

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

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

*Институт «Высшая школа государственного управления»*

УТВЕРЖДЕНА  
в составе дополнительной  
профессиональной программы  
профессиональной переподготовки  
«Мастерство публичного управления»

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ 4**

**УСТОЙЧИВОСТЬ И РЕПУТАЦИЯ ЛИДЕРА**

по дополнительной профессиональной программе  
профессиональной переподготовки

**«Мастерство публичного управления»**

---

(наименование программы)

Москва, 2026

**Авторы–составители:**

Е.С. Чепурнова,  
директор Центра развития лидерских  
и управленческих компетенций Института ВШГУ РАНХиГС

А.Н. Палютин,  
заместитель директор Центра развития лидерских  
и управленческих компетенций Института ВШГУ РАНХиГС,  
кандидат философских наук

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ .....                                                                                         | 4  |
| 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО МОДУЛЮ .....                                                                    | 4  |
| 3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ .....                                                                                                 | 7  |
| 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ .....                                                                                | 8  |
| 4.1 Структура модуля .....                                                                                            | 8  |
| 4.2 Содержание модуля .....                                                                                           | 10 |
| 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ<br>УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО МОДУЛЮ ..... | 11 |
| 5.1. Форма промежуточной аттестации .....                                                                             | 11 |
| 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ                                                            | 13 |
| 6.1 Нормативные правовые документы .....                                                                              | 14 |
| 6.2. Основная литература .....                                                                                        | 15 |
| 6.3. Дополнительная литература .....                                                                                  | 15 |
| 6.4. Интернет-ресурсы .....                                                                                           | 16 |
| 6.5. Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение) ..                                       | 16 |
| 7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ<br>.....                                                  | 16 |
| 8. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ .....                                                                        | 17 |

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

**Основной целью** модуля является формирование у слушателя целостного системного представления о принципах, факторах и механизмах обеспечения устойчивости лидерской позиции, а также выработка практических навыков управления личной и публичной репутацией в условиях нестабильности, информационных угроз и кризисных явлений.

**Основными задачами** модуля являются:

- формирование понимания природы лидерской устойчивости, ее составляющих (эмоциональной, волевой, ценностной) и взаимосвязи с долгосрочной репутацией руководителя;
- знакомство с современными инструментами и технологиями управления репутационными рисками, а также способами противодействия информационным атакам и сохранения доверия стейкхолдеров;
- систематизация знаний слушателей о нормативно-этических основах поведения лидера, включая вопросы социальной ответственности, антикризисных коммуникаций и соблюдения деловой этики в публичном пространстве.

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО МОДУЛЮ

Таблица 2.1

Планируемые результаты обучения по модулю

| Виды деятельности         | Общепрофессиональные (ОПК), профессиональные специализированные компетенции (ПСК), профессиональные личностные качества (ПЛК)                                                                                                                                                                                                    | Практический опыт                                                                                                                                                | Знания                                                                      | Умения                                                                                                                                |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ВД 2. Нормативно-правовая | ОПК-З <sup>1</sup> - способен разрабатывать нормативно-правовое обеспечение соответствующей сферы профессиональной деятельности, проводить экспертизу нормативных правовых актов, расчет затрат на их реализацию и определение источников финансирования, осуществлять социально-экономический прогноз последствий их применения | <i>Владеть:</i> навыком осуществлять социально-экономический прогноз последствий применения нормативных правовых актов и мониторинг правоприменительной практики | <i>Знать:</i> нормативно-правовое обеспечение профессиональной деятельности | <i>Уметь:</i> проводить экспертизу нормативных правовых актов, расчет затрат на их реализацию и определение источников финансирования |

<sup>1</sup> ФГОС ВО - магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1000.

