

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

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

Институт «Высшая школа государственного управления»

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

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА

повышения квалификации

**«Управление конфликтом и эмоциональный интеллект»**

---

(наименование программы)

Москва, 2026

**Разработчики:**

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

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

**Руководители программы:**

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

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

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена и рекомендована к утверждению и реализации на заседании Ученого совета Института ВШГУ от «5» марта 2026 г., протокол № 8.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика программы.....	4
1.1.Цель реализации программы.....	4
1.2. Нормативные правовые акты .....	4
1.3. Планируемые результаты обучения .....	5
1.4. Категория слушателей .....	6
1.5. Формы и технологии обучения .....	6
1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий .....	6
1.7. Документ о квалификации.....	7
2. Содержание программы.....	7
2.1. Календарный учебный график .....	7
2.2. Учебный план .....	8
2.3. Содержание программы по модулям/темам .....	9
3. Организационные условия реализации программы.....	9
3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы .....	9
3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы .....	10
4. Оценка качества освоения программы .....	16
4.1. Формы и объем итоговой аттестации .....	16
5. Индикаторы сформированных компетенций.....	17

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

---

<sup>1</sup> Кадровая справка не входит в состав программы и формируется отдельно.

## 1. Общая характеристика программы

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Управление конфликтом и эмоциональный интеллект» разработана Институтом «Высшая школа государственного управления» РАНХиГС в рамках государственного задания федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» на 2026 год, на плановый период 2027 и 2028 годов.

### 1.1. Цель и задачи реализации программы

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации направлена на повышение профессионального уровня слушателя в рамках имеющейся квалификации.

**Цель программы:** сформировать системный подход к решению конфликтных ситуаций, освоить основные приемы управления конфликтом

**Задачи программы:**

- сформировать понимание закономерностей возникновения эмоций;
- освоить технологии и приемы управления собственным эмоциональным состоянием развить эмоциональную компетентность в общении с другими людьми.

### 1.2. Нормативно-правовые акты

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

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

2. Приказ Минобрнауки России от 24.03.2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».

3. Приказ Министерства образования науки Российской Федерации от 12.09.2013 № 1061 «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования».

4. Приказ РАНХиГС от 19.04.2019 № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию» (п.3 Порядок реализации дополнительных профессиональных программ в РАНХиГС).

5. Приказ РАНХиГС от 02 декабря 2025 года № 02-02669/001 «Об утверждении порядка разработки и утверждения в Академии дополнительных профессиональных программ - программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки».

6. Приказ от 13 января 2026 года № 02-00009/001 «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии».

7. Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 13 августа 2020 № 1000 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление».

8. Приказ Минтруда России от 09.03.2022 № 109н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом».

9. Постановление Правительства РФ от 11.10.2023 № 1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность,

электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

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

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

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

13. Нормативные документы, определяющие требования к выпускнику программы:

- «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ.
- ОК 010-2014 (МСКЗ-08). «Общероссийский классификатор занятий» (принят и введен в действие приказом Росстандарта от 12.12.2014 № 2020-ст) (ред. от 18.02.2021).
- «ЕКС - Единый классификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, установленный постановлением Правительства РФ от 31.10.2002 № 787.

– «Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих» (утв. Минтрудом России) [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_219036/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_219036/).

### 1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1.3.1

Перечень компетенций, планируемых к освоению (результаты обучения)

Виды деятельности	Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПСК, ПЛК (формируются и (или) совершенствуются)	Практический опыт	Знания	Умения
ВД 1. Коммуникационный	ОПК-1 <sup>2</sup> . Способен обеспечивать соблюдение норм служебной этики и антикоррупционную направленность в деятельности органа власти	<i>Владеть навыками коммуникаций в различных ситуациях</i>	<i>Знать:</i> основы эффективной коммуникации	<i>Уметь:</i> управлять собственными эмоциями и эмоциями других; управлять стрессом; применять стратегии поведения в конфликтных ситуациях для решения поставленных задач

<sup>2</sup> [Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление», утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования РФ от 13 августа 2020 № 1000.](#)

