ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«АКАДЕМИЯ ЛИДЕРСТВА И АДМИНИСТРИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ
ФНС РОССИИ»

Утверждаю
Ректор «Академии ФНС ЛАБ»

_____ И.А. Ефремов
«12» января 2026 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА

«Управление конфликтами на государственной службе»

повышения квалификации государственных гражданских служащих
(трудоёмкость программы – 72 часа, очная форма обучения)

РАССМОТРЕНА И ОДОБРЕНА
на заседании департамента
управленческих и личностных компетенций
(протокол № 29 от 27.11.2025 года)

2026

ОПИСАНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА 3
1. ЦЕЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ 5
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ 5
3. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ 7
3.1 УЧЕБНЫЙ ПЛАН 7
3.2 УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН 8
3.3 КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК 10
3.4 РАБОЧАЯ ПРОГРАММА РАЗДЕЛА «ТРЕНИНГ-ЗНАКОМСТВО» 11
3.5 РАБОЧАЯ ПРОГРАММА РАЗДЕЛА «ПОЛИЛОГ КУЛЬТУР РОССИИ: ОТ ИСТОРИЧЕСКОЙ ПАМЯТИ К НАЦИОНАЛЬНОМУ ДОСТОЯНИЮ» 11
3.6 РАБОЧАЯ ПРОГРАММА РАЗДЕЛА «ТЕОРИЯ КОНФЛИКТА» 11
3.7 РАБОЧАЯ ПРОГРАММА РАЗДЕЛА «ЛИЧНОСТЬ В КОНФЛИКТЕ» 12
3.8 РАБОЧАЯ ПРОГРАММА РАЗДЕЛА «ПЕРЕГОВОРЫ В КОНФЛИКТЕ» 13
3.9 РАБОЧАЯ ПРОГРАММА РАЗДЕЛА «ТРЕНИНГ ПО УПРАВЛЕНИЮ КОНФЛИКТАМИ» 15
3.10 РАБОЧАЯ ПРОГРАММА РАЗДЕЛА «САМОРЕГУЛЯЦИЯ В КОНФЛИКТЕ» 15
3.11 РАБОЧАЯ ПРОГРАММА РАЗДЕЛА «СПЕЦИФИКА ПРИМЕНЕНИЯ АРБИТРАЖА» 16
4. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ 17
4.1 МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ 17
4.2 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ 17
4.3 КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОГРАММЫ 18
4.4 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ 18
5. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ 23
5.1 ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ 23
5.2 ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ И ИНЫЕ КОМПОНЕНТЫ 24
ПРИЛОЖЕНИЕ: ФОСЫ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Управление конфликтами является важным и актуальным навыком для государственных служащих, так как они часто сталкиваются с конфликтами в своей работе. Успешное разрешение конфликтов может существенно повысить эффективность работы государственной службы, улучшить отношения между коллегами и повысить качество обслуживания граждан.

Управление конфликтами на государственной службе имеет несколько специфических особенностей, которые требуют особого внимания в данной учебной программе. Государственные служащие часто сталкиваются с конфликтами, связанными с распределением ресурсов, принятием решений и выполнением задач. Поэтому в учебной программе необходимо уделить внимание развитию специфических навыков разрешения и управления такими конфликтами.

Таким образом, учебная программа по управлению конфликтами на государственной службе имеет высокую значимость и актуальность. Она помогает государственным служащим развивать навыки и знания, необходимые для успешного разрешения конфликтов в рамках своей профессиональной деятельности, что положительно сказывается на работе государственной службы в целом.

Программа разработана с целью обеспечения выполнения Государственного задания Федеральным государственным бюджетным образовательным учреждением дополнительного профессионального образования «Академия лидерства и администрирования бизнес-процессов ФНС России» (далее – Академия), утвержденным ФНС России на 2026 год.

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Управление конфликтами на государственной службе» (далее – Программа) разработана и реализуется в соответствии со следующими нормативно-правовыми актами:

- Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- Федеральным законом от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»;
- Указом Президента РФ от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации»;
- Приказом Минобрнауки России от 24.03.2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
- квалификационными требованиями к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей федеральными

государственными гражданскими служащими территориальных органов Федеральной налоговой службы;

- Уставом Академии и иными локальными нормативными актами.

Программа ориентирована на государственных гражданских служащих ФНС России главной, ведущей, старшей, младшей групп должностей категории «руководители», «специалисты», «обеспечивающие специалисты».

Организация и проведение образовательных мероприятий по Программе осуществляется в соответствии с Планом-графиком дополнительного профессионального образования гражданских служащих Федеральной налоговой службы в «Академии ФНС ЛАБ» на 2026 год.

