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

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

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

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

УТВЕРЖДАЮ
Директор Института управления
М.В. Хайруллина
«07» июля 2026 года

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации

«ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОТИВОРЕЧИЯМИ: ПРИКЛАДНАЯ КОНФЛИКТОЛОГИЯ, МЕДИАЦИЯ, ПОСРЕДНИЧЕСТВО»

Москва, 2026

Разработчики

Эксперт школы
профессионального мастерства
ВШГУ РАНХиГС, к.психол.н. В.В. Козлов

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

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

Программа повышения квалификации рассмотрена на заседании Ученого совета Института управления и рекомендована к реализации, протокол № 13 от «7» июля 2026г.

Выписка из протокола № 13
заседания Ученого совета Института управления
федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»

от 07 июля 2026 года

По пункту 6 повестки дня

СЛУШАЛИ: директора дирекции «Высшая школа управления» Института управления Леонову М.В. о рекомендации к утверждению и реализации дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Технологии управления противоречиями», реализуемой дирекцией «Высшая школа управления».

Указанная программа прошла проверку и согласование специалистами учебно-методического направления Института управления.

ПОСТАНОВИЛИ: по итогам открытого голосования («за» единогласно) рекомендовать к утверждению и реализации дополнительную профессиональную программу повышения квалификации «Технологии управления противоречиями», реализуемую дирекцией «Высшая школа управления».

Председатель Ученого совета
директор Института управления М.В. Хайруллина

И.о. ученого секретаря И.В. Гунина

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ 4
1.1 Цель и задачи реализации программы 4
1.2 Нормативные правовые акты 4
1.3. Планируемые результаты обучения 5
1.4. Категория слушателей 7
1.5 Формы и технологии обучения 8
1.6 Период обучения, срок освоения и режим занятий 8
1.7 Документ о квалификации 8
1. Содержание программы 9
2.1. Календарный учебный график 9
2.2. Учебный план 10
2.3. Содержание программы по темам 12
3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ 15
3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы .. 15
3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы 15
4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ 19
5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ 25

Приложение 1. Кадровая справка

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

1.1 Цель и задачи реализации программы

Целью реализации программы повышения квалификации «Технологии управления противоречиями: прикладная конфликтология, медиация, посредничество» является совершенствование навыков прикладной поведенческой аналитики и формирование у участников набора профессиональных инструментов для эффективного управления конфликтами и противоречиями в организации.

Задачи реализации программы

- обеспечить системное погружение в аналитику и практику управления противоречиями, конфликтами и изменениями в организационных и социальных системах;
- исследовать уровни возможного управления конфликтами и противоречий – от внутриличностных до макросоциальных,
- развить у участников навыки включенного анализа поведения людей и групп уменьшения издержек неполезного напряжения при решении задач развития организации, подразделений и сотрудников в сложных ситуациях противоречий, кризисов и неопределенности,
- расширить набор профессиональных инструментов управления конфликтами и решения противоречий разного уровня и масштаба: адресное и сценарное влияние, медиация, модерация, посредничество, переговоры.

Организационная конфликтология – область знаний, помогающих предсказывать, предупреждать, оценивать, разрабатывать и реализовывать сценарии управления противоречиями и конфликтами в разных масштабах взаимодействия: межличностном, групповом, организационном. Программа подходит и будет интересна опытным руководителям, директорам по развитию, HR-специалистам, проектным директорам, профессиональным конфликтологам, медиаторам, корпоративным аналитикам - всем, кто находится в потоке изменений и многозадачности, кому приходится полагаться на здравый смысл и подключать коммуникативную и житейскую интуицию для решения проблем, которых могло бы и не быть.

1.2 Нормативные правовые акты

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Приказ Минобрнауки России от 24.03.2025 N 266 "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам"
3. «Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов» (утв. Минобрнауки России 22.01.2015 № ДЛ-1/05вн).
4. Постановление Правительства РФ от 11 октября 2023 г. № 1678 "Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ.

5. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 37.03.02 Конфликтология (уровень бакалавриата) (Приказ Минобрнауки России от 29.07.2020 N 840).

6. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» (Приказ Минтруда России от 09.03.2022, № 109н, код 07.003).

7. Профессиональный стандарт «Специалист в области медиации (медиатор)» (Приказ Минтруда России от 15.12.2014 N 1041н (ред. от 12.12.2016)

8. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию» (с изменениями и дополнениями).

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

10. Приказ РАНХиГС «Об утверждении Правил приема на обучение по дополнительным профессиональным программам в Академию» №02-00010/001 от 13 января 2026 года.

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

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

13. Приказ РАНХиГС от 22 сентября 2017 года №01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

1.3. Планируемые результаты обучения

Выпускник по программе повышения квалификации «Технологии управления противоречиями: прикладная конфликтология, медиация, посредничество», в соответствии с задачами профессиональной деятельности и целями программы должен обладать следующими основными компетенциями:

Таблица 1

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

Виды деятельности	Общепрофессиональные/профессиональные компетенции (ОПК, ПК) или трудовые функции (ПСК и СК)	Практический опыт	Знания	Умения
Деятельность по развитию персонала [1]	ПСК-1. Организация и проведение мероприятий по развитию и	- владеть способами профилактики профессиональной деформации и профессионального	- методов самоуправления и профилактики профессиональной деформации ;	- самостоятельно получать новые знания и заниматься самоуправлением;