|                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                               | мониторинг<br>правоприменительной<br>практики                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                  |
| ВД 3.<br>Информационно-коммуникационная       | ОПК-4 <sup>2</sup> - способен организовывать внедрение современных информационно-коммуникационных технологий в соответствующей сфере профессиональной деятельности и обеспечивать информационную открытость деятельности органа власти                                        | <i>Владеть:</i><br>навыками по организации внедрения современных информационно-коммуникационных технологий в соответствующую сферу профессиональной деятельности и обеспечения информационной открытости деятельности органа власти | <i>Знать:</i><br>основные нормативные документы и мероприятия цифровой трансформации системы государственного управления; цифровизацию процессов предоставления государственных услуг и исполнения государственных функций государственными органами власти; основные нормативные документы и приоритетные направления для внедрения технологий искусственного интеллекта в системе госуправления | <i>Уметь:</i><br>обеспечить новый уровень предоставления услуг, необходимых для повышения качества жизни граждан и развития бизнеса; применять в профессиональной деятельности современные технологии            |
| ВД 5.<br>Коммуникационная                     | ОПК-8 <sup>2</sup> - способен организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации | <i>Владеть навыком:</i><br>– выстраивания эффективного взаимодействия и сотрудничества с институтами публичной власти, гражданского общества, СМИ в процессе профессиональной деятельности.                                         | <i>Знать:</i><br>– условия, принципы, механизмы взаимодействия органов власти, бизнеса и гражданского общества, систему взаимодействия, которая функционирует как различные институты государства и общества                                                                                                                                                                                      | <i>Уметь:</i><br>– организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов власти с гражданским обществом и СМИ.                                                                       |
| ВД 6.<br>Стратегическое управление персоналом | ПСК-1 <sup>3</sup> - разработка системы стратегического управления персоналом организации                                                                                                                                                                                     | Постановка стратегических целей в управлении персоналом и обеспечении кадровой безопасности                                                                                                                                         | Методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Разрабатывать стратегии и политики управления персоналом, обеспечения кадровой безопасности; применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, |

<sup>2</sup> ФГОС ВО - магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1000.

<sup>3</sup> Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Минтруда России от 09.03.2022 № 109н (трудовая функция Н/01.7).

|                                                                             |                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                             |                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | программ, определения их экономической эффективности, методы обеспечения кадровой безопасности; нормы этики делового общения                                                                                             | выявления талантов, определения удовлетворенности работой; соблюдать нормы этики делового общения                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| ВД 7. Проектирование и внедрение системы процессного управления организации | ПСК-2 <sup>4</sup> - разработка и усовершенствование системы процессного управления организации     | <i>Владеть навыками:</i><br>– разработки перспективного плана развития системы процессного управления организации;<br>– формирования требований к программному обеспечению для управления процессами или административными регламентами.                                                                                              | <i>Знать:</i><br>– методы структурной декомпозиции процессов;<br>– принципы и методы трансляции целей организации в показатели процессов;<br>– методы принятия управленческих решений;<br>– принципы системного подхода. | <i>Уметь:</i><br>– анализировать, проектировать, внедрять и контролировать процессы и административные регламенты<br>– использовать программное обеспечение для управления процессами;<br>– анализировать, систематизировать и обобщать информацию<br>– проектировать системы управления;<br>– осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус. |
|                                                                             | ПСК-3 <sup>5</sup> - внедрение системы процессного управления организации или ее усовершенствования | <i>Владеть навыками:</i><br>– планирования внедрения или усовершенствования системы процессного управления организации;<br>– руководства проектом внедрения или усовершенствования системы процессного управления организации;<br>– оценки эффективности внедрения или усовершенствования системы процессного управления организации. | <i>Знать:</i><br>– теорию процессного управления;<br>– основы проектного управления;<br>– принципы и методы управления изменениями;<br>основы операционного менеджмента;<br>– методы принятия управленческих решений.    | <i>Уметь:</i><br>– планировать проекты по внедрению изменений;<br>– оценивать риски выбранных решений;<br>– руководить проектами внедрения изменений;<br>– оценивать фактическую эффективность результатов проекта внедрения изменений.                                                                                                                                    |
| <b>Перечень компетенций (профессиональных и личностных качеств)</b>         | <b>Характеристики компетенций (умения)</b>                                                          | <b>Поведенческие индикаторы</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

<sup>4</sup> Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказом Минтруда России от 17.04.2018 № 248н (трудовая функция С/02.7).

