

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

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

Институт «Высшая школа государственного управления»

«УТВЕРЖДАЮ»
Директор Института ВШГУ РАНХиГС
О.И. Кондратенко
«05» марта 2026 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации

Навыки ведения переговоров

(наименование программы)

Москва, 2026

Разработчик программы:

Т.Ю. Дорохова,
директор программ Центра лидерских и управленческих
компетенций Института ВШГУ РАНХиГС

Руководители программы:

Е.А. Аверьянов,
директор Федерального Центра подготовки управленческих кадров
Института ВШГУ РАНХиГС

Т.Ю. Дорохова,
директор программ Центра лидерских и управленческих
компетенций Института ВШГУ РАНХиГС

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена на заседании ученого совета Института ВШГУ и рекомендована к утверждению и реализации, протокол № 08 от «05» марта 2026 года.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика программы.....	4
1.1. Цель реализации программы.....	4
1.2. Нормативные правовые акты	4
1.3. Планируемые результаты обучения	6
1.4. Категория слушателей	8
1.5. Формы и технологии обучения	8
1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий	8
1.7. Документ о квалификации.....	8
2. Содержание программы.....	8
2.1. Календарный учебный график	8
2.2. Учебный план	9
2.3. Содержание программы по темам	10
3. Организационные условия реализации программы.....	11
3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы	11
3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	11
4. Оценка качества освоения программы.....	15
4.1. Формы и объем итоговой аттестации.....	15
5. Индикаторы сформированных компетенций.....	16

Приложение 1. Сведения о профессорско-преподавательском составе и ведущих специалистах (кадровая справка)¹.

¹ Кадровая справка не входит в состав программы и формируется отдельно.

1. Общая характеристика программы

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «*Навыки ведения переговоров*» разработана Институтом «Высшая школа государственного управления» РАНХиГС в рамках государственного задания федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» на 2026 год, на плановый период 2027 и 2028 годов и ориентирована на практическое освоение компетенций, необходимых для эффективной профессиональной коммуникации.

1.1. Цель и задачи реализации программы

Цель программы: развитие навыков ведения переговоров, обеспечивающих эффективное решение служебных задач, соблюдение этических норм и укрепление доверия к государственным институтам.

Задачи программы:

- дать инструментарий для классификации переговорных ситуаций, осознанного выбора стиля и стратегии ведения переговоров;
- отработать технологию подготовки к переговорам, включая анализ интересов, определение НАОС и силового баланса;
- сформировать навык конструирования взаимовыгодных решений и тактического управления процессом уступок;
- развить умение управлять своей ролью, эмоциями и противостоять технологиям манипулятивного влияния в ходе переговоров.

1.2. Нормативные правовые акты

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».
2. Приказ Минобрнауки России от 24.03.2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».
3. Приказ Министерства образования науки Российской Федерации от 12.09.2013 № 1061 «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования».
4. Приказ РАНХиГС от 19.04.2019 № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию» (п.3 Порядок реализации дополнительных профессиональных программ в РАНХиГС).
5. Приказ РАНХиГС от 02 декабря 2025 года № 02-02669/001 «Об утверждении порядка разработки и утверждения в Академии дополнительных профессиональных программ - программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки».
6. Приказ от 13 января 2026 года № 02-00009/001 «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии».
7. 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 № 1016.

8. Профессиональный стандарт «Специалист по организационному и документационному обеспечению управления организацией», утвержденный приказом Минтруда России от 15.06.2020 № 333н.

9. 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».

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

11. Указ Президента РФ от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации».

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

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

14. Нормативные документы, определяющие требования к выпускнику программы:

– «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ.
– 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 квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих» (утв. Минтрудом России) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_219036/.