ВД. 1. Стратегическое управление персоналом	ПСК-1 <sup>3</sup> -Разработка системы стратегического управления персоналом	<i>Владеть навыками:</i> – разработки корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала	<i>Знать:</i> – основы социологии, психологии и экономики труда; – нормы этики делового общения	<i>Уметь:</i> – определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала; соблюдать нормы этики делового общения
ВД 4. Профессионально-личностные качества	ПЛК-1 <sup>4</sup> – коммуникативные умения	<i>Поведенческие индикаторы:</i> – Общается с другими в уважительной и доброжелательной манере. – Устанавливает и поддерживает долгосрочные партнерские отношения с другими людьми внутри и вне организации, расширяет круг контактов. – В своих действиях учитывает потребности других людей, вырабатывает взаимовыгодные решения, проявляет готовность идти на компромисс. – Четко и ясно выражает свою точку зрения. Последовательно и логично излагает свою позицию в необходимых для собеседника форме и объеме. – Проявляет уверенность в общении с разными людьми. – Аргументированно объясняет другим свою точку зрения. – Оказывает влияние и заручается поддержкой других для продвижения идей, решений, проектов.		

#### 1.4. Категория слушателей

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

Требования к слушателям программы:

высшее образование (бакалавриат, магистратура, специалитет).

#### 1.5. Формы и технологии обучения

Очная форма обучения (с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий).

#### 1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий

Период обучения составляет 5 дней.

Общая трудоемкость программы составляет 36 академических часов, в том числе 20 ак.часов контактной работы со слушателем, в том числе 2 часа итоговой аттестации; 16 часов самостоятельной работы с использованием электронного обучения.

Режим занятий: по 4-8 часов в день.

Предельная максимальная численность лекционной группы – 100 человек, практической (семинарской) группы – 100 человек.

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

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

### 1.7. Документ о квалификации

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

## 2. Содержание программы

### 2.1. Календарный учебный график.

Таблица 2.1.1

Календарный учебный график

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

*Календарный учебный график составлен с помощью следующих условных обозначений:*

УЗ ДОТ – учебные занятия с использованием дистанционных технологий.

СР ЭО – самостоятельная работа с использованием электронного обучения.

ИА ДОТ - итоговая аттестация с использованием дистанционных технологий.

## 2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

Учебный план  
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации  
«Управление конфликтом и эмоциональный интеллект»

№ п/п	Наименование темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час.					Самостоятельная работа (в т.ч. электронное обучение), час <sup>5</sup>	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции
			Всего	В том числе					Всего	В том числе								
				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации			Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации					
1.	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1.	Эмоциональный интеллект	18							10	2	8			8				ОПК-1 ПСК-1 ПЛК-1
2.	Управление конфликтом	16							8	2	6			8				ОПК-1 ПСК-1 ПЛК-1
	<b>Итого:</b>	<b>34</b>							<b>18</b>	<b>4</b>	<b>14</b>			<b>16</b>				
	<b>Итоговая аттестация:</b>	<b>2</b>															<b>2/3</b>	
	<b>Всего:</b>	<b>36</b>							<b>18</b>	<b>4</b>	<b>14</b>			<b>16</b>			<b>2</b>	

<sup>5</sup> Самостоятельная работа предполагает изучение слушателями материалов, расположенных на платформе new.portal.gosedu.ru.

## 2.3. Содержание программы

Таблица 2.3.1

### Содержание программы

Номер темы и ее наименование	Содержание темы
Тема 1. Эмоциональный интеллект	Матрица эмоций 4 шага развития EQ: осознание собственных эмоций. Управление собственными эмоциями, распознавание эмоций других, управление эмоциями других.
Тема 2. Управление конфликтом	Ошибки поведения в конфликте Алгоритм и стратегии поведения в конфликтной ситуации. Матрица возможностей для выбора стратегии поведения. Карта конфликта. Общие и противоположные интересы сторон Определение понятия конфликта. Причины конфликтов. Влияние и противостояние манипуляциям Виды влияния Распознавание манипуляции и скрытого подтекста Виды манипуляций: давление, дипломатические, логические Алгоритм противодействия манипуляциям. Способы психологического самбо Практическое применение теории Работа участников на примере практических кейсов с применением полученных знаний

## 3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

### 3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Учебные занятия по реализуемой программе проводятся в режиме видеоконференций и через Систему дистанционного обучения (СДО) WebTutor. Слушателям предоставляется авторизованный доступ на информационно-образовательный портал Института ВШГУ через ввод логина и пароля. Логин и пароль присваивается администратором системы дистанционного обучения.