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

	построению профессиональной карьеры персонала.	выгорания ; - способность применять методы повышения эффективности взаимодействия между сотрудниками, между подразделениями.	- ошибок в коммуникации, которые приводят к напряжению и/или конфликтам; - способов управления собственным эмоциональным состоянием.	- применять приемыуправления конфликтами, сложными ситуациями.
Ведение процедуры медиации (без специализации)[2]	ПСК-2. Ведение процесса выработки, согласования условий медиативного соглашения и завершения процедуры медиации	- прояснение содержания спора между сторонами процедуры медиации - выявление вопросов, возникших в связи со спором и требующих обсуждения в ходе процедуры медиации -формирование повестки обсуждения вопросов, требующих рассмотрения в ходе процедуры медиации - проведение обсуждения вопросов повестки с целью обеспечения понимания сторонами процедуры медиации своих интересов и интересов другой стороны - выявление истинных потребностей сторон, в том числе относительно результата процедуры медиации - выработка вариантов разрешения спора по итогам обсуждения вопросов принятой повестки - обсуждение со сторонами процедуры	- принципов медиации - последовательности процедуры медиации - техник работы медиатора - основ гражданского права Законодательства Российской Федерации о медиации - основ теории переговоров - основ формальной логики - Кодекса профессиональной этики медиатора - основ гуманистической психологии - основ когнитивной психологии - основ психологической коррекции установок и восприятия - вида эмоционального реагирования - основных приемов и средств визуализации информации - способов поиска совместных решений.	- формулировать, уточнять, прояснять, разъяснять высказывания участников и сторон медиативного соглашения - обобщать и резюмировать высказывания - анализировать выгоды, издержки, последствия и возможности событий/состояний - распознавать и корректировать эмоциональное состояние участников процедуры медиации - структурировать цели участников процедуры медиации - организовывать процесс взаимодействия участников процедуры медиации - сохранять нейтральность, беспристрастность в отношении сторон и предмета спора

[2] - Профессиональный стандарт «Специалист в области медиации (медиатор)» (Приказ Минтруда России от 15.12.2014 N 1041н), обобщенная трудовая функция А, код А/03.6.

		медиации исполнимости и реалистичности медиативного соглашения		
Общепрофессиональные и универсальные компетенции ***(формируются и (или) совершенствуются)*** [3]				
Универсальные компетенции (УК)	УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	— владение методами поиска, сбора и обработки, критического анализа и синтеза информации о состоянии производственной системы. — владение методикой системного подхода для решения задач по повышению эффективности процессов.	— методики поиска, сбора и обработки информации и технологиях. — актуальных российских и зарубежных источников информации — метода системного анализа и выявления коренных причин проблем	— анализировать производственную задачу, выделять её базовые составляющие, осуществлять декомпозицию задачи. — находить и критически анализировать информацию, необходимую для решения поставленной задачи по улучшению процесса.
Общепрофессиональные компетенции (ОПК)	ОПК-2. Способен анализировать конфликтные ситуации, применять основные методы, способы и средства получения информации о конфликтах и мирных способах взаимодействия, готовить материалы для экспертных заключений о конфликтогенном потенциале ситуации и субъектов взаимодействия	- владение навыками использования методов, способов и средств получения и переработки информации о конфликтах для решения профессиональных задач. - владение способностью готовить аналитическую информацию о стадии, динамике, потенциале и последствиях конфликтного взаимодействия.	- базовых принципов и подходов к анализу конфликтных ситуаций в различных сферах жизнедеятельности человека. - основных источников получения информации о конфликтах для решения профессиональных задач. - структурных компонентов и этапов развития конфликта. - этапов развития конфликта и их значение в развитии конфликтного взаимодействия.	- определять релевантность источников информации о конфликтах. - осуществлять диагностику причин, предмета конфликта, выделять его участников, их модели поведения в конфликте. - использовать результаты анализа потенциала и последствий конфликта для профилактики конфликтного и формирования мирного взаимодействия.

1.4. Категория слушателей

К освоению программы «Технологии управления противоречиями: прикладная конфликтология, медиация, посредничество» допускаются лица, имеющие высшее образование.

[3] Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 37.03.02 Конфликтология (уровень бакалавриата) (Приказ Минобрнауки России от 29.07.2020 N 840)

1.5 Формы и технологии обучения

Программа реализуется в очной форме, с применением электронного обучения (ЭО) и дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

1.6 Период обучения, срок освоения и режим занятий

Период обучения по программе — 3 месяца и 2 недели.

Общая трудоемкость программы 186 академических часов: часов контактной работы со слушателем – 108, часов самостоятельной работы - 70, часов промежуточной и итоговой аттестации – 8 часов.

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

1.7 Документ о квалификации

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

2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

2.1. Календарный учебный график

Таблица 2

Календарный учебный график по очной форме обучения (с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ))

Период обучения – 3 месяца и 2 недели	
3 месяца	2 недели
УЗ ЭО и ДОТ/ СР/ПА ДОТ	УЗ ЭО и ДОТ / СР/ ИА ДОТ

УЗ ЭО и ДОТ – учебные занятия с применением электронного обучения (ЭО) и дистанционных образовательных технологий (ДОТ);

СР – самостоятельная работа;

ПА ДОТ – промежуточная аттестация с применением дистанционных образовательных технологий;

ИА ДОТ – итоговая аттестация с применением дистанционных образовательных технологий.