Разработчики программы:

Боровская Наталья Сергеевна – начальник департамента управленческих и личностных компетенций

Кокорев Евгений Валерьевич – старший преподаватель департамента управленческих и личностных компетенций

Москаленко Галина Владимировна – старший преподаватель департамента управленческих и личностных компетенций

1. ЦЕЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

Цель – совершенствование и обновление умений, навыков и компетенций государственных гражданских служащих, необходимых для эффективного урегулирования и предотвращения конфликтов между сотрудниками, улучшение рабочей атмосферы, повышение конфликтологической компетентности и снижение негативного влияния конфликтных ситуаций на работу государственных служащих.

Типы задач профессиональной деятельности: организационно-управленческая и проектная.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

В результате освоения программы слушатель должен:

знать:

- теоретические модели и концепции конфликтов;
- причины и поводы возникновения конфликтов;
- особенности восприятия конфликтов людьми;
- особенности организационных конфликтов, в том числе на государственной гражданской службе;
- модели поведения в конфликтной ситуации и стратегии урегулирования конфликтов.

уметь:

- умение распознавать конфликтные ситуации и причины их возникновения;
- корректно взаимодействовать с сотрудниками структурных подразделений налоговых органов при выполнении должностных обязанностей;
- понимать причины конфликтного взаимодействия в организации;
- выбирать и применять оптимальные способы разрешения конфликтов;
- находить компромиссы и приходить к согласию в конфликтных ситуациях;
- управлять своими эмоциями и реагировать адекватно конфликтной ситуации;
- искать альтернативные решения и проявлять гибкость в поиске компромиссов.

владеть навыками:

- эффективного общения для решения конфликтов;
- медиации и посредничества для урегулирования конфликтов между другими людьми;
- принятия конструктивной критики и умение высказывать свои претензии конструктивно;

- противодействия манипуляциям в конфликте;
- применения конфликтологических подходов и методов в управлении конфликтными ситуациями.

Федеральные государственные гражданские служащие ФНС России, прошедшие обучение по настоящей программе, должны обладать **следующими компетенциями**:

- умение анализировать конфликты;
- умение применять эффективные стратегии разрешения конфликтов;
- умение работать в команде;
- умение управлять своими эмоциями;
- умение поддерживать доброжелательную атмосферу.

3. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

3.1 УЧЕБНЫЙ ПЛАН

№ п/п	Наименование разделов (дисциплин)	Всего часов	В том числе			Форма контроля
			лекции	практ. занятия	итоговая аттестация	
1	Тренинг-знакомство	2	0	2		
2	Полилог культур России: от исторической памяти к национальному достоянию	2	2	0		
3	Теория конфликта	12	8	4		
4	Личность в конфликте	8	4	4		
5	Переговоры в конфликте	11	6	5		
6	Тренинг по управлению конфликтами	8	0	8		
7	Саморегуляция в конфликте	8	2	6		
8	Специфика применения арбитража	9	4	5		
9	Подготовка проектной работы	8	0	8		
Всего аудиторных часов		68	26	42		
Итоговая аттестация:		4			4	защита проекта
	Итого:	72	26	42	4	

3.2 УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

№ п/п	Наименование разделов (дисциплин) и тем	Всего часов	В том числе			Форма контроля
			лекции	практ. занятия	итоговая аттестация	
1	Тренинг-знакомство	2	0	2		
1.1	Тренинг-знакомство	2	0	2		
2	Полилог культур России: от исторической памяти к национальному достоянию	2	2	0		
2.1	Полилог культур России: от исторической памяти к национальному достоянию	2	2	0		
3	Теория конфликта	12	8	4		
3.1	Понятие конфликта. Классификация конфликтов. Развитие конфликта. Причины конфликтов	4	4	0		
3.2	Модели поведения в конфликте	4	2	2		
3.3	Приемы и способы коммуникации в конфликте	2	2	0		
3.4	Конфликтогены. Правила бесконфликтного общения	2	0	2		
4	Личность в конфликте	8	4	4		
4.1	Восприятие конфликтной ситуации	4	2	2		
4.2	Конфликтологическая компетентность	4	2	2		
5	Переговоры в конфликте	11	6	5		
5.1	Медиация как альтернативный метод разрешения споров	4	2	2		
5.2	Инструменты медиации	3	2	1		

№ п/п	Наименование разделов (дисциплин) и тем	Всего часов	В том числе			Форма контроля
			лекции	практ. занятия	итоговая аттестация	
5.3	Манипуляции в переговорном процессе. Противостояние манипуляциям	4	2	2		
6	Тренинг по управлению конфликтами	8	0	8		
6.1	Ролевая игра и моделирование конфликтной ситуации	8	0	8		
7	Саморегуляция в конфликте	8	2	6		
7.1	Эмоциональная саморегуляция в конфликте	4	2	2		
7.2	Копинг механизмы совладания в конфликтной ситуации. Диагностика	4	0	4		
8	Специфика применения арбитража	9	4	5		
8.1	Специфика применения арбитража во внесудебном урегулировании конфликтов	9	4	5		
9	Подготовка проектной работы	8	0	8		
9.1	Подготовка проектной работы	8	0	8		
Всего аудиторных часов		68	26	42		
Итоговая аттестация:		4			4	защита проекта
	Итого:	72	26	42	4	

3.3 КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК

Программа повышения квалификации «Управление конфликтами на государственной службе» предусматривает изучение всех разделов, представленных в учебном плане.

