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

Институт управления
Дирекция «Высшая школа управления»
Центр корпоративного и бизнес-образования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 31BC748337A4C6204F453BC7E33174DA
Владелец: Хайруллина Марина Валентиновна
Действителен: с 10.08.2026 до 03.11.2027

УТВЕРЖДАЮ
Директор Института управления
М.В. Хайруллина
«28» августа 2026 года

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации

«СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КОММУНИКАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ НА ОСНОВЕ ДАННЫХ»

Москва, 2026

Разработчики:
Директор дирекции
«Высшая школа управления»
Института управления РАНХиГС  М.В. Леонова

Руководитель программы
Директор дирекции
«Высшая школа управления»
Института управления РАНХиГС  М.В. Леонова

Руководитель структурного подразделения:
Директор дирекции
«Высшая школа управления»
Института управления РАНХиГС  М.В. Леонова

Программа повышения квалификации рассмотрена на заседании Ученого совета Института управления и рекомендована к реализации, протокол № 14 от «28» августа 2026г.

Выписка из протокола № 14
заседания Ученого совета Института управления
федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»

от 28 августа 2026 года

По пункту 2 повестки дня

СЛУШАЛИ: директора дирекции «Высшая школа управления» Института управления Леонову М.В. о рекомендации к утверждению и реализации дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Стратегические коммуникации и управление на основе данных», реализуемой центром корпоративного и бизнес-образования дирекцией «Высшая школа управления».
Указанная программа прошла проверку и согласование специалистами учебно-методического направления Института управления.

ПОСТАНОВИЛИ: по итогам открытого голосования («за» единогласно) рекомендовать к утверждению и реализации дополнительную профессиональную программу повышения квалификации «Стратегические коммуникации и управление на основе данных», реализуемой центром корпоративного и бизнес-образования дирекцией «Высшая школа управления».

Председатель Ученого совета
директор Института управления М.В. Хайруллина

И.о. ученого секретаря И.В. Гунина

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ 4
1.1 Цель и задачи реализации программы 4
1.2 Нормативные правовые акты 4
1.3. Планируемые результаты обучения 5
1.4. Категория слушателей 7
1.5 Формы и технологии обучения 7
1.6 Период обучения, срок освоения и режим занятий 7
1.7 Документ о квалификации 7
2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ 8
2.1. Календарный учебный график 8
2.2. Учебный план 9
2.3. Содержание программы по модулям 10
3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ 12
3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы 12
3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы 12
4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ 17
5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ 18

Приложение 1. Кадровая справка

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

1.1 Цель и задачи реализации программы

Целью реализации программы повышения квалификации «Стратегические коммуникации и управление на основе данных» является совершенствование компетенций, позволяющих выстраивать коммуникационные стратегии и принимать управленческие решения с опорой на данные.

Задачи реализации программы

- выбирать оптимальные каналы и форматы коммуникации в зависимости от задачи и аудитории;
- управлять коммуникациями в кризисных и конфликтных ситуациях: заранее готовить сценарии, подбирать аргументы, работать с негативом,
- выстраивать внутренние коммуникации и синхронизировать смыслы между подразделениями и уровнями управления;
- формулировать управленческие задачи так, чтобы их можно было решать с помощью данных (ставить измеримые цели, определять KPI);
- применять базовые методы анализа (сравнение групп, динамика, корреляции, сегментация).

1.2 Нормативные правовые акты

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Приказ Минобрнауки России от 24.03.2025 N 266 "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 по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата) (Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 12 августа 2020 г. № 970).
5. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» (Приказ Минтруда России от 09.03.2022, № 109н, код 07.003).
6. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию» (с изменениями и дополнениями).
7. Приказ РАНХиГС от 02 декабря 2025 года №02-02669/001 «Об утверждении порядка разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ - программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки».
8. Приказ РАНХиГС «Об утверждении Правил приема на обучение по дополнительным профессиональным программам в Академию» №02-00010/001 от 13 января 2026 года.
9. Приказ РАНХиГС «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии» №02-00009/001 от 13 января 2026 года.