2.2. Учебный план

Таблица 3

№п/п	Наименование модуля/дисциплины	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час.	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа (в т.ч. электронное обучение (ЭО), час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции
			Всего	В том числе					Всего	В том числе								
				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские/лабораторные) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации			Лекции/ в интерактивной форме	Практические семинарские/лабораторные) занятия	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	**Модуль 1. Прикладная конфликтология. Конфликтны личности: управление энергией напряжения**	**66**						**30**	**36**	**10**	**26**					**З(Т)/2**		**ПСК-1 ПСК-2**
1.1	Измерения конфликтов.	12						8	4	2	2							
1.2	Компетенции конфликтолога. Сценарное влияние.	18						8	10	2	8							
1.3	Внутриличностные противоречия.	16						6	10	2	8							
1.4	Межличностные противоречия.	12						4	8	2	6							
1.5	Этические дилеммы в работе консультанта	8						4	4	2	2							
2	**Модуль 2. Конфликты групп**	**61**						**25**	**36**	**10**	**26**					**З(Т)/2**		**ПСК-1 УК-1**
2.1	Конфликтный решебник	10						6	4	2	2							
2.2	Динамика групповых конфликтов	18						8	10	2	8							
2.3	Практика групповой модерации	14						4	10	2	8							

2.4	Третья сторона в решении противоречий	14						6	8	2	6							
2.5	Практика медиации: ресурсы и ограничения	5						1	4	2	2							
3	**Модуль 3. Организационные противоречия**	**51**						**15**	**36**	**10**	**26**					**З(Т)/2**		**ПСК-2 ОПК-2**
3.1	Кризисные ситуации: ресурсы лидерского поведения	6						2	4	2	2							
3.2	Системная оценка организационных противоречий	15						5	10	2	8							
3.3	Управление изменениями и конфликты	12						2	10	2	8							
3.4	Конфликтолог как профессиональная роль в организации	12						4	8	2	6							
3.5	Личная самосборка и супервайзинг в решении противоречий	6						2	4	2	2							
	Итого	**178**						**70**	**108**	**30**	**78**					**6**		
	Итоговая аттестация	**2**															**З(Т)/2**	
	Всего	**186**						**70**	**108**	**30**	**78**					**6**	**2**	

З – зачет, Т – тестирование.

2.3. Содержание программы по темам

Таблица 4

Номер темы	Наименование	Содержание темы
Модуль 1. Прикладная конфликтология. Конфликтны личности: управление энергией напряжения		
1.1	Измерения конфликтов.	Теоретические основы измерения: что именно «измеряют» в конфликте (интенсивность, длительность, острота, уровень эскалации, позиции сторон, ресурсы и т. п.); Шкалы и индикаторы: как формализовать качественные признаки конфликта; Методы сбора данных: наблюдение, опрос (анкеты, интервью), анализ документов и переписки, контент- и дискурс-анализ; Социометрические и сетевые методы: выявление коалиций, напряжённых пар, лидеров мнений; Специальные техники анализа: «дерево конфликта», «луковица конфликта», картографирование позиций, анализ силового поля; работа с данными: первичная обработка, визуализация, оценка надёжности замеров, ошибки измерения.
1.2	Компетенции конфликтолога. Сценарное влияние.	Типичные сценарии конфликтного взаимодействия: «атака — защита», «обвинение — оправдание», «уход — давление» и т. п. Как они закрепляются в коммуникации и усиливают эскалацию. Сценарные матрицы ролей: «преследователь — жертва — спасатель» (по модели Карпмана) и их проявления в реальных конфликтах. Влияние установок и когнитивных схем: как стереотипы, предвзятости и прошлый опыт формируют предсказуемые сценарии поведения участников. Институциональные и культурные сценарии: нормы и правила среды (организации, семьи, сообщества), которые задают допустимые и типичные способы реагирования на противоречия. Прогнозирование и перепроектирование сценариев: методы, позволяющие конфликтологу предсказывать вероятное развитие событий и предлагать альтернативные сценарии (деэскалация, перевод в переговорный формат и т. д.).
1.3	Внутриличностные противоречия.	Понятие и природа внутриличностных противоречий и конфликтов. Теоретические подходы к внутриличностным конфликтам. Типология и виды внутриличностных конфликтов. Динамика и структура внутриличностного конфликта. Проявления и симптомы внутриличностных противоречий. Диагностика внутриличностной конфликтности. Механизмы психологической защиты и копинг-стратегии. Защитные механизмы (вытеснение, рационализация, проекция и др.) и Конструктивное разрешение и профилактика. Внутриличностные конфликты в профессиональной деятельности.
1.4	Межличностные противоречия.	Понятие межличностных противоречий и их соотношение с конфликтом. Структурные компоненты межличностных противоречий. Причины и источники межличностных противоречий. Динамика и этапы развития противоречий. Типология и классификация межличностных противоречий
1.5	Этические дилеммы в работе консультанта	Теоретические основы: что считать этической дилеммой Типичные этические дилеммы по зонам риска Дилеммы в конкретных контекстах (практические кейсы) Инструменты поддержки и профилактика ошибок
Модуль 2. Конфликты групп		
2.1	Конфликтный решебник	Понятие и структура конфликта: стороны, предмет, мотивы, позиции, интересы. Динамика конфликта: латентная стадия, инцидент, эскалация, кульминация, деэскалация, завершение.