Общая трудоёмкость программы составляет 72 часа, включая итоговую аттестацию.

Форма обучения: очная.

Для всех видов аудиторных занятий устанавливается академический час продолжительностью 45 минут.

Режим занятий: 5-6 дней в неделю, 6-8 академических часов в день.

Период (продолжительность) обучения составляет 2 недели.

Срок освоения программы обеспечивает возможность достижения планируемых результатов обучения.

Периоды проведения занятий определяются Планом-графиком дополнительного профессионального образования гражданских служащих Федеральной налоговой службы в «Академии ФНС ЛАБ»

Обучение завершается итоговой аттестацией в форме защиты проекта.

По окончании учебного процесса осуществляется подведение итогов, отчисление обучающихся, оформление и выдача документов о квалификации успешно освоившим программу обучения и прошедшим итоговую аттестацию.

Примерный календарный учебный график

№ п/п	Наименование раздела	Период обучения	Всего часов
1	Тренинг-знакомство	1 день	2
2	Полилог культур России: от исторической памяти к национальному достоянию	1-2 неделя	2
3	Теория конфликта	1-2 неделя	12
4	Личность в конфликте	1-2 неделя	8
5	Переговоры в конфликте	1-2 неделя	11
6	Тренинг по управлению конфликтами	1-2 неделя	8
7	Саморегуляция в конфликте	1-2 неделя	8
8	Специфика применения арбитража	1-2 неделя	9
9	Подготовка проектной работы	1-2 неделя	8
	Итоговая аттестация (защита проекта)	Последний день	4
	Итого		72

3.4 РАБОЧАЯ ПРОГРАММА РАЗДЕЛА «ТРЕНИНГ-ЗНАКОМСТВО»

Тема 1.1 Тренинг-знакомство (2 часа)

Практическое-занятие – 2 часа

Тренинг-знакомство начинается с представления слушателей группы. Тренинг, построенный на методе мозгового штурма, позволяет познакомить участников группы через различные формы межличностного взаимодействия для ускорения адаптации к группе и к обучению, повышает мотивацию, способствует формированию позитивных взаимоотношений.

В процессе тренинга отрабатываются навыки рефлексии, обратной связи, самопрезентации.

3.5 РАБОЧАЯ ПРОГРАММА РАЗДЕЛА «ПОЛИЛОГ КУЛЬТУР РОССИИ: ОТ ИСТОРИЧЕСКОЙ ПАМЯТИ К НАЦИОНАЛЬНОМУ ДОСТОЯНИЮ»

Тема 2.1 Полилог культур России: от исторической памяти к национальному достоянию (2 часа)

Лекция – 2 часа

Россия как поликультурное пространство. Особенности формирования российской культуры. Региональные и этнокультурные образования на территории России. Историко-культурное, художественное наследие России и историческая память.

3.6 РАБОЧАЯ ПРОГРАММА РАЗДЕЛА «ТЕОРИЯ КОНФЛИКТА»

Тема 3.1 Понятие конфликта. Классификация конфликтов. Развитие конфликта. Причины конфликтов (4 часа)

Лекции – 4 часа

Определение понятия конфликта. Значение изучения конфликтов. Классификация конфликтов. Развитие конфликта. Стадии развития конфликта. Динамика развития конфликта. Причины конфликтов

Тема 3.2 Модели поведения в конфликте (4 часа)

Лекции – 2 часа

Представление о различных моделях поведения в конфликте. Анализ традиционных и современных подходов к разрешению конфликтов. Оценка эффективности различных моделей в зависимости от контекста.

Практические занятия – 2 часа

Анализ реальных сценариев конфликтов в организациях. Групповое обсуждение возможных стратегий разрешения. Разработка планов действий по управлению конфликтами. Взаимодействие участников в формате открытых диалогов и обмена опытом. Ответы на вопросы и разъяснения по конкретным ситуациям из практики слушателей. Формирование рекомендаций для будущих сценариев конфликтов.

Тема 3.3 Приемы и способы коммуникации в конфликте (2 часа)

Лекции – 2 часа

Рассмотрение стратегий управления конфликтами. Освоение навыков выбора наилучшей стратегии в зависимости от ситуации. Применение стратегий в работе с коллегами и внутри организации.