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

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

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

### 3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

#### Самостоятельная работа

Слушатели изучают электронные курсы, размещенные на портале Института ВШГУ <https://portal.gosedu.ru>:

- «Эмоциональный интеллект»
- «Управление конфликтами»
- «Управление стрессом»

#### **Рекомендуемый перечень вопросов для самостоятельной/практической работы**

##### *Тема 1. «Эмоциональная компетентность»*

Для самостоятельной работы:

- Проанализируйте собственную «матрицу эмоций»: какие эмоции вы испытываете чаще всего в рабочей среде? Какова их интенсивность?
- Составьте личный дневник эмоций за 3 дня: фиксируйте ситуацию → эмоцию → реакцию → результат.
- Опишите 3 ситуации, в которых вам удалось успешно распознать эмоцию собеседника. Какие сигналы (вербальные/невербальные) помогли вам в этом?
- Проработайте 4 шага развития эмоционального интеллекта на примере реальной рабочей ситуации.

Для практической работы:

Упражнение «Эмоциональный словарь»: расширьте свой лексикон описания эмоций (минимум 20 новых терминов).

Ролевая игра: отработка навыка эмпатического слушания в парах с последующей рефлексией.

Кейс-задание: предложите стратегию управления эмоциями в ситуации конфликта интересов между коллегами.

##### *Тема 2. «Управление стрессом»*

Для самостоятельной работы:

- Проведите аудит личных стресс-факторов: составьте список из 10 триггеров стресса в вашей профессиональной деятельности.
- Проанализируйте одну из недавних стрессовых ситуаций по структуре: стимул → оценка → реакция → последствия.
- Протестируйте 3 техники быстрого снятия стресса (дыхательные, когнитивные, физические) и опишите их эффективность для вас.
- Переформулируйте 5 своих неконструктивных ментальных установок (катастрофизация, долженствование, максимализм и др.) в позитивные утверждения.

Для практической работы:

Упражнение «Шкала стресса»: оцените уровень стресса по 10-балльной шкале в разных рабочих ситуациях, найдите закономерности.

Упражнение: отметьте какие ментальные установки Вы наблюдаете у себя?

1. Катастрофизация

Слова-маркеры: «все пропало», «я ничего не могу поделать».

2. Установка долженствования

Слова-маркеры: должен, не должен, обязательно, «во что бы то ни стало», «кровь из носу»

3. Установка максимализма

Слова-маркеры: по максимуму, только на отлично, на пятерку, на 100 % («на все сто»).

#### 4. Установка обобщения

Слова-маркеры: все, никто, все, ничто, всюду, нигде, никогда, всегда, вечно, постоянно.

#### 5. Установка чтения мыслей

Слова-маркеры: он(она/они) думает(ют).

Групповая дискуссия: обмен эффективными техниками профилактики стресса в условиях высокой нагрузки.

Практикум: отработка алгоритма «СТОП» (Сделать паузу → Твердо сказать «стоп» → Осознать → Продолжить осознанно) в смоделированных ситуациях.

### *Тема 3. «Эффективные коммуникации в конфликтных ситуациях»*

Для самостоятельной работы:

- Проанализируйте свой стиль поведения в конфликтах по модели Томаса-Килманна: какой стиль преобладает? В каких ситуациях он эффективен?
- Составьте чек-лист вербальных и невербальных сигналов, которые могут усилить или ослабить напряженность в диалоге.
- Опишите конфликтную ситуацию из вашей практики: причины, участники, исход. Какие стратегии могли бы привести к более конструктивному результату?
- Изучите алгоритм конструктивного разрешения конфликта и адаптируйте его под специфику вашей профессиональной деятельности.