10. Приказ РАНХиГС от 20 апреля 2026 года №02-00742/001 «Об утверждении порядка реализации дополнительных профессиональных программам в Академии»

1.3. Планируемые результаты обучения

Выпускник по программе повышения квалификации «Стратегические коммуникации и управление на основе данных», в соответствии с задачами профессиональной деятельности и целями программы должен обладать следующими основными компетенциями:

Таблица 1

Перечень профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации и профессиональных компетенций, планируемых к освоению (результаты обучения)

Виды деятельности	Общепрофессиональные/профессиональные компетенции (ОПК, ПК) или трудовые функции (ПСК и СК)	Практический опыт	Знания	Умения
Деятельность по развитию персонала [1]	ПСК-1. Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала.	- навыками разработки и внедрения программ развития карьеры с учётом особенностей организации; - навыками мониторинга и анализа рисков в процессе развития; - способностью учитывать индивидуальные особенности сотрудника (личностные черты, мотивацию, опыт) при планировании его траектории.	- методов определения и оценки личностных и профессиональных компетенций; - принципов планирования карьеры: как согласовывать цели сотрудника со стратегией и потребностями организации; - нормативно-правовой базы (трудовое законодательство, локальные акты организации по развитию персонала).	- анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации сотрудников, выявлять их сильные стороны и зоны роста; - оценивать эффективность проведённых мероприятий (например, через анализ результатов обучения, динамику показателей сотрудника, обратную связь).
Деятельность по оценке и аттестации персонала[2]	ПСК-2. Организация и проведение оценки персонала	-инструментами проектирования оценки. - техниками проведения интервью и наблюдений. - методами анализа данных. - навыками работы с HR-аналитикой. - цифровыми инструментами	- нормативно- правовой базы, регулирующей оценку персонала: ТК РФ, локальные нормативные акты организации, профессиональные стандарты. - основных подходов и методологии оценки:	- формировать модели компетенций и профили должностей, подбирать индикаторы поведения и измеримые показатели эффективности. - выбирать и комбинировать методы оценки с

[1] - Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109н, обобщенная трудовая функция D, код D/01.6.

[2] - Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109н, обобщенная трудовая функция С, код С/01.6

		автоматизации. - алгоритмами оформления и согласования результатов.	компетентностный подход, управление по целям (MBO), модели компетенций, профили должностей. - методов и инструментов оценки (тестирование, интервью по компетенциям, кейс-методы, деловые игры, наблюдение, анкетирование) и их валидность/надёжность в разных контекстах.	учётом категории персонала, бюджета, сроков и требуемой точности результатов. - организовывать процесс оценки. - управлять коммуникацией и рисками.
Общепрофессиональные и универсальные компетенции *(формируются и (или) совершенствуются)* [3]				
Универсальные компетенции (УК)	УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	— владение методами поиска, сбора и обработки, критического анализа и синтеза информации о состоянии производственной системы. — владение методикой системного подхода для решения задач по повышению эффективности процессов.	— методики поиска, сбора и обработки информации и технологиях. — актуальных российских и зарубежных источников информации — метода системного анализа и выявления коренных причин проблем	— анализировать производственную задачу, выделять её базовые составляющие, осуществлять декомпозицию задачи. — находить и критически анализировать информацию, необходимую для решения поставленной задачи по улучшению процесса.
Общепрофессиональные компетенции (ОПК)	ОПК-2. Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем	- владение навыками использования методов, способов и средств получения и переработки информации о конфликтах для решения профессиональных задач. - владение способностью готовить аналитическую информацию о стадии, динамике, потенциале и последствиях конфликтного взаимодействия.	- базовых принципов и подходов к анализу конфликтных ситуаций в различных сферах жизнедеятельности человека. - основных источников получения информации о конфликтах для решения профессиональных задач. - структурных компонентов и этапов развития конфликта. - этапов развития конфликта и их значение в развитии конфликтного взаимодействия.	- определять релевантность источников информации о конфликтах. - осуществлять диагностику причин, предмета конфликта, выделять его участников, их модели поведения в конфликте. - использовать результаты анализа потенциала и последствий конфликта для профилактики конфликтного и формирования мирного взаимодействия.

[3] Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата), утвержденный Приказом Министерства науки и высшего образования РФ от 12 августа 2020 г. № 970

1.4. Категория слушателей

К освоению программы «Стратегические коммуникации и управление на основе данных» допускаются лица, имеющие среднее профессиональное и высшее образование.

1.5 Формы и технологии обучения

Программа реализуется в очной форме.

1.6 Период обучения, срок освоения и режим занятий

Период обучения по программе — 2 месяца и 3 дня.

Общая трудоемкость программы 72 академических часа: часов контактной работы со слушателем – 48, часов самостоятельной работы - 22, часов итоговой аттестации – 2.

Режим занятий: с понедельника по субботу с 09.00 до 16.00.