		Типологии конфликтов (внутриличностные, межличностные, «личность — группа», межгрупповые; горизонтальные/вертикальные; функциональные/дисфункциональные). Конфликтогены и триггеры эскалации: как распознать факторы, которые «запускают» конфликт.
2.2	Динамика групповых конфликтов	Понятие и специфика групповых конфликтов: типы «личность — группа» и «группа — группа». Факторы групповой динамики, провоцирующие конфликт: нормы, ценности, внутригрупповой фаворитизм, лидерство и распределение ролей. Стадии и фазы динамики группового конфликта: латентный период, инцидент, эскалация, кульминация, спад, завершение. Механизмы эскалации в группе: спирали обвинений, поляризация мнений, формирование «образа врага», роль слухов и коммуникации. Деэскалация и стабилизация: условия снижения напряжённости и восстановления групповой сплочённости. Позитивные и негативные функции групповых конфликтов: влияние на продуктивность, инновации, сплочённость и психологический климат.
2.3	Практика групповой модерации	Проектирование модерационной сессии. Старт сессии: создание правил и атмосферы. Управление групповой динамикой. Техники модерации в действии. Фиксация и упаковка результатов. Визуализация: схемы, ментальные карты, списки решений. Формулирование выводов, распределение ответственности, план действий. Рефлексия и обратная связь.
2.4	Третья сторона в решении противоречий	Понятие третьей стороны в конфликте. Функции третьей стороны. Условия целесообразности привлечения третьей стороны. Роли третьей стороны по степени контроля над решением Официальные и неофициальные третьи стороны. Этические и процессуальные ограничения.
2.5	Практика медиации: ресурсы и ограничения	Принципы и модели медиации. Этапы процедуры медиации. Инструменты медиатора. Специфика медиации в разных сферах. Правовые и этические рамки. Оценка результата и завершение медиации.
Модуль 3. Организационные противоречия		
3.1	Кризисные ситуации: ресурсы лидерского поведения	Кризис как управленческая категория. Лидерство в неопределённости. Ресурсы лидерского поведения. Коммуникация и управление ожиданиями. Этика и ответственность лидера в кризисе.
3.2	Системная оценка организационных противоречий	Понятие организационного противоречия. Типология и источники противоречий. Системный взгляд на организацию. Методы диагностики. Оценка остроты и рисков. Связь с изменениями.
3.3	Управление изменениями и конфликты	Теоретические основы управления изменениями Сопротивление изменениям: причины, формы, диагностика Стратегии и инструменты проведения изменений Конфликты в организации: природа и динамика Профилактика и управление конфликтами при изменениях Методы разрешения конфликтов Оценка эффективности изменений и постконфликтное сопровождение
3.4	Конфликтолог как профессиональная роль в организации	Роль и место конфликтолога в организационной структуре Функции и задачи конфликтолога Методы и инструменты диагностики Технологии урегулирования: от профилактики до медиации Этика, границы и риски

		Документирование и отчётность
3.5	Личная самосборка и супервайзинг в решении противоречий	Личная самосборка: структура и инструменты Когнитивные и эмоциональные реакции на противоречия Супервайзинг как практика профессиональной рефлексии Инструменты согласования позиций и управления противоречиями Оценка решений и работа с неопределённостью

3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

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

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

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

Программное обеспечение: лицензионные системные программы - операционные системы (Windows, Acrobat Reader, иные), обеспечивающие взаимодействие всех других программ с оборудованием и взаимодействие пользователя персонального компьютера с программами. Универсальные офисные прикладные программы и средства ИКТ, например, программа подготовки презентаций, использование интернета, электронной почты, использование автоматизированных поисковых систем интернета.

Структура информационно-образовательной среды включает:

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

W-портал (сайт) обеспечивает через интернет:

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

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

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

3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

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

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

В рамках самостоятельной работы слушатели готовят и разбирают вопросы по теме

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

Примерный перечень вопросов для самостоятельных работ:

1) Социальные и исторические аспекты возникновения процедуры медиации.

2) Система способов альтернативного урегулирования споров.

3) Медиация в современном мире: основные подходы к определению понятия медиация

4) Медиация как альтернативная процедура урегулирования споров: понятие, характерные черты, преимущества, недостатки.

5) Отличие медиации от арбитража (третейского разбирательства), переговоров.

6) Виды и модели медиации. Внесудебная, досудебная, судебная медиация. Интегрированная и ассоциированная модель медиации.

7) Содержание и значение международно-правовых актов для развития национального законодательства о медиации (Типовой закон ЮНСИТРАЛ о международной коммерческой согласительной процедуре 2002 г., Директива N 2008/52 ЕС Европейского Парламента и Совета от 21 мая 2008 г. относительно некоторых аспектов медиации в гражданских и коммерческих делах, Примирительный регламент ЮНСИТРАЛ 1980 г ; Европейский кодекс поведения медиаторов от 02 июня 2004 года.)

8) Состояние и общая характеристика национального законодательства, закрепляющего правовые основы медиации. Программные документы подготовки медиаторов и проведения процедуры медиации.

9) Общая характеристика процедуры медиации по действующему законодательству РФ.

10) Цель медиации, условия проведения медиации по действующему законодательству, выбор и назначение посредника.

11) Порядок и сроки проведения процедуры медиации. Общая характеристика стадий медиации (стадия подготовки, стадия проведения, стадия завершения медиации).

12) Соглашение о проведении, соглашение о применении процедуры медиации: форма, содержание.

13)Прекращение процедуры медиации: основания, порядок оформления.

14)Медиативное соглашение как гражданско-правовая сделка. Форма и содержание медиативного соглашения.

15)Правовые последствия заключения медиативного соглашения, порядок его исполнения.

16) Медиативное соглашение и мировое соглашение (сопоставить).

17) Медиация как примирительная процедура в арбитражном процессе.

18) Перспективы развития медиации по корпоративным спорам (на основе анализа Стратегии развития финансового рынка Российской Федерации на период до 2020 года).

19) Медиация (посредничество) как примирительная процедура по урегулированию индивидуальных трудовых споров. Перспективы развития медиации по трудовым спорам (на основе анализа практики применения законодательства о медиации)

20) Медиация (посредничество) как примирительная процедура по урегулированию гражданско-правовых и семейно-правовых споров. Перспективы развития медиации по названным спорам (на основе анализа практики применения законодательства о медиации)

21) Принципы медиации: понятие, классификация.

22) Принцип конфиденциальности: понятие, содержание, основные гарантии. Значение конфиденциальности для последующего судебного разбирательства.

23) Принцип добровольности: понятие, содержание, гарантии.

24) Принцип нейтральности: понятие, содержание, гарантии.

25) Принцип равноправия сторон: понятие, содержание, гарантии.

26) Правовой статус медиатора, требования, предъявляемые к посреднику.

27) Формы организации деятельности медиатора. Саморегулируемые организации медиаторов.

28) Права и обязанности медиатора при проведении процедуры медиации, ответственность посредника (медиатора)

29) Роль организаций, обеспечивающих проведение примирительных процедур с участием посредника.