Для практической работы:

Ролевая игра «Переговоры в конфликте»: отработка навыков активного слушания, «Я-высказываний» и поиска компромисса.

Упражнение «Декодирование посыла»: тренировка распознавания истинных потребностей за агрессивными или пассивными формулировками.

Групповой кейс: разработка плана действий по профилактике типовых конфликтов в коллективе.

### *Тема 4. «Влияние и противостояние манипуляциям»*

Для самостоятельной работы:

- Составьте личный «анти-манипуляционный гид»: какие техники давления вы чаще встречаете? Как на них реагируете?
- Проанализируйте 3 примера манипулятивных высказываний из рабочей практики: определите тип манипуляции и предложите стратегию нейтрализации.
- Проработайте техники ассертивного поведения: сформулируйте 5 универсальных фраз для защиты личных границ без агрессии.
- Изучите основы убеждающей коммуникации: подготовьте краткую презентацию аргументов по актуальной рабочей задаче.

Для практической работы:

Упражнение «Распознай манипуляцию»: работа с аудио/видеофрагментами диалогов, идентификация скрытых техник влияния.

Тренинг «Ассертивный ответ»: отработка реакций на давление, чувство вины, лесть, ультиматумы.

Деловая игра: моделирование ситуации переговоров с элементами манипуляций и их конструктивного преодоления.

## Нормативные правовые документы:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/);
2. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_48601/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/);
3. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» <https://base.garant.ru/12164203/?ysclid=lwdjlcotg5845891586>;
4. Указ Президента Российской Федерации от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_318654/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318654/);
5. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634/?ysclid=lwdjpdrcg573243796>;
6. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих (одобрен решением президиума Совета при Президенте РФ по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 (протокол № 21) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_113505/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113505/);
7. Указ Президента РФ от 12.08.2002 № 885 (ред. от 25.08.2021) «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих» [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_89509/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_89509/);
8. Указ Президента РФ от 21.09.2009 № 1065 (ред. от 31.12.2025) "О проверке достоверности и полноты сведений, представляемых гражданами, претендующими на замещение должностей федеральной государственной службы, и федеральными государственными служащими, и соблюдения федеральными государственными служащими требований к служебному поведению" (вместе с "Положением о проверке достоверности и полноты сведений, представляемых гражданами, претендующими на замещение должностей федеральной государственной службы, и федеральными государственными служащими, и соблюдения федеральными государственными служащими требований к служебному поведению") [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_91754/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_91754/).

## Основная литература:

1. Богатырев, Е. Д. Этика государственной и муниципальной службы: учебник для вузов / Е. Д. Богатырев, А. М. Беляев, С. Г. Еремин; под редакцией С. Е. Прокофьева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19226-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561399>.
2. Водопьянова, Н. Е. Психология управления персоналом. Психическое выгорание: учебник для вузов / Н. Е. Водопьянова, Е. С. Старченкова. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 299 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07711-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/562958> (дата обращения: 20.05.2025).
3. Водопьянова, Н. Е. Стресс-менеджмент: учебник для вузов / Н. Е. Водопьянова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 283 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06475-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/562959>.
4. Деловые коммуникации в государственном и муниципальном управлении: учебник для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева, С. А. Ваторопин, А. С. Ваторопин. — Москва:

Издательство Юрайт, 2026. — 171 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13964-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/588519>.

5. Емельянов, С. М. Управление конфликтами в организации: учебник и практикум для вузов / С. М. Емельянов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 222 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16319-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/585409>.

6. Ильиных, С. А. Управление конфликтами: учебное пособие / С. А. Ильиных. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 282 с. — ISBN 978-5-4497-1195-3. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/108253.html>.

7. Короткий, С. В. Деловые коммуникации: учебное пособие / С. В. Короткий. — Саратов: Вузовское образование, 2019. — 90 с. — ISBN 978-5-4487-0472-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezпроху.ranepa.ru:3561/80614.html>.