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

Период обучения – 2 месяца и 3 дня	
1 - 2 месяц	3 дня
УЗ / СР	УЗ / СР/ ИА

УЗ– учебные занятия;
СР – самостоятельная работа;
ИА– итоговая аттестация.

2.2. Учебный план

Таблица 3

Очная форма обучения

№п/п	Наименование модуля/дисциплины	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час.	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа (в т.ч. электронное обучение (ЭО), час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции
			Всего	В том числе					Всего	В том числе								
				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские/лабораторные) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации			Лекции/ в интерактивной форме	Практические (семинарские/лабораторные) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	Бизнес-коммуникации	**24**	16	6	10			8										**ПСК-1 ПСК-2**
2	Коммуникативные стратегии переговоров – Договориться можно обо всем	**22**	16	6	10			6										**ПСК-1 УК-1**
3	Аналитика данных	**24**	16	6	10			8										**ПСК-2 ОПК-2**
	Итого	**70**	**48**	**18**	**30**			**22**										
	Итоговая аттестация	**2**															**З(П)/ 2**	
	Всего	**72**	**48**	**18**	**30**			**22**									**2**	

З – зачет, П – защита проекта.

2.3. Содержание программы по модулям

Таблица 4

Номер модуля	Наименование	Содержание темы
1	Бизнес-коммуникации	• **Сущность и специфика бизнес-коммуникаций**. Понятие коммуникации, виды и типы коммуникаций в деловой среде, формально-ролевые принципы взаимодействия, коммуникативные роли и модели поведения, коммуникативная культура. • **Коммуникационный процесс**. Элементы и этапы процесса (отправитель, сообщение, канал, получатель, обратная связь), условия эффективного речевого воздействия, барьеры в коммуникациях и способы их преодоления. • **Средства и каналы бизнес-коммуникаций**. Вербальные средства и психотехника речи, невербальные средства (жесты, мимика, дистанция, поза) и их функции, выбор канала в зависимости от цели и контекста (личная встреча, звонок, мессенджер, email и т. д.). • **Устные бизнес-коммуникации**. Деловая беседа (этапы, принципы, правила), телефонные переговоры, совещания (подготовка, модерация, нейтрализация «блокирующих» ситуаций), публичные выступления и презентации, ведение деловых переговоров, техники активного слушания. • **Письменные бизнес-коммуникации**. Принципы деловой переписки, языковые формулы и клише, внутренняя и внешняя корреспонденция (служебные, докладные, объяснительные записки), электронные коммуникации, стиль и структура текстов под разные цели. • **Организационные и корпоративные коммуникации**. Направления коммуникаций (вертикальные, горизонтальные, диагональные), формальные и неформальные потоки информации, управление коммуникациями в команде, роль обратной связи. • **Межкультурные бизнес-коммуникации**. Культурные различия и их влияние на восприятие и интерпретацию сообщений, особенности вербального и невербального взаимодействия в кросс-культурной среде, стратегии снижения рисков недопонимания.
2	Коммуникативные стратегии переговоров – Договориться можно обо всем	• **Основы переговорного процесса и цели переговоров.** Что считать успешным результатом: не «победа», а достижение целей при сохранении отношений. Базовые модели (позиционный торг vs переговоры на основе интересов), типы переговорных ситуаций (сделка, урегулирование конфликта, партнёрство). • **Анализ интересов, позиций.** Как отличать заявленные позиции от реальных интересов сторон. Формулирование целей и допустимых компромиссов. • **Коммуникативные стратегии и стили.** Жёсткие, мягкие, принципиальные и интегративные подходы. Выбор стратегии под контекст (сроки, важность отношений, асимметрия ресурсов). Стратегия «если — то» как инструмент увязки уступок. • **Тактика и приёмы коммуникации.** Формулирование первого предложения и работа с ним, управление уступками, техника вопросов («почему?», «что если?»), работа с возражениями и давлением. Невербальная коммуникация, темп, паузы, формулировки. • **Работа с эмоциями и конфликтами.** Распознавание эмоциональных триггеров, техники деэскалации, перевод спора в обсуждение интересов. Инструменты для снижения напряжения без потери позиции. • **Подготовка и структура переговоров.** Чек-лист подготовки: цели, интересы, варианты, критерии, сценарии ответов. Этапы переговорного цикла: подготовка — открытие — обмен позициями — поиск решений — согласование — фиксация. • **Специфика переговоров в разных контекстах.** Внутренние переговоры (с коллегами, руководством), кросс-культурные