Тема 3.4 Конфликтогены. Правила бесконфликтного общения (2 часа)

Практические занятия – 2 часа

Идентификации конфликтогенов в конкретной рабочей ситуации. Работы с инструментами бесконфликтного общения и применение их на практике.

3.7 РАБОЧАЯ ПРОГРАММА РАЗДЕЛА «ЛИЧНОСТЬ В КОНФЛИКТЕ»

Тема 4.1 Восприятие конфликтной ситуации (4 часа)

Лекции – 2 часа

Идентификация ключевых элементов конфликта: стороны, интересы, эмоции. Разбор влияния восприятия на ход конфликта. Идентификация ошибок восприятия, которые могли повлиять на развитие конфликта. Роль стереотипов в конфликте.

Практическое занятие – 2 часа

Ролевая игра: симуляция типичной конфликтной ситуации. Работа с примерами успешного разрешения конфликтов.

Тема 4.2 Конфликтологическая комптентность (4 часа)

Лекции – 2 часа

Значение конфликтологической компетентности для успешного разрешения конфликтов. Основные принципы конфликтологической компетентности: эмоциональное и интеллектуальное самоанализирование, эмпатия и понимание позиции других сторон, навыки коммуникации и слушания, развитие навыков управления конфликтами.

Практическое занятие – 2 часа

Диагностика конфликтологической компетентности. Кейсы из реальной жизни, иллюстрирующие различные ситуации конфликта и их успешное разрешение.

3.8 РАБОЧАЯ ПРОГРАММА РАЗДЕЛА «ПЕРЕГОВОРЫ В КОНФЛИКТЕ»

Тема 5.1 Медиация как альтернативный метод разрешения споров (4 часа)

Лекции – 2 часа

Определение основных понятий и принципов медиации. Роль медиатора в процессе разрешения споров. Анализ положительных аспектов применения медиации в государственной службе. Сравнение с традиционными методами разрешения споров. Описание этапов медиационного процесса. Взаимодействие медиатора с участниками и построение доверительных отношений.

Практические занятия – 2 часа

Проведение упражнений, имитирующих реальные конфликтные ситуации, с которыми медиатор может столкнуться. Упражнения, направленные на обучение управлению эмоциями в процессе медиации. Симуляция ситуаций с эмоциональным напряжением и разработка стратегий урегулирования. Обсуждение стратегий и эффективных подходов к разрешению конфликтов. Формирование малых групп, в которых участники могут обсуждать свои опыты и обмениваться знаниями.

Тема 5.2 Инструменты медиации (3 часа)

Лекции – 2 часа

Роль медиатора и его инструменты в процессе разрешения конфликтов. Техники активного слушания и эмпатического общения в контексте медиации. Разбор основных методов решения конфликтов и их применимость в различных ситуациях. Эффективное использование вопросов и подтверждений в процессе медиации.

Практическое занятие – 1 час

Тренинг по развитию навыков активного слушания и поиска общих интересов. Упражнение "Зеркалирование": Участники попарно сидят друг напротив друга. Один из них высказывает свою точку зрения, а партнер должен повторить ее, демонстрируя активное слушание. Упражнение "Синхронизация мимики": Участники пары подражают мимике и жестам своего партнера, что помогает развивать эмпатию и внимание к невербальным сигналам. Упражнение "Обмен ролями": Участники играют в роли своих коллег, представляя их интересы и точку зрения. Это помогает лучше понять позицию других и находить общие перспективы.

Тема 5.3 Манипуляции в переговорном процессе. Противодействие манипуляциям (4 часа)

Лекции – 2 часа

Определение манипуляций и их роль в переговорах. Виды манипуляции в переговорном процессе. Различие между эффективными переговорами и манипулятивными методами. Анализ психологических приемов, используемых в манипуляциях. Идентификация основных стратегий манипуляторов в переговорах. Рассмотрение мотиваций манипуляторов и их влияние на переговорный процесс. Взаимосвязь эмоций и манипулятивного поведения.

Практическое занятие – 2 часа

Обсуждение реальных случаев манипуляций в переговорах и выработка практических решений. Идентификация ключевых моментов, где возможно противостоять манипуляциям. Игра "Повторение слова": Партнеры общаются, где один из них пытается манипулировать, используя повторение определенного слова или выражения. Другой участник должен распознать манипуляцию и ответить так, чтобы подчеркнуть свою позицию.