1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1.3.1

Перечень компетенций, планируемых к освоению (результаты обучения)

Виды деятельности	Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПСК, ПЛК (формируются и (или) совершенствуются)	Практический опыт	Знания	Умения
ВД 1. Коммуникационная	ОПК-7 ² . Способен осуществлять внутриорганизационные и межведомственные коммуникации, обеспечивать взаимодействие органов власти с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	<i>Владеть навыками:</i> – подготовки и проведения публичных выступлений в рамках переговорных процедур; – инструментами матрицы подготовки к переговорам и анализа силового баланса; – саморегуляции и управления собственной ролью в переговорном процессе	<i>Знать:</i> – теорию, типологию и методы переговорных процессов в государственном управлении; – принципы и технологии межведомственного взаимодействия в формате переговоров; – нормативно-правовые основы коммуникации органов власти с внешними субъектами; – технологии работы с возражениями, манипуляциями и эмоциональным напряжением в диалоге	<i>Уметь:</i> – классифицировать переговорную ситуацию и осознанно выбирать стиль/стратегию; – проводить предпереговорный анализ; – формулировать и аргументировать позицию органа власти чётко, логично и в соответствии с этическими нормами госслужбы; – адаптировать коммуникативный стиль под аудиторию; – конструировать взаимовыгодные решения; – управлять динамикой переговоров
В 2. Организационное и документационное обеспечение управления организациями любых организационно-правовых форм	ПСК-1 ³ . Организация телефонных переговоров руководителя	<i>Владеть навыками</i> установления контакта с собеседником, поддержание и развитие деловой беседы в процессе телефонных переговоров	<i>Знать:</i> правила взаимодействия с партнерами, клиентами, средствами массовой информации; правила поддержания и развития межличностных отношений; правила проведения деловых переговоров	<i>Уметь:</i> сглаживать конфликтные и сложные ситуации межличностного общения; соблюдать служебный этикет

² 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 № 1016.

³ Профессиональный стандарт «Специалист по организационному и документационному обеспечению управления организацией», утвержденный приказ Минтруда России от 15.06.2020 № 333н (трудовая функция С/03.6).

<i>УК –универсальные компетенции (формируются и (или) совершенствуются)</i>				
Наименование категории (группы) универсальных компетенций	Код и наименование универсальной компетенции	Практический опыт	Знания	Умения
Коммуникация	УК-4 ⁴ . Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)	<i>Владеть навыками:</i> – публичного выступления, ведения дискуссии и управления групповой динамикой в переговорном процессе; – техниками активного слушания, обратной связи, управления конфликтом; – инструментами подготовки презентаций, протоколов	<i>Знать:</i> – принципы аргументации, риторики и конструктивного диалога в переговорном процессе; – особенности межкультурной коммуникации и делового этикета; – структуру и требования к оформлению документов по итогам переговоров	<i>Уметь:</i> – формулировать позицию четко, логично и убедительно на русском языке; – адаптировать стиль коммуникации под аудиторию и формат; – вести деловую переписку, протоколировать договорённости
Перечень компетенций (профессиональных и личностных качеств)	Характеристика компетенций (умения)	Поведенческие индикаторы		
Гибкость и готовность к изменениям	ПЛК-1 ⁵ . Умение управлять изменениями	Поведенческие индикаторы: – предлагает новые способы действия, повышающие эффективность исполнения должностных обязанностей; – рассматривает идеи и предложения других по повышению эффективности исполнения должностных обязанностей и реализует их; – разъясняет другим необходимость изменений; – в короткие сроки переключается с выполнения одной задачи на другую; – не снижает качества работы при необходимости выполнять несколько задач; – быстро изменяет подход к решению проблем, переходя от выполнения одной задачи к другой, и наоборот.		

⁴ 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 № 1016.

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются федеральные государственные гражданские служащие, замещающие должности государственной гражданской службы всех категорий и групп должностей.

Требования к слушателям программы: среднее профессиональное образование по программам подготовки специалистов среднего звена, высшее образование (бакалавриат, магистратура, специалитет).

1.5. Формы и технологии обучения

Очная форма обучения (с применением электронного обучения).

1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий

Периоды обучения составляют: 5 дней (см. табл. 2.1.1).