<sup>5</sup> Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказом Минтруда России от 17.04.2018 № 248н (трудовая функция С/03.7).

|                                        |   |                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------|---|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Гибкость<br>готовность<br>к изменениям | и | ПЛК-4 <sup>6</sup> - умение<br>управлять изменениями | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ предлагает новые способы действия, повышающие эффективность исполнения должностных обязанностей;</li> <li>✓ рассматривает идеи и предложения других по повышению эффективности исполнения должностных обязанностей и реализует их;</li> <li>✓ разъясняет другим необходимость изменений.</li> <li>✓ в короткие сроки переключается с выполнения одной задачи на другую.</li> <li>✓ не снижает качества работы при необходимости выполнять несколько задач.</li> <li>✓ быстро изменяет подход к решению</li> </ul> |
|----------------------------------------|---|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ

Таблица 3.1

Объем модуля

| Вид учебной работы                                                   |              | Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) | С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) |
|----------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>    |              | 36                                                     | -                                                                                                                          |
| лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)                    |              | 6                                                      | -                                                                                                                          |
| Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ) |              | 30                                                     | -                                                                                                                          |
| Контактная самостоятельная работа                                    |              | -                                                      | -                                                                                                                          |
| Индивидуальные и групповые консультации                              |              | -                                                      | -                                                                                                                          |
| <b>Самостоятельная работа слушателя (СР)</b>                         |              | -                                                      | -                                                                                                                          |
| <b>Промежуточная аттестация</b>                                      | <b>форма</b> | -                                                      | <b>Зачет</b>                                                                                                               |
|                                                                      | <b>час.</b>  | -                                                      | <b>2</b>                                                                                                                   |
| <b>Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)</b>               |              | <b>36</b>                                              | <b>2</b>                                                                                                                   |

<sup>6</sup> Методический инструментальный по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0).

## 4.1 Структура модуля

Структура модуля 4. «Устойчивость и репутация лидера»  
для 1-го и 2-го потоков

[illegible]

|      |                                                                     |           |           |  |          |           |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |            |  |                                                             |
|------|---------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|--|----------|-----------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|------------|--|-------------------------------------------------------------|
| 4.5. | Превентивные стратегии управления здоровьем и стрессом руководителя | 8         | 8         |  | 2        | 6         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |            |  | ПЛК-4                                                       |
| 4.6  | Промежуточная аттестация                                            | 2         |           |  |          |           |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 2/2        |  | ОПК-3<br>ОПК-4<br>ОПК-8<br>ПСК-1<br>ПСК-2<br>ПСК-3<br>ПЛК-4 |
|      | <b>Итого</b>                                                        | <b>38</b> | <b>36</b> |  | <b>6</b> | <b>30</b> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | <b>2/2</b> |  |                                                             |

## 4.2 Содержание модуля

Таблица 4.2.1

### Содержание модуля 4. «Устойчивость и репутация лидера»

| № п/п | Номер темы                                                             | Содержание темы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4.1.  | Навыки современных коммуникаций для руководителя                       | Современные коммуникации руководителя как многоканальная система взаимодействия с внутренней и внешней средой. Публичные выступления и презентации: подготовка структурированного сообщения, адаптация под разные аудитории (коллеги, подчиненные, граждане, эксперты), работа с визуальными материалами, управление вниманием и ответы на неудобные вопросы. Техники работы с возражениями, поиск взаимовыгодных решений, управление напряженными ситуациями и эмоционально заряженными диалогами. Цифровые коммуникации и управление репутацией в медиапространстве.                                                                        |
| 4.2.  | Роль и место внутренней политики в системе государственного управления | Внутренняя политика как стратегическое направление государственного управления: понятие, цели, связь с национальными приоритетами и стратегией социально-экономического развития страны. Структура внутренней политики: социальная, экономическая, демографическая, молодежная, национальная, культурная, информационная и кадровая политика – их взаимосвязь и влияние на общественные процессы. Механизмы реализации внутренней политики: стратегическое планирование (государственные программы, концепции, доктрины), нормативно-правовое регулирование, мониторинг и оценка эффективности, корректировка курса на основе обратной связи. |
| 4.3.  | Коучинговые технологии в раскрытии потенциала сотрудников              | Коучинг как современная технология управления персоналом: сущность, отличия от наставничества, консультирования и психотерапии, философия коучинга. Базовые принципы и инструменты коучинга. Роль руководителя-коуча: переход от директивного управления к фасилитирующему, выявление сильных сторон и зон роста. ограничения и зоны неэффективности коучингового подхода.                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 4.4.  | Современный русский язык и репутация руководителя                      | Нормы современного русского литературного языка. Типичные грамматические, лексические, стилистические ошибки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

