилистические ошибки
- Б. Эмоциональная неуравновешенность
- В. Грамматические ошибки
- Г. Орфоэпические ошибки

Правильный ответ: Б

11 Коммуникативные барьеры в деловой коммуникации – это:

- А. Мотивационный барьер
- Б. Барьер каналов восприятия
- В. Лексические ошибки
- Г. Некорректное поведение

Правильный ответ: А, Б, Г

12. Содержание деловой коммуникации – это:

- А. Дело, которым заняты люди в процессе деятельности
- Б. Проблемы, затрагивающие внутренний мир людей
- В. Вопросы внешней и внутренней политики государства

Правильный ответ: А

13. Цель деловой коммуникации – это:

- А. Передача эмоционального отношения в процессе взаимодействия
- Б. Регулирование поведения людей в процессе общения
- В. Организация и оптимизация определенного вида деятельности.

Правильный ответ: В

Таблица 4.1.1

Критерии оценки слушателей на итоговой аттестации

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Выставляется слушателю, если он выполнил не менее 60 % заданий; глубоко иочно усвоил программный материал, свободно справляется с вопросами
«не зачтено»	Выставляется слушателю, если он выполнил менее 60%; не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет задания.

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 4.1.2

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-7 - способен осуществлять внутриорганизационные и межведомственные коммуникации, обеспечивать взаимодействие органов власти с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	<ul style="list-style-type: none"> - организует внутренние и межведомственные коммуникации; - осуществляет взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества; - владеет коммуникационными инструментами органа власти
ПСК-1 – поддержание эффективных коммуникаций в сфере управления рисками и мотивация сотрудников подразделений	<ul style="list-style-type: none"> - поддерживает эффективные коммуникации и мотивацию сотрудников подразделения в долгосрочной перспективе; - оценивает реальные и потенциальные возможности работников подразделения; - поддерживает позитивный социально-психологический климат в подразделении - составляет и анализирует мотивационные профили работников подразделения
ПЛК-1 – коммуникативные умения	<ul style="list-style-type: none"> - использует инструменты обеспечения рутинных и кризисных коммуникаций; - четко и ясно выражает свою точку зрения и аргументированно ее объясняет другим; - общается в доброжелательной манере; - оказывает влияние и заручается поддержкой других для продвижения идей, решений, проектов