Общая трудоемкость программы – 36 академических часов, из которых 24 академических часа контактной работы со слушателем и 12 ак. часов с применением электронного обучения.

Режим занятий: по 4-8 академических часов в день.

Предельная максимальная численность лекционной группы – 35 человек, практической (семинарской) группы – 35 человек.

1.7. Документ о квалификации

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

2. Содержание программы

2.1. Календарный учебный график

Таблица 2.1.1

Календарный учебный график

Период обучения - 5 дней				
1 день	2 день	3 день	4 день	5 день
СР ЭО	СР ЭО	УЗ СР ЭО	УЗ СР ЭО	УЗ ИА ЭО

Календарный учебный график составлен с помощью следующих условных обозначений:

УЗ – учебные занятия.

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
«Навыки ведения переговоров»

№ п/п	Наименование темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час.					Самостоятельная работа (в т.ч. электронное обучение (ЭО), час	Итоговая аттестация (вид / час.)	Код компетенции
			Всего	В том числе					Всего	В том числе						
				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации			Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1.	Классификация переговоров. Стили переговоров	4	4	2	2											ОПК-7
2.	Основные правила ведения переговоров	8	8	4	4											ОПК-7 УК-4
3.	Технология ведения переговоров	8	8	4	4											УК-4 ПЛК-1
4.	Сложные переговоры: тактики влияния	5												5		ПСК-1 УК-4
5.	Эмоциональное напряжение в переговорах. Влияние и противостояние манипуляциям	4	4	2	2											ПСК-1 УК-4
6.	Переговоры в условиях неопределенности	5												5		ОПК-7 ПЛК-1
	Итого:	34	24	12	12									10		
	Итоговая аттестация	2													2/3(Т)	
	Всего:	36	24	12	12									10	2	

2.3. Содержание программы

Таблица 2.3.1

Содержание программы

Номер темы и ее наименование	Содержание темы
Тема 1. Классификация переговоров. Стили переговоров	Классификация переговоров. Три стиля ведения переговоров. Критерии оценки методов переговоров. Метод принципиальных переговоров. Принцип выигрыш – выигрыш в переговорах.
Тема 2. Основные правила ведения переговоров	Интересы и позиции сторон. Сила на переговорах, алгоритм определения. Наилучшая альтернатива обговариваемому соглашению (НАОС). Матрица подготовки к переговорам. Изобретение взаимовыгодных вариантов. Шаги и уступки. Рычаги переговоров
Тема 3. Технология ведения переговоров	Деловая и ролевая борьба. Стратегия выбора роли в переговорах. Три критерия успешных переговоров (дело, отношения, авторитет). Практика: переговорные раунды.
Тема 4. Сложные переговоры: тактики влияния	Использование влияния для достижения цели. Ошибки образа переговорщика. Пять навыков для самонастройки на переговоры. Провокативные ходы в переговорах. Перехват управления в сложных переговорах. Приемы конструктивной конфронтации. Контраргументация и мягкие возражения.
Тема 5. Эмоциональное напряжение в переговорах. Влияние и противостояние манипуляциям.	Знакомство с основными технологиями влияния. Виды влияния. Убеждающее влияние. Распознавание манипуляции и скрытого подтекста. Виды манипуляций: давление, дипломатические, логические. Алгоритм противодействия
Тема 6. Переговоры в условиях неопределенности	Факторы и виды неопределенности. Эффекты людей в неопределенности. Правила переговоров в неопределенности.

3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

РАНХиГС располагает необходимой материально-технической базой, обеспечивающей проведение программы повышения квалификации и итоговой аттестации, предусмотренной учебным планом программы и соответствующей действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам. Реализуемая программа повышения квалификации обеспечена всеми необходимыми материально-техническими ресурсами. Занятия по программе проводятся в помещениях, оснащенных для проведения лекционных занятий и тренингов. При проведении лекционных и практических занятий, итоговой аттестации используется мультимедийное оборудование.