30) Права и обязанности сторон при проведении процедуры медиации. Стоимость проведения процедуры медиации. Распределение расходов.

Пример задания для практических занятий:

Задание 1. Схематически представить порядок проведения процедуры медиации в Российской Федерации с учетом законодательных требований и правореализационной практики (на примере конкретного спора, разрешаемого с использованием данного способа альтернативного разрешения спора). Подготовить соответствующие схематические и иные материалы для участия в обсуждении в рамках практического занятия.

Задание 2. Составить таблицу преимуществ медиации по сравнению с судебным разбирательством. К примеру, при состязательном разбирательстве – стороны конфликта рассматриваются как противники, при медиации – учёт взаимных интересов, нахождение точек соприкосновения, при состязательном процессе – проблемы формулируются юристами в юридических терминах, при медиации – участники описывают существующие проблемы своими словами и т.д. Рассматривая проблематику использования вопросов в целях структурирования процесса медиации, необходимо составить таблицу с указанием типа вопросов, поставленной такими вопросами целью и приводя соответствующий пример вопроса. К примеру, тип вопроса – открытый, цель – предполагает свободный ответ, сообщение информации общего характера, пример – «Итак, какие основные проблемы Вы планируете решить, участвуя в медиации?» и т.д.

Задание 3. В течение всей процедуры медиации по урегулированию экономического спора медиатор поддерживал связь с каждой из сторон в отдельности, обсуждая некоторые вопросы возникшего спора. Одной из сторон медиатор сообщил информацию, относящуюся к процедуре медиации, которую он получил от третьего лица.

Контрольный вопрос: Назовите основные принципы проведения процедуры медиации.

Каковы условия о конфиденциальности информации, относящейся к процедуре медиации?

Нарушил ли медиатор условие раскрытия медиатором информации, относящейся к процедуре медиации?

Нормативно-правовые документы:

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

4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025).

Основная литература:

1. Мельниченко, Р. Г. Медиация [Электронный ресурс] : учебное пособие для бакалавров / Р. Г. Мельниченко. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 191 c. — 978-5-394-02344-6. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/75215.html

2. Леонов, Н. И. Конфликтология: общая и прикладная : учебник и практикум для вузов / Н. И. Леонов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 395 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09672-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/540916 .

3. Семенов, В. А. История зарубежной конфликтологии в XX веке. Прикладная конфликтология : учебник для вузов / В. А. Семенов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 287 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06165-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/586213.

Дополнительная литература:

4. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 445 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11503-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/582694.

5. Малышев К. Б. Психология управления: учебное пособие / К. Б. Малышев, О. А. Малышева, А. Н. Баламут. - Москва; Вологда: Инфра-Инженерия, 2022. - 160 с. - ISBN 978-5-9729-0910-0. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1902207

Интернет-ресурсы:

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

4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

Промежуточная аттестация проводится в форме заданий по практическим аспектам.
Перечень примерных заданий к промежуточной аттестации:

1. Литвиновы расторгли брак год назад. Литвинова проживает в СанктПетербурге, ее бывший супруг, гражданин России, в течение двух последних лет постоянно проживает и работает в Хельсинки (Финляндия). От брака имеется несовершеннолетняя дочь. Раздел совместно нажитого имущества не осуществлялся, в общей совместной собственности находится квартира в г. СанктПетербург, дом в Финляндии, машина, которой в настоящее время пользуется Литвинов.

После расторжения брака Литвинов перестал участвовать в воспитании и содержании дочери. Литвинова решила обязать бывшего супруга выплачивать алименты, а также осуществить раздел совместно нажитого имущества в РФ и Финляндии. Для этого она обратилась за юридической консультацией.

Проанализируйте ситуацию. Определите и правильно истолкуйте подлежащие применению нормы, действующего материального и процессуального законодательств. Проанализируйте судебную практику по данному вопросу.

Проконсультируйте Литвинову. Каким образом Литвинова может защитить свои права? Какие формы и способы защиты будут оптимальными в данной ситуации и почему?

2. Проанализируйте ситуацию. Определите и правильно истолкуйте подлежащие применению нормы, действующего материального и процессуального законодательств. Проанализируйте судебную практику по данному вопросу.

Выберите оптимальный способ и форму защиты права. В случае если защита права осуществляется в судебном порядке, назовите вид и ключевые особенности производства.

1) Иванов заключил договор купли-продажи трехкомнатной квартиры с Петровым. Общая стоимость квартиры 16 млн. руб. Сделка была удостоверена нотариально. Согласно условиям договора, оплата должна была производиться в рассрочку 3 платежами. Петров не уплатил третий платёж в размере 5 млн. в установленный срок.

2) Зайцев передал в долг Курочкину 100 тыс. рублей, о чем имеется расписка. Курочкин деньги не вернул.

Вариант: изменится ли решение задачи, если расписки нет

3) Супруги Сидоровы не проживают совместно. Имеют несовершеннолетнего сына, который проживает с матерью. Отец ребёнка в воспитании содержании сына не участвует.

4) Уткина дала подруге поносить ожерелье. Подруга ожерелье не вернула. Стоимость ожерелья 80 тыс. руб.

5) Ивановы расторгли брак 4 года назад. Раздел совместно нажитого имущества не производился. Иванов потребовал от бывшей супруги выплаты доли в совместно нажитом имуществе, на что получил отказ.

Возникли разногласия между наследниками о разделе наследственной массы. Родственники наследодателя отказывались признавать, что Иванова находилась на иждивении наследодателя и имеет право наследования.

3. Автоцентр обратился в суд с иском к медиатору Павлову о компенсации убытков, причиненных разглашением конфиденциальной информации. В исковом заявлении истец указал, что некоторые его клиенты расторгли с Автоцентром договоры купли-продажи автомобилей, так как им стало известно о корпоративных спорах между собственниками Автоцентра, которые могли привести к существенному нарушению сроков поставки автомобилей. Примирительные процедуры между собственниками Автоцентра велись медиатором Павловым.