| №<br>п/п | Номер темы                                                          | Содержание темы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          |                                                                     | руководителей в устной и письменной речи и их влияние на репутацию. Использование профессиональной лексики, точность формулировок, отсутствие канцелярита и речевых штампов, уместная образность, способность говорить просто о сложном. Работа с речевыми ошибками, расширение активного словарного запаса, практика публичных выступлений, работа с речевым имиджем и голосом                                                                                                                                                                                |
| 4.5.     | Превентивные стратегии управления здоровьем и стрессом руководителя | Специфика стрессогенности управленческого труда: высокий уровень ответственности, дефицит времени, информационная перегрузка, эмоционально насыщенные коммуникации, необходимость принятия решений в условиях неопределённости – основные источники хронического стресса. Понятие профессионального здоровья руководителя: физический, психоэмоциональный, когнитивный и социальный компоненты. Превентивные стратегии управления стрессом на организационном уровне. Профилактика эмоционального выгорания. Роль руководителя в управлении здоровьем команды. |

## 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО МОДУЛЮ

### 5.1. Форма промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация (зачет) проводится с применением электронного обучения в форме тестирования, по результатам которого выставляется отметка – «зачтено» / «не зачтено».

#### *Примерные вопросы тестирования*

- Какой из перечисленных факторов является ключевым при подготовке публичного выступления руководителя?
  - Использование большого количества специальных терминов.
  - Адаптация содержания и формы сообщения под целевую аудиторию.**
  - Максимально подробная презентация.
  - Отказ от ответов на вопросы аудитории.
- Какие действия помогают эффективно работать с возражениями в ходе деловой коммуникации?
  - Внимательно выслушать собеседника.**

- Б. Игнорировать возражения, чтобы не затягивать обсуждение.
- В. Уточнить причины возражений с помощью вопросов.**
- Г. Искать взаимовыгодные решения.**
- Д. Перевести разговор в конфликтную плоскость.

3. Что относится к механизмам реализации внутренней политики государства?

- А. Стратегическое планирование.**
- Б. Нормативно-правовое регулирование.**
- В. Мониторинг и оценка эффективности.**
- Г. Корректировка курса на основе обратной связи.**
- Д. Исключительно международные переговоры.

4. Какова основная цель внутренней политики государства?

- А. Регулирование исключительно внешнеэкономической деятельности.
- Б. Обеспечение устойчивого социально-экономического развития и реализации национальных приоритетов.**
- В. Проведение исключительно культурных мероприятий.
- Г. Управление деятельностью международных организаций.

5. Чем коучинговый подход отличается от директивного управления?

- А. Руководитель самостоятельно принимает все решения за сотрудника.
- Б. Основной акцент делается на раскрытии потенциала сотрудника через вопросы и совместный поиск решений.**
- В. Коучинг предполагает психологическое лечение сотрудников.
- Г. Коучинг применяется только при дисциплинарных нарушениях.

6. В каких ситуациях коучинговый подход может быть недостаточно эффективен?

- А. В условиях кризиса, требующего немедленных решений.**
- Б. Когда сотруднику необходимо самостоятельно найти варианты развития.
- В. При отсутствии у сотрудника минимальной профессиональной компетентности для самостоятельного поиска решений.**
- Г. Когда требуется строгое соблюдение инструкций по безопасности.**

7. Какие особенности речи положительно влияют на репутацию руководителя?

- А. Точность формулировок.**
- Б. Злоупотребление канцеляризмами.
- В. Отсутствие речевых штампов.**
- Г. Умение говорить просто о сложном.**
- Д. Неоправданное использование профессионального жаргона.

8. Что относится к нормам современного русского литературного языка?

- А. Соблюдение грамматических, лексических и стилистических норм.**
- Б. Использование разговорной речи во всех официальных документах.
- В. Намеренное употребление речевых ошибок для эмоционального воздействия.
- Г. Максимальное количество иностранных слов независимо от контекста.

9. Какие факторы являются основными источниками хронического стресса руководителя?

- А. Высокий уровень ответственности.**
- Б. Дефицит времени.**
- В. Информационная перегрузка.**
- Г. Необходимость принимать решения в условиях неопределённости.**
- Д. Регулярный полноценный отдых.**

10. Что относится к компонентам профессионального здоровья руководителя?