		особенности, переговоры в условиях неравенства сил, дистанционные форматы. • **Этика и границы допустимого.** Различение тактики и манипуляций, прозрачность условий, ответственность за обязательства и контроль исполнения договорённостей.
3	Аналитика данных	• **Постановка задачи и определение метрик под коммуникационные цели.** Как из бизнес-цели (например, «повысить вовлечённость») вывести измеримые KPI, какие типы метрик уместны. • **Источники данных и их качество.** Первичные и вторичные данные, открытые источники, CRM, веб-аналитика, соцсети, чаты поддержки. • **Сбор и предобработка данных.** • **Описательная и сравнительная аналитика.** • **Сегментация аудитории и профилирование.** Кластеризация по поведению и интересам, построение персон и сегментов для адресных сообщений. • **Анализ тональности и текстовых данных.** Инструменты: готовые сервисы аналитики отзывов, простые NLP-подходы. • **Визуализация данных для коммуникации.** Принципы дизайна диаграмм. Выбор графиков (линейные, столбчатые, круговые, воронки, тепловые карты). Оформление: подписи, шкалы, легенды, акценты. Инструменты: Power BI, Tableau, Excel, Google Charts. • **Этика, приватность и безопасность данных.** Базовые требования, анонимизация, согласие на обработку, ответственность за выводы и рекомендации.

3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

РАНХиГС располагает материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работы, итоговой аттестации слушателей, предусмотренных учебным планом вуза и соответствующей действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Минимально необходимый для реализации программы перечень материально-технического обеспечения включает в себя:

- ✓ лекционные аудитории (оснащенные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в интернет);
- ✓ помещения для проведения семинарских и практических занятий (оборудованные учебной мебелью);
- ✓ компьютерные классы с персональными компьютерами.

Программное обеспечение: лицензионные системные программы - операционные системы (Windows, 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 интернета, электронной почты, использование автоматизированных поисковых систем интернета.

Структура информационно-образовательной среды включает:

- образовательный w-портал (сайт) Академии;
- базы данных электронных информационных ресурсов;
- корпоративную сеть Академии.

W-портал (сайт) обеспечивает через интернет:

- доступ к электронным информационным и образовательным ресурсам Академии;
- доступ к нормативным и организационно-методическим документам, регламентирующим образовательный процесс в Академии;
- систему электронной почтовой пересылки письменных работ слушателей;
- взаимодействие слушателей с преподавателями, организаторами образовательного процесса и администрацией Академии.

Организация учебного процесса по программе основана на технологиях, позволяющих повысить эффективность получаемого образования.

Слушатели программы на период обучения обеспечиваются раздаточными материалами (учебно-методическими пособиями, информационными и справочными материалами) по тематике занятий, раздаточными материалами на бесплатной, безвозмездной основе.

3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Все слушатели обеспечиваются учебно-методическими пособиями и рекомендациями в печатном или электронном виде. Каждый слушатель обеспечивается доступом к электронно-библиотечной системе сети РАНХиГС при Президенте РФ.

Глубокое усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы слушателей с литературой и нормативными документами.

В рамках самостоятельной работы слушатели готовят и разбирают вопросы по теме занятий и осуществляют подготовку к зачету. Получение углубленных знаний по

изучаемой дисциплине достигается за счет дополнительных часов к аудиторной работе самостоятельной работы слушателей. Выделяемые часы целесообразно использовать для знакомства с дополнительной научной литературой по проблематике дисциплины, анализа научных концепций и современных подходов к осмыслению рассматриваемых проблем. К самостоятельному виду работы относится работа в библиотеках, в электронных поисковых системах и т.п. по сбору материалов.

Примерный перечень заданий для самостоятельных работ:

Модуль 1. Бизнес-коммуникации

- **Анализ деловой переписки.** Возьмите 3–5 реальных (или учебных) писем/сообщений из бизнес-среды (запросы, отказы, претензии, согласования). Определите цель каждого сообщения, целевую аудиторию, тональность, наличие коммуникативных барьеров. Предложите улучшенную версию каждого текста с пояснением, что и почему изменили.
- **Разбор коммуникативных ошибок.** Найдите в открытых источниках (кейсы, интервью, публичные выступления) пример неудачной бизнес-коммуникации (переговоры, пресс-релиз, письмо, пост в соцсетях компании). Опишите, какие принципы деловой коммуникации нарушены, к каким последствиям это могло привести, предложите корректный вариант.
- **Сравнительный анализ стилей коммуникации.** Сравните коммуникационные практики в двух компаниях (можно взять публичные кейсы или описания корпоративных культур). Обратите внимание на формат обратной связи, способы постановки задач, стиль внутренних писем, проведение совещаний. Сформулируйте выводы о том, как стиль коммуникации влияет на эффективность работы.
- **Кросс-культурный анализ коммуникации.** Выберите две культуры (например, Россия и США, Россия и Япония) и сравните особенности деловой переписки, ведения переговоров, выражения несогласия. Подготовьте памятку из 7–10 практических рекомендаций для российских специалистов при взаимодействии с партнёрами из выбранной культуры.
- **Разбор этической дилеммы.** Проанализируйте кейс, где есть конфликт интересов или неоднозначная коммуникация (например, обещание клиенту того, что сложно выполнить, давление на подчинённого, разглашение информации). Определите стейкхолдеров, возможные последствия, варианты действий с оценкой их этичности и деловой целесообразности.

Модуль 2. Коммуникативные стратегии переговоров – Договориться можно обо всем.

- **Разбор переговорной ситуации по модели «интересы — позиции»**. Дайте описание бытовой или деловой ситуации (например, согласование сроков проекта, торг по цене, распределение нагрузки в команде). Выделите заявленные позиции сторон и попробуйте реконструировать их интересы. Сформулируйте 2–3 варианта решения, которые могли бы удовлетворить обе стороны.
- **Карта переговорных переменных**. Для выбранной ситуации составьте список параметров, по которым возможны уступки (цена, сроки, объём, условия оплаты, бонусы, гарантии и т. п.). Ранжируйте их по важности для каждой из сторон и определите диапазоны допустимых значений (точки входа и выхода).
- **Анализ книги «Договориться можно обо всем» (Р. Фишер, У. Юри, Б. Паттон)**. Выпишите 4 ключевых принципа «переговоров на основе интересов» и подберите к каждому по 1–2 примера из деловой или личной практики (можно из СМИ или кейсов).

- **Сравнение стратегий «торг» и «переговоры на основе интересов»**. Составьте таблицу с критериями (цель, фокус внимания, отношение к уступкам, типичные приёмы, риски, результат). Приведите по одному краткому кейсу для каждой стратегии.
- **Самоанализ переговорного стиля**. Пройдите краткий опросник (можно использовать адаптированные шкалы по стилям: конкуренция, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление) и напишите эссе на 200–300 слов: какие сильные стороны и зоны роста вы видите, в каких ситуациях ваш стиль работает, а в каких мешает.
- **Разбор видеофрагмента переговоров**. Найдите публичное интервью или фрагмент деловых переговоров (подкасты). Проанализируйте: какие стратегии и приёмы использует каждая сторона, где проявляются интересы, какие ошибки допущены, как можно было бы улучшить ход диалога.

Модуль 3. Аналитика данных.

- **Задание 1.** Подберите 3–5 открытых источников (интервью, посты, выступления, профили в соцсетях) по выбранному публичному переговорщику (политик, CEO, медиаперсона). Составьте «досье»: ключевые ценности, типичные тактики, частые возражения, предпочитаемые аргументы. Оформите в виде таблицы «Факт — интерпретация — возможная точка входа для договорённости».
- **Задание 2.** Проанализируйте стенограмму или расшифровку реального интервью/пресс-конференции (не менее 10 минут). Выделите реплики, которые можно трактовать как интересы, позиции, BATNA/ZOPA (в терминах переговорной теории). Сформулируйте 3 гипотезы о скрытых интересах сторон и предложите по 1 вопросу для проверки каждой гипотезы.

Пример задания для практических занятий:

Модуль 1. Бизнес-коммуникации

- **Подготовка комплекта документов для переговоров.** Составьте повестку встречи, список вопросов, тезисы своей позиции, список возможных возражений партнёра и заготовленные ответы на них, а также проект итогового письма после встречи.
- **Разработка шаблона деловой коммуникации.** Создайте 3–4 шаблона писем для типовых ситуаций: запрос информации, подтверждение договорённости, вежливый отказ, извинение за задержку. Для каждого шаблона дайте краткие рекомендации по адаптации под разные аудитории (руководитель, коллега, клиент, партнёр).
- **Создание презентации для бизнес-аудитории.** Подготовьте короткую (5–7 слайдов) презентацию по выбранной теме (например, обоснование проекта, отчёт по этапу, предложение по оптимизации). Включите чёткие тезисы, визуализацию данных и формулировки, ориентированные на принятие решения.
- **Сценарий телефонного разговора.** Напишите сценарий делового звонка (например, согласование сроков, уточнение требований, обсуждение претензии). Пропишите варианты реакции на типичные ответы собеседника (согласие, возражения, перенос разговора) и соответствующие реплики.
- **Моделирование переговоров.** Выберите кейс (например, согласование условий поставки, обсуждение бюджета, урегулирование конфликта с клиентом). Проведите имитацию переговоров в паре или группе: распределите роли, зафиксируйте цели сторон, проведите диалог, затем проанализируйте, какие стратегии и тактики были использованы, что сработало, а что нет.
- **Работа с «трудным собеседником».** Подготовьте 3 сценария взаимодействия с разными типами «сложных» собеседников (агрессивный, пассивный, перебивающий и