Проанализируйте ситуацию. Определите и правильно истолкуйте подлежащие применению нормы, действующего материального и процессуального законодательств. Проанализируйте судебную практику по данному вопросу.

Оцените обоснованность иска, поданного Автоцентром.

Какую ответственность несет медиатор?

4. Определите и правильно истолкуйте подлежащие применению нормы, действующего материального и процессуального законодательства и ответьте на вопрос - в каких случаях процедура медиации подлежит прекращению (укажите порядок и момент прекращения процедуры медиации):

а) по спору, переданному медиатору из суда, истекло 60 дней с момента заключения соглашения о проведении медиации;

б) после проведения двух встреч с медиатором стороны пришли к выводу о бесперспективности дальнейших переговоров;

в) одна из сторон не явилась на процедуру медиации;

г) в ходе медиации по спору об определении порядка пользования домом выяснилось, что в доме проживает еще одно лицо;

д) на процедуру медиации пришли представители истца и ответчика, которые не были уполномочены на заключение мирового соглашения;

е) в ходе проведения процедуры медиации выяснилось, что одна из сторон состоит на учете в психоневрологическом диспансере.

5. Определите и правильно истолкуйте подлежащие применению нормы, действующего материального и процессуального законодательства и ответьте на вопрос - какие из перечисленных действий медиатор не вправе совершать (аргументируйте и мотивируйте ответ со ссылкой на судебную практику):

а) выступать в качестве представителя одного из участников медиации по другому делу;

б) выступать медиатором в споре между своими родственниками;

в) высказывать сторонам свои предложения об урегулировании спора, переданного на медиацию;

г) при проведении медиации встречаться с одной из сторон без привлечения другой стороны;

д) привлекать на процедуру медиации юристов, психологов, специалистов, экспертов;

е) по спору, переданному из суда, знакомиться с материалами дела;

ж) давать интервью по вопросам конкретного дела, переданного на медиацию;

з) консультировать участников медиации по юридическим вопросам;

и) по результатам примирительной процедуры самостоятельно готовить медиативное соглашение;

к) передавать одному из участников информацию, полученную от другого участника медиации в ходе индивидуальной работы.

6. Определите и правильно истолкуйте подлежащие применению нормы, действующего материального и процессуального законодательства и ответьте на вопрос - какие требования предъявляются к профессиональному медиатору:

а) возраст не менее 25 лет;

б) высшее юридическое образование;

в) отсутствие судимости;

г) прохождение специальных курсов подготовки медиаторов;

д) прохождение специальной стажировки;

е) членство саморегулируемой организации.

7. Белкина обратилась в суд с иском о выселении Чащиной из квартиры.

В судебном заседании стороны заявили ходатайство о проведении примирительной процедуры. Судья ходатайство удовлетворил, судебное разбирательство отложил и назначил новое судебное заседание через 30 дней.

В новом судебном заседании стороны заявили о том, что не закончили переговоры и хотели бы продолжить проведение процедуры медиации. Судья повторно отложил судебное разбирательство на 14 дней.

В очередном судебном заседании стороны вновь просили отложить судебное разбирательство, так как процедура медиации была не завершена. Судья отказал в удовлетворении ходатайства, пояснив, что установленный ГПК РФ срок рассмотрения дела истекает, и раз стороны не смогли достигнуть соглашения, дальнейшее продолжение примирительной процедуры не имеет смысла.

Дело было рассмотрено по существу.

Проанализируйте ситуацию. Определите и правильно истолкуйте подлежащие применению нормы, действующего материального и процессуального законодательств. Проанализируйте судебную практику по данному вопросу.

Какие процессуальные действия должен совершить суд по подготовке дела к несудебному разрешению спора и примирению сторон?

Изменится ли решение задачи, если при повторном отложении судебного разбирательства судья предоставил срок не 14, а 30 дней. 8. 000 «Мерида» обратилось в арбитражный суд с иском к ИП Петренко

СВ. о взыскании долга по договору поставки в размере 200 000 рублей. После разъяснения судьей права сторон на обращение к посреднику, учитывая отсутствие возражений со стороны представителей сторон, судья отложил судебное разбирательство для проведения медиации.

В примирительной процедуре стороны договорились о том, что Петренко в течение двух месяцев с момента подписания медиативною соглашения возвращает половину долга в рассрочку двумя равными платежами, от взыскания остальной части долга ООО «Мерида» отказывается. Медиативное соглашение было утверждено арбитражным судом в качестве мирового, производство по делу прекращено.

Петренко сумму долга не вернул, и ООО «Мерида» вновь обратилось в арбитражный суд с иском о взыскании 200 000 рублей, а также договорной неустойки в размере 65 000 руб. Арбитражный суд в принятии искового заявления к производству отказал.

Проанализируйте ситуацию. Определите и правильно истолкуйте подлежащие применению нормы, действующего материального и процессуального законодательств. Проанализируйте судебную практику по данному вопросу.

Оцените действия суда. Каким образом ООО «Мерида» может защитить свои права?

Изменится ли решение задачи, если процедура медиации была проведена до обращения ООО «Мерида» в арбитражный суд!

Итоговая аттестация проводится в форме итогового зачета в виде тестирования. Для успешного прохождения теста необходимо набрать не менее 60 % правильных ответов от общего количества тестовых заданий.

Список примерных тестовых заданий к итоговой аттестации:
(необходимо выбрать один ответ)

1. К спорам, которые затрагивают публичные интересы, процедура медиации:
A. применяется;
B. не применяется;
C. применяется только в случаях, предусмотренных законом;
D. применяется только по соглашению сторон.