- А. Физическое здоровье.**
- Б. Психоэмоциональное здоровье.**
- В. Когнитивное здоровье.**
- Г. Социальное здоровье.**
- Д. Только уровень профессиональной квалификации.**

Таблица 5.1.1

Оценивание слушателя на зачете по модулю

| Оценка       | Требования к знаниям                                                                                     |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| «зачтено»    | Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он набрал по результатам тестирования 60% и более баллов.  |
| «не зачтено» | Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, если он набрал по результатам тестирования менее 60% баллов. |

## 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

*Примеры практических заданий*

### **Практическое занятие № 1. «Коммуникативные компетенции руководителя»**

1. Определите, в каких из перечисленных ситуаций руководитель продемонстрировал эффективную коммуникацию, а в каких – допустил ошибки. Аргументируйте ответ:

- Руководитель на совещании задаёт открытые вопросы, чтобы выяснить истинные причины задержки проекта, и предлагает команде совместно найти решение.
- Руководитель отправляет подчинённому голосовое сообщение в мессенджере с требованием срочно исправить отчёт, не уточняя, что именно не так.
- Руководитель на встрече с партнёрами активно жестикулирует, смотрит в телефон и перебивает собеседника.
- Руководитель начинает публичное выступление с истории, которая иллюстрирует проблему, а затем переходит к цифрам и фактам.
- Руководитель пишет письмо коллегам в эмоциональном тоне с использованием заглавных букв и восклицательных знаков, не проверив факты.

2. Для одной из предложенных коммуникативных ситуаций (на ваш выбор) разработайте структуру сообщения:

- Выступление перед коллективом с объявлением о реорганизации (предстоят сокращения, но будут открыты новые направления).
- Переговоры с подрядчиком, который срывает сроки по контракту.

- Ответ на критику жителей в социальных сетях о качестве уборки снега.
- Опишите: какую цель вы ставите, как адаптируете сообщение под аудиторию, какие аргументы и невербальные приёмы используете.
3. Проанализируйте кейс: «Руководитель потерял контроль над совещанием»
- На оперативном совещании руководитель отдела объявил о новом жёстком графике сдачи отчётов. Два ключевых сотрудника открыто выразили несогласие, сославшись на нереальность сроков. Руководитель повысил голос, пригрозил лишением премии и досрочно завершил совещание. На следующий день в коллективе напряжение, часть сотрудников работает медленнее.
- Какие ошибки в коммуникации допустил руководитель? Что нужно было сделать иначе?
  - Предложите план действий руководителя по восстановлению диалога с сотрудниками.
  - Какие техники активного слушания и управления конфликтом следовало применить?

## **Практическое занятие № 2. «Внутренняя политика региона: стратегия и механизмы»**

1. Определите, какие из перечисленных мер относятся к инструментам внутренней политики, а какие – к внешней или смежным сферам. Аргументируйте ответ:
    - Заключение договора о побратимстве с зарубежным городом.
    - Разработка региональной программы поддержки молодых семей.
    - Проведение социологического опроса об уровне доверия к губернатору.
    - Участие делегации региона в международном экономическом форуме.
    - Создание консультативного совета по межнациональным отношениям при губернаторе.
    - Внедрение системы электронных петиций для граждан.
  2. Для условного региона (на ваш выбор – промышленный, аграрный или туристический) сформулируйте концепцию внутренней политики на 3 года. Включите:
    - Миссию и 3 стратегические цели.
    - Ключевые направления (социальная, молодежная, культурная, информационная политика).
    - Механизмы взаимодействия с институтами гражданского общества.
    - 3–5 индикаторов эффективности.
  3. Кейс: «Конфликт между районами из-за распределения бюджета»
- В регионе запущена программа по благоустройству общественных пространств. Два района получили неравное финансирование – один из них (с активными общественниками) привлёк дополнительные гранты, а другой остался с базовым бюджетом. Жители второго района организовали сбор подписей и обвинили власть в несправедливости. В соцсетях началась кампания против главы региона.
- Как использовать инструменты внутренней политики для урегулирования ситуации?
  - Предложите механизм перераспределения ресурсов или компенсирующие меры.
    - Разработайте коммуникационную стратегию для восстановления диалога с жителями и общественниками.