Для обеспечения обучения слушателей по программе имеется следующая материально-техническая база:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещения для проведения практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотека, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет;
- компьютерные классы.

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.

Программное обеспечение: лицензионные системные программы - операционные системы, 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.

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

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. Вебинары проводятся в режиме видеоконференции на платформе МТС Линк.

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

3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Примерные темы практических занятий

1. Диагностика личного стиля ведения переговоров с анализом применимости в служебной деятельности.

2. Кейс-анализ: классификация переговорных ситуаций по целям, составу участников, степени формализации.
3. Практикум «Выбор стратегии»: разработка матрицы «стиль + аргументы + риски» для заданной ситуации.
4. Разработка матрицы подготовки к переговорам (цель, участники, интересы, рычаги, риски).
5. Пост-анализ завершённых переговоров из личной практики по шаблону.
6. Диагностика доминирующей роли в переговорах (Дело / Отношения / Авторитет).
7. Кейс-разбор: анализ нарушения баланса трёх критериев и его последствий.
8. Разработка личного алгоритма подготовки к переговорам по методу Тарасова.
9. Рефлексивный самоанализ ситуации с провокативным ходом оппонента
10. Составление банка фраз-шаблонов «Мягкие возражения» для конструктивного ответа.
11. Упражнение «Распознавание эмоций»: отработка перевода эмоционального давления в конструктив.

Самостоятельная работа

Тема: «Сложные переговоры: тактики влияния»

1. Какие виды влияния вы наиболее часто встречаете в своей профессиональной практике? Приведите 2–3 конкретных примера из служебной деятельности.
2. В чём разница между убеждающим влиянием и манипуляцией? Составьте таблицу сравнения по 5 критериям (цель, открытость, этичность, долгосрочный эффект, отношение сторон).
3. Опишите 3 наиболее распространённые ошибки образа переговорщика. Как их избежать в межведомственном взаимодействии?
4. Разработайте чек-лист из 5 пунктов для самонастройки перед сложными переговорами.
5. Что такое «провокативный ход» в переговорах? Приведите пример и разработайте 2 варианта конструктивного ответа на него.
6. В каких ситуациях целесообразно применять конструктивную конфронтацию? Опишите алгоритм из 4 шагов.
7. Составьте 5 примеров «мягких возражений» на типичные аргументы оппонента в межведомственных переговорах.
8. Как перехватить управление повесткой переговоров, если оппонент пытается увести дискуссию в сторону? Опишите 3 техники.
9. Проанализируйте кейс: оппонент использует давление через сроки («решение нужно принять сегодня»). Какова ваша стратегия ответа?
10. Разработайте памятку «5 правил этичного влияния в государственной службе».

Тема: «Переговоры в условиях неопределённости»

11. Какие факторы неопределённости наиболее характерны для вашей служебной деятельности? Перечислите 3–5 факторов.
12. Опишите 3 психологических эффекта, которые проявляются у людей в условиях неопределённости. Как они влияют на переговорный процесс?
13. В чём разница между риском и неопределённостью в контексте переговоров? Приведите примеры из практики госуправления.
14. Составьте алгоритм действий переговорщика при дефиците информации (5 шагов).
15. Что такое «легализация неопределённости» в диалоге? Приведите 3 примера фраз для использования в переговорах.

16. Как адаптировать стратегию переговоров, если позиция оппонента меняется из-за внешних факторов? Опишите 3 подхода.
17. Разработайте сценарий переговоров с гражданином/организацией в условиях неполных данных. Какие вопросы вы зададите для снижения неопределённости?
18. Какие 5 правил переговоров в неопределённости вы считаете наиболее важными для госслужащего? Обоснуйте выбор.
19. Проанализируйте кейс: межведомственное согласование документа приостановлено из-за изменения регламента. Какова ваша переговорная стратегия?
20. Составьте чек-лист «Готовность к переговорам в условиях неопределённости» (7–10 пунктов).