т. п.). Для каждого случая определите цель коммуникации, допустимые границы, набор техник (активное слушание, перефразирование, установление рамок и пр.) и примеры фраз.

 Деловая игра «Совещание». Спроектируйте сценарий короткого совещания (20–30 минут) по конкретной рабочей задаче. Распределите роли (модератор, докладчик, критик, наблюдатель и т. д.), пропишите регламент, правила взаимодействия и критерии успешного результата. После проведения игры проведите разбор по чек-листу: соблюдение тайминга, вовлечённость участников, качество решений.

Модуль 2. Коммуникативные стратегии переговоров – Договориться можно обо всем.

 Подготовка к переговорам по чек-листу. Выберите реальную или условную задачу (например, договориться о скидке, согласовать график, получить повышение). Заполните чек-лист: цель, интересы, BATNA (лучшая альтернатива переговорному соглашению), возможные возражения оппонента, аргументы и варианты предложений.

 Формулирование «принципиальных критериев». Определите объективные критерии, которые можно использовать для обоснования позиции в вашей ситуации (рыночные цены, отраслевые стандарты, внутренние регламенты, экспертные оценки). Подготовьте 2–3 фразы, которыми вы будете ссылаться на эти критерии в диалоге.

 Отработка приёмов активного слушания и прояснения интересов. Напишите 8–10 вопросов разного типа (открытые, уточняющие, на выявление интересов, на проверку понимания) для выбранной переговорной задачи. Разделите их на группы по этапам переговоров (установление контакта, выяснение позиций, поиск вариантов, согласование).

 Моделирование «трудного ответа». Представьте, что вам говорят: «Это слишком дорого», «У нас нет бюджета», «Мы уже договорились с другим поставщиком». Подготовьте 3 варианта ответа для каждого возражения, используя разные тактики: перефразирование + вопрос, предложение альтернативы, ссылка на критерии.

 Применение техники «если — то» (conditional offers). Сформулируйте 3–5 условных предложений для вашей переговорной задачи (например, «Если вы согласуете срок X, то мы готовы предложить Y»). Оцените, как такие формулировки снижают давление и расширяют пространство для манёвра.

 Разработка «пакета предложений» (package deals). Составьте 2–3 набора условий, где разные параметры компенсируют друг друга (например, чуть более долгий срок в обмен на скидку). Объясните, почему пакетные предложения эффективнее обсуждения каждого пункта по отдельности.

 Тренировка «мягкой конфронтации». Напишите 3 фразы для обозначения границ без эскалации конфликта (например, «Я не могу согласиться на это, потому что…», «Для нас критично сохранить X, но мы готовы обсуждать Y»). Продумайте интонацию и невербальные сигналы, которые поддержат эти фразы.

Модуль 3. Аналитика данных.

 Задание 1. На примере кейса (например, согласование бюджета, сроков, условий поставки) определите измеримые параметры: сроки, бюджет, KPI, риски, доли ответственности. Постройте простую матрицу приоритетов «Важность — Измеримость» и выделите 2–3 метрики, по которым можно объективно оценивать прогресс договорённости.

 Задание 2. Соберите данные по 3 аналогичным сделкам/проектам (источники: отчёты, публичные тендеры, кейсы компаний). Рассчитайте средние показатели: длительность согласования, количество раундов, доля изменений по ключевым параметрам. На основе этого предложите прогноз и план переговоров для нового аналогичного кейса.

 Задание 3. Проведите тональный анализ 2–3 писем/чатов по спорному вопросу (можно использовать открытые примеры или обезличенные кейсы). Определите доминирующий тон (сотрудничество, давление, неопределённость), частоту слов-маркеров («должен», «готовы», «риск», «компромисс» и т. п.). Предложите 2 варианта переписывания сообщения: один — для деэскалации, второй — для фиксации

договорённостей.