3.9 РАБОЧАЯ ПРОГРАММА РАЗДЕЛА «ТРЕНИНГ ПО УПРАВЛЕНИЮ КОНФЛИКТАМИ»

Тема 6.1 Ролевая игра и моделирование конфликтной ситуации (8 часов)

Практическое занятие – 8 часов

Разделение слушателей на группы и назначение ролей. Проведение ролевой игры, в ходе которой слушатели будут взаимодействовать и проявлять различные стратегии и стили поведения в конфликтной ситуации. Анализ ролевой игры и обсуждение результатов.

3.10 РАБОЧАЯ ПРОГРАММА РАЗДЕЛА «САМОРЕГУЛЯЦИЯ В КОНФЛИКТЕ»

Тема 7.1 Эмоциональная саморегуляция в конфликте (4 часа)

Лекции – 2 часа

Обзор роли эмоций в конфликтах и влияния эмоциональной саморегуляции на их разрешение. Понимание, как эмоции могут быть как источником, так и ресурсом для управления конфликтами. Объяснение понятия эмоциональной интеллектуальности и ее важности в управлении конфликтами. Развитие навыков распознавания и адекватного реагирования на свои и чужие эмоции. Глубокое дыхание и медитация как инструменты успокоения. Техники переосмысления: изменение своего восприятия ситуации. Активные стратегии: физическая активность и релаксация.

Практическое занятие – 2 часа

«Техники Дыхания»: Участники изучают и практикуют различные техники дыхания для улучшения физического и эмоционального благополучия. Медитация и Визуализация. Практики медитации и визуализации для улучшения способности к спокойному и сфокусированному мышлению в стрессовых ситуациях.

Тема 7.2 Копинг механизмы совладания в конфликтной ситуации. Диагностика (4 часа)

Практические занятия – 4 часа

Изучение основных видов копинг-стратегий. Пассивные стратегии (избегание, отрицание). Активные стратегии (поиск решения, адаптация). Эмоционально-ориентированные стратегии (выражение эмоций, поиск поддержки). Факторы, влияющие на выбор конкретных копинг-механизмов. Развитие умений

адаптировать стратегии к конкретной ситуации. Инструменты и методы для оценки предпочтительных копинг-стратегий. Анализ результатов диагностики для определения областей улучшения.

3.11 РАБОЧАЯ ПРОГРАММА РАЗДЕЛА «СПЕЦИФИКА ПРИМЕНЕНИЯ АРБИТРАЖА»

Тема 8.1 Специфика применения арбитража во внесудебном урегулировании (9 часов)

Лекции – 4 часа

Формы внесудебного урегулирования споров. Нормативное правовое обеспечение внесудебного урегулирования споров. Условия, основания внесудебного применения форм внесудебного урегулирования.

Практические занятия – 5 часов

Проведение деловой игры: «Использование арбитража для урегулирования группового конфликта на службе»; «Использование арбитража для урегулирования межличностного конфликта».

Итоговая аттестация – защита проекта (проектной работы).

Подведение итогов освоения слушателями программы.

4. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

4.1 МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Для реализации программы и оценки качества освоения слушателями программы используются:

- аудитории для лекционных и практических занятий;
- мультимедийный проектор;
- рабочее место преподавателя (стол, стул, компьютер)
- столы, стулья по количеству слушателей;
- интерактивная доска;
- акустическая система;
- экран настенный;
- доступ к сети Интернет;
- флипчарт;
- автоматизированная информационная система «Развитие»;
- справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

Материально-техническая база Академии оснащена современными техническими средствами, что позволяет обеспечить качественную реализацию настоящей программы.

4.2 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Учебно-методическое обеспечение программы включает в себя: учебный план, календарный учебный график, расписание занятий, рабочие программы учебных разделов (дисциплин, модулей), комплект учебных и оценочных материалов, раздаточный материал.

Перечень литературы и Интернет-ресурсов, рекомендуемых для освоения программы

Нормативно-правовые акты:

- Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»;
- Указ Президента РФ от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации».

Рекомендуемая литература:

1. Управление организационными конфликтами и стрессами Уч. пособие. [Электронный ресурс] – СПб.: «Академия ФНС ЛАБ», 2026.
2. Служебное поведение Уч. пособие. [Электронный ресурс] – СПб.: «Академия ФНС ЛАБ», 2026.
3. Эффективные профессиональные коммуникации Уч. пособие. [Электронный ресурс] – СПб.: «Академия ФНС ЛАБ», 2026Психология распознавания личности Уч. пособие. [Электронный ресурс] – СПб.: «Академия ФНС ЛАБ», 2026.
4. Этика и психология деловых отношений Уч. пособие. [Электронный ресурс] – СПб.: «Академия ФНС ЛАБ», 2026.

Информационно-справочные и поисковые системы, интернет-ресурсы:

- информационная справочно-правовая система «Консультант Плюс»;
- официальный сайт ФНС России: www.nalog.ru.