8. Леви Э. Эмоциональный интеллект. Побеждай без манипуляций / Леви Э -Москва: АСТ, 2022. -288с. - ISBN: 978-5-17-138060-1.

9. Лопарев, А. В. Конфликтология: учебник для вузов / А. В. Лопарев, Д. Ю. Знаменский. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 298 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13536-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561165>.

10. Родыгина, Н. Ю. Этика деловых отношений: учебник и практикум для среднего профессионального образования / Н. Ю. Родыгина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 380 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-19480-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/584945>.

11. Слинкова, О. К. Персональный менеджмент: учебник для вузов / О. К. Слинкова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 116 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16189-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567231>.

12. Собольников, В. В. Невербальные средства коммуникации: учебник для вузов / В. В. Собольников. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 164 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05922-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/586168>.

13. Черкасская, Г. В. Управление конфликтами: учебник и практикум для вузов / Г. В. Черкасская, М. Л. Бадхен. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 249 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17041-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/563531>.

### **Дополнительная литература:**

1. Акимова, Ю. Н. Психология управления: учебник и практикум для вузов / Ю. Н. Акимова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 364 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18847-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560156>.
2. Соломатина, Е. Н. Социология конфликта: учебник для вузов / Е. Н. Соломатина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 148 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07729-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/558271>.
3. Каменская, В. Г. Психология управления. Социально-психологические основы управленческой деятельности: учебник для вузов / В. Г. Каменская. — 2-е изд., стер. —

- Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 189 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05617-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/557746>.
4. Организационное поведение: учебник и практикум для вузов / под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16430-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560975>.
  5. Сондерс Г., Устойчивый диалог в конфликтах: трансформации и изменения / Гарольд Сондерс Г.; перевод И. В. Поляничева; под редакцией А. Г. Аксенёнка, И. Д. Звягельской. — Москва: Аспект Пресс, 2019. — 388 с. — ISBN 978-5-7567-0999-5. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/87961.html>;
  6. 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>;
  7. Гоулман Д., Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Гоулман Дэниел, Бояцис Ричард, Макки Энни; перевод А. Лисицына; под редакцией В. ИONOва, М. Савиной. — 6-е изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2020. — 304 с. — ISBN 978-5-9614-2247-4. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/93042.html>;
  8. Кроль, Л. Эмоциональный интеллект лидера / Л. Кроль; под редакцией А. Новресли. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 220 с. — ISBN 978-5-9614-2596-3. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/118491.html>;
  9. Лурия, А. Р. Природа человеческих конфликтов: объективное изучение дезорганизации поведения человека / А. Р. Лурия; под редакцией В. И. Белопольского. — 2-е изд. — Москва: Когито-Центр, 2019. — 526 с. — ISBN 5-89353-032-2. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/88290.html>;
  10. Манфред, К. Мистика лидерства: Развитие эмоционального интеллекта / Кетс Манфред; перевод М. Шалунова. — 4-е изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 276 с. — ISBN 978-5-9614-1483-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/82725.html>.

## Примеры практических заданий

### 1. Эмоциональный интеллект. Дневник эмоций. Ведение дневника эмоций.

Зафиксируйте факты: какие наиболее сильные эмоции вам запомнились за сегодняшний день, в какие моменты они возникли. Запишите, какие ощущения возникали в теле во время переживания этих эмоций, какие мысли посещали вас в этот момент? Любая эмоция — это выброс определенного гормона. Поэтому важно отслеживать, где зарождаются ощущения.

Факт (ситуация, что произошло?)	Эмоции	Физические ощущения	Мысли	Реальное поведение	Желаемое поведение	Инструменты самоконтроля

### 2. Матрица выбора стратегии в конфликтной ситуации

Опишите конфликтную ситуацию. Определите, кто действующие стороны и что является проблемой. Проанализируйте каждый подход в этой ситуации и оцените результат его применения. Выберите оптимальную стратегию в данной ситуации.