Нормативные правовые документы:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/;
2. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/;
3. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» <https://base.garant.ru/12164203/?ysclid=lwdjlcotg5845891586>;
4. Указ Президента Российской Федерации от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318654/;
5. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634/?ysclid=lwdjpdrcg573243796>;
6. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих (одобрен решением президиума Совета при Президенте РФ по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 (протокол № 21) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113505/;
7. Указ Президента РФ от 12.08.2002 № 885 (ред. от 25.08.2021) «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_89509/;
8. Указ Президента РФ от 21.09.2009 № 1065 (ред. от 31.12.2025) «О проверке достоверности и полноты сведений, представляемых гражданами, претендующими на замещение должностей федеральной государственной службы, и федеральными государственными служащими, и соблюдения федеральными государственными служащими требований к служебному поведению» (вместе с "Положением о проверке достоверности и полноты сведений, представляемых гражданами, претендующими на замещение должностей федеральной государственной службы, и федеральными государственными служащими, и соблюдения федеральными государственными служащими требований к служебному поведению") https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_91754/.

Основная литература:

1. Бороздина, Г. В. Психология и этика делового общения: учебник и практикум для вузов / Г. В. Бороздина, Н. А. Кормнова; под общей редакцией Г. В. Бороздиной. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 392 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16726-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559643>.

2. Короткий, С. В. Деловые коммуникации: учебное пособие / С. В. Короткий. — Саратов: Вузовское образование, 2019. — 90 с. — ISBN 978-5-4487-0472-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxу.ranepa.ru:3561/80614.html>.
3. Корягина, Н. А. Эффективные коммуникации. Социальная компетентность личности: учебник для вузов / Н. А. Корягина. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 344 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18144-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589494>.
4. Лопарев, А. В. Конфликтология: учебник для вузов / А. В. Лопарев, Д. Ю. Знаменский. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 298 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13536-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561165>.
5. Матвеева, Л. В. Психология ведения переговоров: учебник для вузов / Л. В. Матвеева, Д. М. Крюкова, М. Р. Гараева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 121 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09865-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/584881>.
6. Митрошенков, О. А. Деловые переговоры: учебник для вузов / О. А. Митрошенков. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 315 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07951-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/586147>.
7. Прокопович, Г. А. Этика и этикет государственных и муниципальных служащих: учебное пособие / Г. А. Прокопович; под редакцией Т. С. Кулаковой. — Санкт-Петербург: Интермедия, 2020. — 120 с. — ISBN 978-5-4383-0208-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxу.ranepa.ru:3561/95253.html>.
8. Собольников, В. В. Невербальные средства коммуникации: учебник для вузов / В. В. Собольников. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 164 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05922-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/586168>.
9. Таратухина, Ю. В. Деловые и межкультурные коммуникации: учебник и практикум для вузов / Ю. В. Таратухина, З. К. Авдеева. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 324 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02346-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560448>.

Дополнительная литература:

1. Водопьянова, Н. Е. Стресс-менеджмент: учебник для вузов / Н. Е. Водопьянова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 283 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06475-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/585356>.
2. 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, 2026. — 171 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13964-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/588519>.
3. Иванова, Т. В. Правовая аргументация: учебник для вузов / Т. В. Иванова, О. В. Никитина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 197 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17532-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/586819>.

4. Организационное поведение: учебник и практикум для вузов / под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16430-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560975>.
5. Шувалова, Н. Н. Этика государственной и муниципальной службы: учебник и практикум для среднего профессионального образования / Н. Н. Шувалова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 368 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-15835-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561135>.

Интернет-ресурсы и справочные системы:

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

4. Оценка качества освоения программы

4.1. Формы и объем итоговой аттестации

Итоговая аттестация проводится в виде зачета в форме тестирования (с применением ЭО).

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

В соответствии с [Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ Об образовании в Российской Федерации](#) и приказом от 13.01.2026 № 02-00009/001 Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии» к итоговой аттестации допускаются слушатели, не имеющие академической задолженности и в полном объеме выполнившие учебный план

Оценка качества освоения программы проводится в отношении соответствия результатов освоения программы заявленным целям и планируемыми результатами обучения.