4.3 КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОГРАММЫ

Реализацию программы обеспечивают штатные преподаватели Академии.

К проведению занятий и итоговой аттестации также могут привлекаться преподаватели иных образовательных организаций, внутренние тренеры ФНС России, представители органов государственной власти, ведущие специалисты (эксперты) профильных учреждений и организаций, имеющие практический опыт, соответствующий направленности (профилю) программы, а также специалисты по конкретным проблемным вопросам, привлекаемые на условиях гражданско-правового договора.

Квалификация преподавателей должна соответствовать требованиям Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих (раздел «Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования»).

4.4 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Введение многоуровневого образования, создание единого образовательного пространства, реализация компетентностного подхода обуславливают необходимость особого методического подхода к организации обучения.

Обучение в очной форме осуществляется путем непосредственного общения слушателя с преподавателем.

Работа преподавателя должна быть направлена не только на трансляцию теоретических, научных знаний, но на выбор оптимальной стратегии преподавания, использование при организации и проведении аудиторной работы современных образовательных технологий, направленных на создание творческой атмосферы образовательного процесса.

Дополнительное профессиональное образование направлено на удовлетворение образовательных и профессиональных потребностей, профессиональное развитие человека, обеспечение соответствия его квалификации меняющимся условиям профессиональной деятельности и социальной среды. Поэтому при реализации учебного процесса большое внимание должно уделяться применению современных форм и технологий проведения занятий, которые развивают профессиональные компетенции слушателей, формируют необходимые практические умения и навыки, создают предпосылки для психологической готовности внедрять их в реальную практику.

Организация учебного процесса должна строиться в соответствии с учебно-программной документацией.

В содержании обучения приоритет отдается комплексному и сбалансированному сочетанию теории и практики применения действующих нормативно-правовых актов, регламентирующих деятельность государственных гражданских служащих по выбранному направлению обучения.

На первом занятии необходимо указать актуальность, важность и значимость тематики программы, а также методы контроля и оценки знаний слушателей в процессе ее освоения. Обсудить со слушателями формы самостоятельной работы.

При проведении занятий обязательно учитывается распределение времени на лекционный материал и проведение практических занятий.

Процесс обучения предусматривает проведение занятий в соответствии с целевыми установками программы, которые обеспечивают требуемый уровень усвоения учебного материала. Знания приобретаются в основном проведением лекций и практических занятий. Умения и навыки достигаются проведением ряда взаимосвязанных практических занятий, деловых и ролевых игр, разбором конкретных ситуаций, тренингов и др.

На лекционных занятиях излагаются наиболее важные и сложные вопросы, являющиеся теоретической основой образовательной программы. Часть лекций может излагаться проблемным методом с привлечением слушателей для решения сформулированных преподавателем проблем.

Каждая лекция должна:

– иметь четкую структуру и логику раскрытия последовательно излагаемых вопросов (понятийная линия лекции);

– иметь твердый теоретический и методический стержень, важную проблему;

– иметь законченный характер освещения определенной темы (проблемы), тесную связь с предыдущим материалом;

– быть доказательной и аргументированной, содержать достаточное количество ярких и убедительных примеров, фактов, обоснований, иметь четко выраженную связь с практикой;

– быть проблемной, раскрывать противоречия и указывать пути их решения, ставить перед обучающимися вопросы для размышления;

– обладать силой логической аргументации и вызывать у слушателей необходимый интерес, давать направление для самостоятельной работы;

– находиться на современном уровне развития науки и техники, содержать прогноз их развития на ближайшие годы;

– отражать методическую обработку материала (выделение главных мыслей и положений, подчеркивание выводов, повторение их в различных формулировках);

– быть наглядной, сочетаться по возможности с демонстрацией аудиовизуальных и раздаточных материалов;

– излагаться четким и ясным языком, содержать разъяснение всех вновь вводимых терминов и понятий;

– быть доступной для восприятия данной аудиторией.

При составлении лекционного материала необходимо предусматривать наличие схем, таблиц, рисунков и других средств визуализации и структуризации учебного материала.

На практические занятия выносятся вопросы, усвоение которых требуется на уровне навыков и умений.

Занятия рекомендуется проводить в форме тренинга, практикума, семинара, деловой (ролевой) игры, решения практических (ситуационных) задач, выполнения кейсов, анализа проблемных ситуаций, соответствующих направлению обучения, обзора основных изменений законодательства Российской Федерации, т.п.

При проведении практических занятий необходимо отрабатывать задания, учитывающие специфику выполняемых функциональных обязанностей слушателями по своему профессиональному предназначению, в том числе предусматривать задания с проведением деловых игр (эпизодов) и созданием моделей типовых ситуаций.