### **6.1 Нормативные правовые документы**

- 1 Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/);
- 2 Федеральный конституционный закон от 17.12.1997 № 2-ФКЗ «О Правительстве Российской Федерации». Статья 21. Полномочия Правительства Российской Федерации в сфере внешней политики и международных отношений [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_17107/34826ae9169111d531217e0db823a1f294bf79a9/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17107/34826ae9169111d531217e0db823a1f294bf79a9/);
- 3 Федеральный конституционный закон от 06.11.2020 № 4-ФКЗ «О Правительстве Российской Федерации»;

- 4 Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» (последняя редакция) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_82959/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/);
- 5 Указ Президента РФ от 14.11.2017 № 548 «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации» [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_282702/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_282702/);
- 6 Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления». [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_129336/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_129336/);
- 7 Указ Президента РФ от 16.01.2017 № 13 «Об утверждении Основ государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года» [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_210967/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_210967/).

## **6.2. Основная литература**

1. Булетова Н.Е. Цифровая ловушка в интеллектуальной и профессиональной деятельности руководителя организации/Журнал «Личность: ресурсы и потенциал № 3 (27)/2025 <https://journal-foir.ru/issues/2025/3/08>.
2. Смарт-технологии в управлении человеческими ресурсами и данными о людях: учебное пособие / Р. А. Долженко, Н. В. Тонких, Е. Е. Лагутина [и др.]. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 141 с. — ISBN 978-5-4497-1178-6. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/118883.html>;
3. Генералова, С. В. Деловые коммуникации. Технология ведения деловых переговоров: практикум / С. В. Генералова. — 2-е изд. — Саратов: Вузовское образование, 2020. — 59 с. — ISBN 978-5-4487-0728-5. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/97408.html>;
4. Глик, Д. И. Эффективная работа с персоналом : практическое пособие / Д. И. Глик. — 2-е изд. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 144 с. — ISBN 978-5-4486-0472-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/79699.html>
5. Захарова, И. В. Деловые коммуникации : практикум / И. В. Захарова. — Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. — 141 с. — ISBN 978-5-4497-0198-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/86469.html>
6. Охотский Е.В. Лидерство в политике и государственном управлении: социопсихологический анализ прошлого и настоящего Журнал «Личность: ресурсы и потенциал № 2 (26)/2025 <https://journal-foir.ru/issues/2025/2/04#!/tab/1135270621-2>

## **6.3. Дополнительная литература**

1. Косоруков, А. А. Цифровизация государственного управления: учебное пособие / А. А. Косоруков. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 242 с. — ISBN 978-5-4497-1785-6. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/123297.html>;
2. Государственное и корпоративное управление: интегрированное учебное пособие / А. П. Агарков, Б. А. Геренрот, Е. А. Ерохина [и др.]; под редакцией А. П. Агаркова. — 2-е изд. — Москва: Дашков и К, 2022. — 235 с. — ISBN 978-5-394-04717-6. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/120700.html>;
3. Ричард, Шелл Большая книга переговоров: стратегии, сценарии, кейсы / Шелл Ричард; перевод А. Ядыкин. — Москва: Альпина Паблишер, 2020. — 392 с. — ISBN

- 978-5-9614-3332-6. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/96876.html>;
4. Гэвин Кеннеди Переговоры [Электронный ресурс]: полный курс / Кеннеди Гэвин. — Электрон. текстовые данные. — М.: Альпина Паблишер, 2016. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/48432.html>;
5. Эффективные коммуникации / Уильямс Гэри, Миллер Роберт, Чалдини Роберт [и др.]. — Москва : Альпина Паблишер, 2018. — 199 с. — ISBN 978-5-9614-6593-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/82660.html>

#### **6.4. Интернет-ресурсы**

1. [http://gosbook\\_ru.reformal.ru](http://gosbook_ru.reformal.ru) экспертная сеть по вопросам государственного управления ГосБук
2. <http://ar.gov.ru/> портал административной реформы
3. <http://www.gosuslugi.ru/> портал государственных услуг
4. [www.duma.gov.ru/](http://www.duma.gov.ru/) Государственная Дума Федерального Собрания РФ
5. <http://www.council.gov.ru/> Совет Федерации Федерального Собрания РФ
6. Сайты областных администраций
7. <http://asi.ru> Агентство стратегических инициатив
8. <http://government.ru/departments/361/events/> Проектный офис на сайте Правительства Российской Федерации
9. [www.pmppractice.ru](http://www.pmppractice.ru) Сайт группы компаний «Проектная практика», специализирующейся на управлении проектами
10. [www.ac.gov.ru](http://www.ac.gov.ru) Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации

#### **6.5. Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение)**

1. [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru) / - Российская национальная библиотека
2. [www.nns.ru](http://www.nns.ru) / -Национальная электронная библиотека
3. [www.rsi.ru](http://www.rsi.ru) / - Российская государственная библиотека
4. [www.aport.ru](http://www.aport.ru) / - Поисковая система
5. [www.rambler.ru](http://www.rambler.ru) / - Поисковая система
6. [www.yandex.ru](http://www.yandex.ru) / - Поисковая система
7. <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс
8. <http://www.garant.ru/> - Гарант

### **7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ**

Для обеспечения обучения слушателей и проведения промежуточной аттестации по модулю «Устойчивость и репутация лидера» Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотеку, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет;
- компьютерными классами.

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.

## 8.ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 9.1

Характеристика результатов освоения программы

| Компетенция (код, содержание)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Индикаторы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ОПК-3 - способен разрабатывать нормативно-правовое обеспечение соответствующей сферы профессиональной деятельности, проводить экспертизу нормативных правовых актов, расчет затрат на их реализацию и определение источников финансирования, осуществлять социально-экономический прогноз последствий их применения и мониторинг правоприменительной практики | использует правоприменительную практику для нормативного правового регулирования предоставления государственных и муниципальных услуг;<br>– осуществляет разработку нормативно-правовых актов в соответствующей сфере профессиональной деятельности;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| ОПК-4 - способен организовывать внедрение современных информационно-коммуникационных технологий в соответствующей сфере профессиональной деятельности и обеспечивать информационную открытость деятельности органа власти                                                                                                                                     | организует процесс внедрения современных ИКТ-решений и цифровых инструментов для оптимизации государственных функций и улучшения качества предоставления услуг;<br>·обеспечивает информационную открытость и доступность данных о деятельности органа власти в соответствии с действующими нормативными требованиями;<br>·разрабатывает и реализует меры по повышению цифровой грамотности и адаптации сотрудников к использованию новых информационно-коммуникационных технологий;<br>·оценивает эффективность внедренных ИКТ-решений и их соответствие стратегическим целям цифровой трансформации государственного управления. |
| ОПК-8 -способен организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами,                                                                                                                                                                                              | способен выстраивать эффективное взаимодействие и сотрудничество с институтами публичной власти, гражданского общества, СМИ в процессе профессиональной деятельности                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| ПСК-1 - разработка системы стратегического управления персоналом организации                   | <p>– знает методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности; методы оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонал;</p> <p>– умеет разрабатывать стратегии и политики в управлении персоналом; создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц; владеет навыками постановки стратегических целей в управлении персоналом; разработки корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом</p> |
| ПСК-2 - разработка системы стратегического управления персоналом организации                   | <p>анализирует внешнюю и внутреннюю среду организации для определения стратегических целей и требований к персоналу;</p> <p>формулирует стратегические цели и принципы управления персоналом, согласованные с общей стратегией организации;</p> <p>разрабатывает программы и инструменты реализации стратегии в области управления персоналом;</p> <p>определяет систему показателей и методологию оценки эффективности системы стратегического управления персоналом.</p>                                                                                                                                          |
| ПСК-3 - внедрение системы процессного управления организации или ее усовершенствования         | <p>способен планировать проекты по внедрению изменений, оценивать риски выбранных решений, руководить проектами внедрения изменений, оценивать фактическую эффективность результатов проекта внедрения изменений</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| ПЛК-4- умение управлять изменениями                                                            | <p>– оценивает эффективность процессов как часть планирования изменений;</p> <p>– предлагает новые способы действия, повышающие эффективность исполнения должностных обязанностей;</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– рассматривает идеи и предложения других по повышению эффективности исполнения должностных обязанностей и реализует их;</li> <li>– управляет изменениями, преодолевая инерцию исполнителей и неопределенность краткосрочных результатов преобразований;</li> </ul> <p>информирует сотрудников о планируемых изменениях</p> |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|