 Задание 4. Разберите структуру аргументации в 2 переговорных позициях (например, «цена» vs «сроки»). Для каждой выделите: тезис, обоснование, примеры/данные, допущения. Определите слабые места и предложите, какими данными их можно подкрепить.

Нормативно-правовые документы:

1. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).
2. «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)» от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025).
3. «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)» от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025).
4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025).

Основная литература:

1. Евстафьев В. А., Гринберг Т. Э. (под ред.) «Стратегические коммуникации. Теория и практика». — М.: Аспект Пресс, 2023. В пособии подробно разбираются теория, этапы формирования стратегии, работа с аудиториями, диалоговая концепция и конвергенционные процессы. znanium.ru +2
2. Анциферов Ю. Д., Жданухин Д. Ю., Искакова И. Н. «Стратегические коммуникации в цифровую эпоху. Новые технологии». — М.: ИД «Научная библиотека», 2019. Фокус на том, как цифровые технологии меняют стратегические коммуникации и какой инструментарий при этом появляется.
3. Евстафьев В. А., Тюков М. А., Никитушкин И. М. «Искусство стратегических коммуникаций». — М.: Дашков и К°, 2026. Рассматриваются фундаментальные вопросы, три уровня анализа, методики работы с заинтересованными сторонами, сегментация аудиторий, а также исследовательские методики (включая модель ROPE) и принципы построения кампаний.

Дополнительная литература:

4. Гавра Д. П. «Стратегические коммуникации и тексты стратегических коммуникаций: к теоретическому обоснованию категорий» // Российская школа связей с общественностью. Альманах. 2021. № 22. Статья помогает глубже понять теоретические основы понятия.
5. Caywood C. L. «The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications». — New York: McGraw-Hill Professional, 1997. Классическое зарубежное издание по стратегическому подходу в PR и интегрированных коммуникациях.

Интернет-ресурсы:

1. http://www.megabook.ru/business/ - экономический словарь
2. http://www.garant.ru/ - Гарант
3. http://www.ecsocman.edu.ru/ - Федеральный образовательный портал – Экономика, Социология, Менеджмент

4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

Итоговая аттестация проводится в форме защите «Персонального проекта».

Цель проекта: выстроить систему принятия управленческих решений на базе стратегических коммуникаций, где коммуникационные стратегии опираются на данные (аналитика аудитории, медиапространства, эффективности каналов и обратной связи).

Таблица 5.

Вариант структуры проекта.

1	Определить целевые аудитории и их профили	Демография, каналы потребления информации, барьеры восприятия
2	Сформулировать коммуникационные цели и KPI	Цели под каждую аудиторию и задачу (информирование, вовлечение, доверие, продажи)
3	Выстроить систему сбора данных	Опросы, аналитика соцсетей/сайта, CRM, медиамониторинг
4	Настроить регулярную аналитику и отчётность	Дашборды, еженедельные/ежемесячные срезы
5	Разработать и протестировать коммуникационные гипотезы	Месседжи, форматы, каналы
	Внедрить цикл «анализ — корректировка»	A/B-тесты, пост-аналитика кампаний
	Обеспечить согласованность сообщений	По подразделениям и каналам (единые ключевые тезисы, tone of voice).
	Обучить команду	Работа с данными и базовыми инструментами аналитики.

Критерии оценки содержания проекта

Актуальность и значимость проблемы. Показывают, почему важно решать эту задачу именно сейчас, какой эффект даст решение.

Чёткость цели и задач. Цель должна быть конкретной и измеримой, а задачи — логически вести к её достижению.

Обоснованность методов и подходов. Нужно показать, почему выбраны именно эти инструменты, технологии, методики; что они позволяют получить достоверный и полезный результат.

Качество проработки плана и ресурсов. Оценивают реалистичность сроков, распределение задач, учёт рисков, наличие необходимых ресурсов.

Результаты и продукт. Важно, чтобы итоговый результат соответствовал заявленной цели, был измерим и подтверждён данными (тестами, расчётами, опросами, прототипом).