При планировании практического занятия и разработке индивидуальных заданий преподавателю важно учитывать подготовку и интересы каждого слушателя.

Рекомендуется сначала давать легкие задачи (логические задания), которые рассчитаны на репродуктивную деятельность, требующую простого воспроизведения способов действия, данных на лекции для осмысления и закрепления в памяти. Такие задачи помогают контролировать правильность

понимания обучающимися отдельных вопросов изученного материала небольшого объема (как правило, в пределах одной лекции). В этом случае преобладает решение задач по образцу, предложенному на лекции.

Затем содержание учебных задач усложняется. Предлагаются задачи, рассчитанные на репродуктивно-преобразовательную деятельность, при которой обучающемуся нужно не только воспроизвести известный ему способ действий, но и дать анализ его целесообразности, высказать свои соображения, относящиеся к анализу условий задачи, выдвигаемых гипотез, полученных результатов. Этот тип задач по отдельным вопросам темы должен развивать умения и навыки применения изученных методов и контролировать их наличие у обучающихся.

В дальнейшем содержание задач (логических заданий) снова усложняется с таким расчетом, чтобы их решение требовало в начале отдельных элементов продуктивной деятельности, а затем – полностью продуктивной (творческой). Как правило, такие задачи в целом носят комплексный характер и предназначены для контроля глубины освоения программы.

Выстраивая систему задач постепенно возрастающей сложности, преподаватель добивается усвоения слушателями наиболее важных методов и приемов, характерных для данной программы.

В части компетентностно-деятельностного подхода психолого-педагогической основой обучения является активная познавательная деятельность самого обучающегося, приводящая к формированию умений творчески мыслить, используя приобретаемые в процессе деятельности знания, навыки и умения.

Формирование профессиональных компетенций обеспечивается широким использованием в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (деловых игр, разбора конкретных ситуаций).

Учебный процесс организуется с учетом включенности всех обучающихся в процесс познания. Интерактивные методы обучения должны быть основаны на принципах взаимодействия, активности обучаемых, опоры на групповой опыт, обязательной обратной связи. На занятиях необходимо создавать среду образовательного общения, которая характеризуется открытостью, взаимодействием участников образовательного процесса, равенством их аргументов, накоплением совместного знания, возможностью взаимной оценки и контроля.

Для наилучшего освоения программы рекомендуется организовывать работу слушателей в «подгруппах», проводить дискуссии и деловые игры, что позволит привлечь к решению задач всех слушателей группы и позволит им приобрести опыт работы в команде, необходимого в профессиональной деятельности.

На занятиях необходимо использовать мультимедийные технологии и наглядные материалы, которые позволят заинтересовать и вовлечь слушателей в процесс обучения и помогут преподавателю «донести» учебные материал.

5. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

5.1 ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ

Система контроля успеваемости и оценки качества освоения слушателями программы выстраивается в Академии соответствии с учебным планом.

Контроль успеваемости и оценка качества освоения по настоящей программе включает: текущий контроль знаний.

Текущий контроль осуществляется преподавателем в ходе повседневной учебной работы, проводится в пределах обычных форм занятий и выполняет одновременно обучающую функцию (выявления и устранения пробелов в знаниях слушателей). Выбор форм текущего контроля и периодичность определяется преподавателем с учетом контингента слушателей и содержания конкретного учебного раздела (дисциплины, модуля). Формами текущего контроля могут быть: опрос слушателей по изученным вопросам, выполнение практических заданий (кейсов), тестирование, решение проблемной ситуации, деловая игра, тренинг, собеседование (диалог, беседа) с преподавателем во время занятий, и т.д.

Порядок организации и проведения текущего контроля слушателей регламентируются локальным актом Академии.

Освоение программы завершается итоговой аттестацией обучающихся в форме защиты проектных работ. Тематика проектных работ представлена ниже.

Слушателю предоставляется право выбора темы. Тематика, предложенная Заказчиком, обучения должна соответствовать содержанию программы.

Защита проектной работы проводится в форме презентации и(или) публичного выступления на открытых заседаниях соответствующих аттестационных комиссий.

Результаты итоговой аттестации (защиты проектной работы) оцениваются по двухбалльной системе: «зачтено» / «не зачтено».

Оценка проектной работы является комплексной и учитывает: содержание, оформление и качество защиты.

При групповой работе аттестационная комиссия выставляет индивидуальную оценку каждому слушателю на основе его личного вклада.

Оценка «зачтено» выставляется при демонстрации минимально достаточного уровня освоения программы.

Оценка «не зачтено» выставляется, если слушатель не продемонстрировал минимально достаточный уровень освоения программы.

К итоговой аттестации допускается слушатель, не имеющий задолженности и в полном объёме выполнивший учебный план программы. Слушатели, имеющие

академическую задолженность по разделам (дисциплинам, модулям) программы, без уважительных причин, не допускаются к итоговой аттестации и подлежат отчислению.