Подход	Что сделаю? Мои действия/слова	Результат применения подхода	Желательность такого результата
1. Конфронтация			
2. Приспособление			
3. Избегание			
4. Компромисс			
5. Сотрудничество			

### Задание для самостоятельной работы

Самостоятельная работа (16 часов) предполагает изучение слушателями электронных курсов, расположенных на платформе [new.portal.gosedu.ru](http://new.portal.gosedu.ru):

- Эмоциональный интеллект.
- Управление конфликтами.

## 4. Оценка качества освоения программы

### 4.1. Формы и объем итоговой аттестации

По настоящей дополнительной профессиональной программе повышения квалификации итоговая аттестация предусматривается в виде зачета по итогам работы участников на примере практических кейсов.

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

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

Оценка качества освоения программы проводится в отношении соответствия результатов освоения программы заявленным целям и планируемым результатам обучения.

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

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

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

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

Итоговая аттестация слушателей осуществляется аттестационной комиссией, созданной образовательной организацией в соответствии с локальными нормативными актами организации из числа сотрудников РАНХиГС и других организаций.

### Пример задания

Проанализируйте ситуацию.

В отдел пришла новая сотрудница Ирина М. Начальник отдела Зацепин Н.Г. познакомил ее с коллективом, показал, где можно взять образцы документов, поставил задачи на неделю. Через какое-то время Ирина обратилась за помощью к сотруднице отдела Юлии Д., которая подробно объяснила ей все нюансы. Спустя несколько часов Ирина опять спросила то, про что Юлия уже ей подробно рассказывала. Несмотря на это, Юлия спокойно повторила все сказанное, еще раз объяснила, где взять нужные документы. Через несколько дней просьбы пояснить что-либо повторились, а потом дошло до того, что Ирина стала дергать Юлию по любому незначительному вопросу. Из-за этого Юлия постоянно отвлекалась от своих задач. Однажды Юлия не выдержала и наругала новой сотруднице, а Ирина пожаловалась на нее начальнику отдела, что та не помогает ей адаптироваться.

### Критерии оценки слушателя:

1. Сформулирована реакция начальника отдела	20 баллов
2. Определен характер поведения участников конфликта	30 баллов
3. Охарактеризован стиль поведения участников конфликта	20 баллов
4. Показаны ошибки поведения в конфликте	30 баллов

Таблица 4.1.1.

### Оценивание в процессе итоговой аттестации

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

### 5. Индикаторы сформированных компетенций

В результате освоения программы у слушателя сформированы следующие компетенции:

Таблица 5.1

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-1 - способен обеспечивать соблюдение норм служебной этики и антикоррупционную направленность в деятельности органа власти	<ul style="list-style-type: none"> <li>– владеет знаниями и умениями в области, связанной с развитием эмоциональной компетентности;</li> <li>– умеет применять стратегии поведения в конфликтных ситуациях для решения поставленных задач</li> </ul>
ПСК-1 – разработка системы стратегического управления персоналом организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>– выстраивает внешние коммуникации, корпоративную культуру и владеет ведением социальной политики;</li> <li>– владеет технологиями и приемами управления собственным эмоциональным состоянием;</li> <li>– владеет технологиями и приемами развития эмоциональную компетентность в общении с другими людьми;</li> <li>– владеет способностью управления конфликтами;</li> <li>– владеет алгоритмом и стратегиями поведения в конфликтной ситуации.</li> </ul>

ПЛК-1 – коммуникативные умения	<ul style="list-style-type: none"> <li>– общается с другими в уважительной и доброжелательной манере;</li> <li>– устанавливает и поддерживает долгосрочные партнерские отношения с другими людьми внутри и вне организации, расширяет круг контактов;</li> <li>– учитывает потребности других людей, вырабатывает взаимовыгодные решения, проявляет готовность идти на компромисс;</li> <li>– четко и ясно выражает свою точку зрения. последовательно и логично излагает свою позицию в необходимых для собеседника форме и объеме;</li> <li>– проявляет уверенность в общении с разными людьми;</li> <li>– аргументированно объясняет другим свою точку зрения;</li> <li>– оказывает влияние и заручается поддержкой других для продвижения идей, решений, проектов</li> </ul>
--------------------------------	--