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

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

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

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

Примеры вопросов для проведения итоговой аттестации

Инструкция для слушателя: выберите один или несколько правильных вариантов ответов

1. Какой стиль переговоров предполагает ориентацию на достижение цели любой ценой, включая давление и манипуляции?
 - a) Принципиальный
 - b) Жёсткий (позиционный)
 - c) Мягкий
 - d) Компромиссный
2. Какой из перечисленных методов переговоров основан на поиске взаимной выгоды и разделении людей и проблемы?
 - a) Принципиальные переговоры (Гарвардский метод)
 - b) Жесткие переговоры
 - c) Дипломатический протокол
 - d) Мягкие переговоры
3. Ключевой критерий оценки метода переговоров – это:
 - a) Скорость достижения соглашения
 - b) Количество сделанных уступок
 - c) Достижение разумного соглашения, эффективность и улучшение (или отсутствие ущерба) отношений
 - d) Строгое соблюдение первоначальной позиции
4. Что из перечисленного является первым принципом метода принципиальных переговоров?
 - a) Давить, чтобы уступили вам
 - b) Искать компромисс посередине
 - c) Разделять людей и проблему
 - d) Всегда дружить с оппонентом
5. Принцип «выигрыш – выигрыш» (win-win) означает, что:
 - a) Обе стороны идут на равные уступки
 - b) Одна сторона выигрывает больше, но другая тоже получает немного
 - c) Соглашение максимально удовлетворяет ключевые интересы обеих сторон
 - d) Выигрывает более сильная сторона, но сохраняет лицо слабая

Таблица 4.1.1

Оценивание в процессе итоговой аттестации

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	60 и более баллов Оценка «зачтено» выставляется, если слушатель успешно справился с заданиями. Допускаются неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении материала.
«не зачтено»	Менее 60 баллов. Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, если задания выполнены с существенными ошибками, неуверенно, с большими затруднениями. Как правило, оценка «не зачтено» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

5. Индикаторы сформированных компетенций

В результате освоения программы у слушателя сформированы следующие компетенции:

Таблица 5.1

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	Владеет навыками подготовки и проведения публичных выступлений в рамках переговорных процедур; инструментами матрицы подготовки к переговорам и анализа силового баланса; навыками саморегуляции и управления собственной ролью в переговорном процессе. Умеет классифицировать переговорную ситуацию и осознанно выбирать стиль/стратегию. Умеет проводить предпереговорный анализ; формулировать и аргументировать позицию органа власти чётко, логично и в соответствии с этическими нормами госслужбы; адаптировать коммуникативный стиль под аудиторию; конструировать взаимовыгодные решения; управлять динамикой переговоров
ПСК-1. Организация телефонных переговоров руководителя	Владеет навыками установления контакта с собеседником, поддержание и развитие деловой беседы в процессе ведения переговоров; умеет сглаживать конфликтные и сложные ситуации межличностного общения, соблюдать служебный этикет
УК-4. Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)	Владеет навыками публичного выступления, ведения дискуссии и управления групповой динамикой в переговорном процессе; техниками активного слушания, обратной связи, управления конфликтом; инструментами подготовки презентаций, протоколов. Знает принципы аргументации, риторики и конструктивного диалога в переговорном процессе; особенности межкультурной коммуникации и делового этикета
ПЛК-1. Умение управлять изменениями	Предлагает новые способы действия, повышающие эффективность исполнения должностных обязанностей. Рассматривает идеи и предложения других по повышению эффективности исполнения должностных обязанностей и реализует их. Разъясняет другим необходимость изменений. В короткие сроки переключается с выполнения одной задачи на другую. Не снижает качества работы при необходимости выполнять несколько задач. Быстро изменяет подход к решению проблем, переходя от выполнения одной задачи к другой, и наоборот.