2. Соглашение сторон, с момента заключения которого начинает применяться процедура медиации в отношении спора или споров, возникших между сторонами – это:
A. медиативное соглашение;
B. соглашение о применении процедуры медиации;
C. соглашение о проведении процедуры медиации;
D. медиативный меморандум.
3. Не является принципом процедуры медиации:
A. принцип гласности;
B. принцип сотрудничества сторон;
C. принцип добровольности;
D. принцип равноправия сторон.
4. Если спор передан на рассмотрение суда, стороны:
A. не могут применить процедуру медиации;
B. могут применить процедуру медиации до предварительного судебного заседания;
C. могут применить процедуру медиации до начала рассмотрения дела по существу;
D. могут применить процедуру медиации в любой момент до принятия решения судом
5. Наличие соглашения о применении процедуры медиации
A. является препятствием для обращения в суд;
B. не является препятствием для обращения в суд;
C. не является препятствием для обращения в суд если иное не предусмотрено федеральными законами;
D. является препятствием для обращения в суд для разрешения трудового спора.
6. Соглашение о проведении процедуры медиации заключается
A. в устной форме в присутствии свидетелей;
B. в устной или письменной форме;
C. в письменной форме;
D. в нотариальной форме.
7. Стороны процедуры медиации могут выбрать
A. только одного медиатора;
B. не менее трех медиаторов;
C. не более трех медиаторов;
D. одного или нескольких медиаторов.
8. Общий срок проведения процедуры медиации не должен превышать
A. сто шестьдесят дней;
B. сто восемьдесят дней;
C. шестьдесят дней;
D. восемьдесят дней.
9. Срок проведения процедуры медиации после передачи спора на рассмотрение суда не должен превышать
A. восемьдесят дней;
B. сто шестьдесят дней;
C. шестьдесят дней;
D. сто восемьдесят дней.
10. Деятельность медиатора
A. не является предпринимательской деятельностью;
B. является предпринимательской деятельностью;
C. является политической деятельность;
D. является юридической деятельностью.
11. Осуществлять деятельность медиаторов на профессиональной основе могут лица, достигшие возраста
A. 18 лет;
B. 25 лет;
C. 21 года;

D. 16 лет.
12. Медиатор, осуществляющий деятельность на профессиональной основе, может быть членом
A. одной или нескольких саморегулируемых организаций медиаторов;
B. не более двух саморегулируемых организаций медиаторов;
C. только одной саморегулируемой организации медиаторов;
D. не более двух саморегулируемых организаций медиаторов, одна из которых создана в форме некоммерческого партнерства.
13. Соглашение о проведении процедуры медиации может не содержать сведения:
A. о причинах конфликта между сторонами;
B. о предмете спора;
C. о сроках проведения процедуры медиации;
D. о медиаторе.
14. Деятельность по проведению процедуры медиации осуществляется медиатором
A. только на платной основе;
B. на платной или бесплатной основе;
C. по общему правилу – на бесплатной основе;
16
D. на компенсационной основе.
15. Медиативное соглашение подлежит исполнению на основе принципов
A. разумности и добросовестности сторон;
B. разумности и равенства сторон;
C. добровольности и добросовестности сторон;
D. равенства и добровольности сторон.
16. Заключение сторонами медиативного соглашения является обстоятельством
A. начала процедуры медиации;
B. оформления взаимных уступок сторон;
C. оформления взаимных претензий сторон;
D. прекращения процедуры медиации.
17. Приведите законодательно закрепленное определение понятия «медиативное соглашение»

_____
_____
_____
18. Приведите законодательно закрепленное определение понятия «соглашение о применении процедуры медиации»

_____
_____
_____
19. Процедура медиации является
A. мерой государственного воздействия;
B. формой гражданского контроля;
C. способом урегулирования споров;
D. условием заключения мирового соглашения.
20. Ссылка в договоре на документ, содержащий условия урегулирования спора при содействии медиатора, признается
A. медиативной преамбулой;
B. медиативной графой;
C. медиативной конвенцией;
D. медиативной оговоркой

Балльно-рейтинговая система оценки знаний слушателей на итоговой аттестации в форме зачета:

Таблица 6

Баллы, %	**Оценка**
60-100	*Зачет*
Менее 60	*Не зачет*

5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 7

Компетенция (код, содержание)	Индикатор
ПСК-1. Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала.	Знает Методы и инструменты развития персонала. Например, наставничество, коучинг, ротация, стажировки, тренинги, воркшопы, геймификация, тематические клубы по интересам. Подходы к планированию карьеры. Понимание разных траекторий: вертикальный (продвижение по иерархии), горизонтальный (углубление экспертизы), диагональный (смена сферы внутри компании или переход в другую). Инструменты анализа. Матрица компетенций (чтобы видеть текущий уровень и зоны роста), оценка «360 градусов» (комплексная обратная связь от коллег, подчинённых, руководителей), SWOT-анализ для сотрудника. Принципы формирования кадрового резерва. Как выявлять сотрудников с высоким потенциалом (HiPo) и выстраивать для них индивидуальные треки. Основы трудового законодательства и локальных нормативных актов компании, регулирующих развитие и карьеру. Принципы мотивации и вовлечения. Как связать цели развития сотрудника с целями компании, чтобы повысить вовлечённость. Основы бюджетирования. Как оценивать затраты на программы развития и формировать предложения для бюджета. Умеет Анализировать потребности. Выявлять разрыв между текущими компетенциями сотрудников и требованиями бизнеса или их карьерными целями. Разрабатывать карьерные треки. Прорисовывать возможные пути роста для разных должностей внутри организации. Составлять индивидуальные планы развития (ИПР). Формулировать конкретные, измеримые цели, подбирать адекватные методы и инструменты, устанавливать реалистичные сроки и критерии оценки прогресса. Организовывать мероприятия. Планировать и проводить тренинги, семинары, воркшопы, мастер-классы, ротации, наставнические программы. Проводить карьерные беседы. Обсуждать с сотрудником его цели, давать обратную связь, помогать корректировать траекторию. Оценивать эффективность. Анализировать, достигли ли сотрудники поставленных целей, какие методы сработали, а какие нет, и вносить корректировки. Работать с информационными системами (например, LMS-платформы для дистанционного обучения, базы данных по персоналу). Синхронизировать развитие персонала со стратегией компании. Чтобы программы не существовали в отрыве от бизнес-задач. Владеет Навыками коммуникации и активного слушания. Чтобы эффективно обсуждать цели, давать обратную связь и вовлекать сотрудников в процесс планирования. Навыками фасилитации. Чтобы модерировать групповые обсуждения, воркшопы, сессии планирования. Навыками тайм-менеджмента и организации процессов. Чтобы грамотно распределять ресурсы и соблюдать сроки реализации программ. Навыками работы с данными. Чтобы собирать метрики (например, процент сотрудников, выполнивших ИПР, рост KPI после обучения) и на их основе принимать решения. Навыками управления изменениями. Чтобы преодолевать сопротивление и вовлекать руководителей в процесс развития подчинённых.
ПСК-2. Ведение процесса выработки, согласования условий медиативного	Знает принципы медиации (добровольность, конфиденциальность, нейтральность медиатора), последовательность этапов процедуры, нормы законодательства (в