Порядок организации и проведения итоговой аттестации слушателей в Академии регламентируется Положением об итоговой аттестации.

Лицам, успешно освоившим программу обучения и прошедшим итоговую аттестацию, оформляется соответствующий документ о квалификации, установленного Академией образца. Удостоверение о повышении квалификации может направляться слушателю в форме электронного документа.

Лицам, не прошедшим итоговую аттестацию или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, а также лицам, освоившим часть программы и (или) отчисленным из Академии, оформляется справка об обучении или о периоде обучения по установленному Академией образцу, по запросу слушателя или организации, направившего его на обучение. Справка может направляться слушателю в форме электронного документа.

При этом электронный и печатный варианты документов являются равнозначными и имеют одинаковую юридическую силу.

По результатам обучения слушатели заполняют анкету (отзыв об удовлетворенности обучением) с пожеланиями и предложениями.

5.2 ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ И ИНЫЕ КОМПОНЕНТЫ

Оценочные материалы для итоговой аттестации по программе разрабатываются Академией самостоятельно и приводятся в приложении к настоящей программе. Фонд оценочных средств по программе представлены в приложении 1 к настоящей программе.

Критерии оценки освоения слушателями программы устанавливаются Академией самостоятельно в соответствии с внутренними локальными актами.

Оценочные материалы для итоговой аттестации и проектные работы слушателей программы должны как можно более полно соответствовать содержанию (тематике, профилю) и уровню программы и включать основные, ключевые положения и актуальные практические аспекты.

Вопросы для самоподготовки

1. Опишите стадии развития конфликта. На какой стадии проще всего предотвратить конфликт и почему?
2. Каковы основные причины развития конфликта? Вспомните любой конфликт на службе и определите причины участия в конфликте для каждой стороны.
3. Как Вы думаете, почему с течением времени отношение к конфликту изменилось в позитивную сторону?
4. Смоделируйте конфликт интересов и разработайте план действий по управлению этим конфликтом.
5. Почему ценностный конфликт в большинстве случаев не имеет конструктивного разрешения?
6. Опишите ситуации, в которых каждый из типов поведения в конфликте по К. Томасу и Р. Килманну покажет наибольшую эффективность.
7. Вспомните любую конфликтную ситуацию. Выделите конфликтогены этой ситуации.
8. Имеют ли конфликты и стресс какие-либо взаимосвязи? Если да, то какие? Обоснуйте.
9. Смоделируйте внутриличностный конфликт между двумя равнозначными мотивами (например, мотив №1 – лечь спать пораньше и мотив №2 – посмотреть еще одну серию любимого сериала). Выступите в роли медиатора.
10. Потренируйте в течении одного дня технику отзеркаливания.
11. Опишите ситуации, в которых Вы сталкивались с манипулятивным общением. Какие стратегии применялись манипулятором?
12. Как Вы думаете, зачем люди манипулируют?
13. Вспомните ситуацию, когда Вам удалось противостоять манипуляции. Опишите порядок своих действий.
14. Что такое эмоциональный интеллект? Знаете ли Вы человека с развитым эмоциональным интеллектом? Опишите его поведение в эмоционально сложных ситуациях.
15. Субъективно оцените свой уровень нервно-психического напряжения от 0 до 10. Практикуйте любую технику релаксации ежедневно в течении одной недели в удобное для Вас время. По завершению недели вновь оцените свой уровень нервно-психического напряжения. Сравните.
16. Вспомните любые эмоционально насыщенные ситуации (в т.ч. конфликтные), участником которых Вы стали. Какими копинг механизмами Вы пользовались? Объясните свой выбор.

17. Смоделируйте ситуацию группового конфликта на службе и примените арбитраж для его разрешения.

18. Что является источниками внутриличностных конфликтов? Какие могут быть последствия? Опишите стратегии преодоления внутриличностных конфликтов.

19. Каково значение конфликтологической компетентности в жизни современного человека?

20. Как проявляются пассивная агрессия в конфликте? Опишите стратегию управления конфликтами с участием пассивно-агрессивного оппонента.

Темы проектных работ

1. Переговоры в конфликте
2. Медиация как альтернативный метод разрешения споров
3. Манипуляции в переговорном процессе. Противостояние манипуляциям
4. Психологические защиты в конфликте
5. Эмоциональная саморегуляция в конфликте
6. Профилактика конфликта
7. Технологии прогнозирования конфликта
8. Вертикальные конфликты на государственной службе
9. Горизонтальные конфликты на государственной службе
10. Типы конфликтных личностей.

Проректор по научному и инновационному развитию Е.А. Хицков