5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 6

Компетенция (код, содержание)	Индикатор
ПСК-1. Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала.	Знает: базовые модели и теории коммуникации применительно к деловой среде; типологию коммуникативных барьеров и типичные ошибки в бизнес-общении; нормы и стандарты деловой переписки и устных форматов (переговоры, совещания, презентации); этические принципы и культурные особенности, влияющие на коммуникацию. Умеет: выбирать подходящий формат и канал коммуникации под задачу и аудиторию; выстраивать структуру сообщения (цель, аргументы, призыв к действию, формулировки для разных адресатов); вести деловую беседу и переговоры, управлять дискуссией, работать с возражениями; готовить и проводить презентации, формулировать тезисы и подбирать визуальные материалы. Владеет: техниками активного слушания и постановки вопросов; методами преодоления коммуникативных барьеров и управления конфликтами в коммуникации.
ПСК-2. Организация и проведение оценки персонала	Знает: основные модели и стили переговоров, принципы работы с интересами, типичные когнитивные искажения и ловушки в переговорах. Умеет: формулировать цели и критерии успеха, выявлять интересы сторон, выстраивать сценарии ответов, управлять уступками и давлением, фиксировать договорённости. Владеет: набором тактических приёмов (вопросы, «если-то», работа с возражениями), навыками подготовки и ведения переговоров в разных форматах, техниками деэскалации и поддержания рабочих отношений.
УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	Умеет анализировать производственную задачу, выделять её базовые составляющие, осуществлять декомпозицию задачи, находить и критически анализировать информацию, необходимую для решения поставленной задачи. Владеет методами поиска, сбора, обработки, критического анализа и синтеза информации о состоянии производственной системы, методикой системного подхода для решения задач по повышению эффективности и экологичности процессов, практическим опытом поиска источников информации по заданной теме.
ОПК-2. Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем	Знает Типологию и динамику конфликтов: виды конфликтов (внутриличностные, межличностные, групповые, организационные), стадии развития конфликта, факторы эскалации и деэскалации. Методы сбора информации о конфликте: наблюдение, интервью, анкетирование, анализ документов, контент-анализ коммуникаций, социометрические методы. Нормативно-правовую базу и этические принципы: ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)», этические кодексы медиаторов, правила конфиденциальности и нейтральности. Инструменты экспертной оценки: шкалы оценки напряжённости, матрицы рисков, методы прогнозирования развития конфликтной ситуации. Умеет Диагностировать конфликтную ситуацию: выделять предмет спора,

	интересы и позиции сторон, скрытые мотивы, ресурсы и ограничения, определять стадию конфликта. Выбирать и применять методы сбора данных: формулировать вопросы для интервью, разрабатывать анкеты/чек-листы, интерпретировать результаты наблюдений и социометрии. Проводить анализ коммуникаций: выявлять конфликтогенные формулировки, паттерны эскалации в переписке и разговорах, оценивать уровень доверия и готовности к диалогу. Владеет Методами фасилитации и модерации дискуссий: правила ведения круглого стола, техники работы с агрессивными высказываниями, управление групповой динамикой. Навыками обратной связи и рекомендаций: формулирование конструктивных предложений по снижению напряжённости и профилактике повторных конфликтов.

Приложение 2.

С В Е Д Е Н И Я
о преподавательском составе и ведущих специалистах (кадровая справка)

Реализация программы обеспечивается преподавательским составом РАНХиГС, а также высококвалифицированными специалистами из числа руководителей и ведущих специалистов государственных органов, учреждений и иных организаций (включая индивидуальных предпринимателей и самозанятых граждан), в том числе иностранных (далее – ведущие специалисты), а также преподавателями ведущих российских и иностранных образовательных организаций.

Сведения о профессорско-преподавательском составе представлены в табл.4

Ф.И.О. преподавателя/ведущего специалиста	**Квалификация по диплому о высшем или среднем профессиональном образовании**	**Дополнительн/ая/ые квалификаци/я/и**	**Ученая степень, ученое (почетное) звание**	Стаж работы в области профессиональной деятельности / по дополнительной квалификации	Наименование преподаваемой дисциплины / темы (модуля), практики / стажировки (при наличии) в данной программе
1	2	3	5	6	9
Мартынов Станислав Борисович	Российский государственный технический университет «МАТИ», специальность: Материаловедение и технология новых материалов, квалификация: Инженер			20	Аналитика данных
Поеров Алексей Сергеевич	Московская Академия предпринимательства при Правительстве г. Москвы 2006г. Экономист	Master of business administration РАНХиГС март 2014г., ЦГМА УДП РФ практическая психология — психолог, декабрь 2021 г., Doctor of business administration РАНХиГС ноябрь 2022г.	доцент	16	Бизнес-коммуникации Коммуникативные стратегии переговоров – Договориться можно обо всем.