соглашения и завершения процедуры медиации	первую очередь ФЗ № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника»), а также специфику разных сфер (семейные, трудовые, бизнес-споры), если есть специализация. Умеет анализировать информацию и выявлять истинные интересы сторон, а не только их позиции; организовывать процесс взаимодействия: задавать правильные вопросы (открытые, уточняющие), переформулировать высказывания, резюмировать, структурировать обсуждение; распознавать и корректно корректировать эмоциональное напряжение в диалоге, создавать безопасную атмосферу; применять специальные техники (рефрейминг — переформулирование негативного в нейтральное, работа с BATNA — лучшей альтернативой текущему соглашению); содействовать сторонам в критическом анализе вариантов: оценивать выгоды, издержки, возможные риски и последствия; формулировать чёткие, исполнимые условия для проекта соглашения. Владеет навыками активного слушания, управления конфликтом, ведения диалога в сложной эмоциональной обстановке, стратегического планирования хода процедуры, а также умением сохранять нейтральность и беспристрастность на всех этапах.
УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	Знает базовые принципы сбора, отбора и обобщения информации в целях проведения и построения логических и математических моделей поставленных задач. Умеет выделять данные, которые необходимо собирать для построения логических и математических моделей поставленных задач, проводить их первичную обработку Имеет практический опыт поиска источников информации по заданной теме
ОПК-2. Способен анализировать конфликтные ситуации, применять основные методы, способы и средства получения информации о конфликтах и мирных способах взаимодействия, готовить материалы для экспертных заключений о конфликтогенном потенциале ситуации и субъектов взаимодействия	Знает Типологию и динамику конфликтов: виды конфликтов (внутриличностные, межличностные, групповые, организационные), стадии развития конфликта, факторы эскалации и деэскалации. Методы сбора информации о конфликте: наблюдение, интервью, анкетирование, анализ документов, контент-анализ коммуникаций, социометрические методы. Нормативно-правовую базу и этические принципы: ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)», этические кодексы медиаторов, правила конфиденциальности и нейтральности. Инструменты экспертной оценки: шкалы оценки напряжённости, матрицы рисков, методы прогнозирования развития конфликтной ситуации. Умеет Диагностировать конфликтную ситуацию: выделять предмет спора, интересы и позиции сторон, скрытые мотивы, ресурсы и ограничения, определять стадию конфликта. Выбирать и применять методы сбора данных: формулировать вопросы для интервью, разрабатывать анкеты/чек-листы, интерпретировать результаты наблюдений и социометрии. Проводить анализ коммуникаций: выявлять конфликтогенные формулировки, паттерны эскалации в переписке и разговорах, оценивать уровень доверия и готовности к диалогу. Оценивать конфликтогенный потенциал: рассчитывать риски эскалации, определять зоны уязвимости в организации или группе, прогнозировать возможные сценарии развития ситуации. Владеет Техниками активного слушания и рефрейминга: перефразирование, уточнение, работа с эмоциями, перевод претензий в запросы интересов. Инструментами визуализации конфликта: карты интересов, матрицы «интересы — позиции», схемы ролей и связей, таймлайны событий.

	Методами фасилитации и модерации дискуссий: правила ведения круглого стола, техники работы с агрессивными высказываниями, управление групповой динамикой. Шаблонами и стандартами документации: протоколы встреч, формы фиксации договорённостей, чек-листы для диагностики, бланки экспертных заключений. Навыками обратной связи и рекомендаций: формулирование конструктивных предложений по снижению напряжённости и профилактике повторных конфликтов.

Приложение 2.

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

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

Сведения о профессорско-преподавательском составе представлены в табл.4

Ф.И.О. преподавателя/ведущего специалиста	**Квалификация по диплому о высшем или среднем профессиональном образовании**	**Дополнительн/ая/ые квалификаци/я/и**	**Ученая степень, ученое (почетное) звание**	Стаж работы в области профессиональной деятельности / по дополнительной квалификации	Наименование преподаваемой дисциплины / темы (модуля), практики / стажировки (при наличии) в данной программе
1	2	3	5	6	9
Козлов Владимир Владимирович	Московский ордена Ленина и ордена Трудового Красного Знамени государственный педагогический институт имени В.И. Ленина. Диплом с отличием. Специальность: педагогика и психология	МГИМО МИД России Удостоверение о повышении квалификации по программе «Современные психотехнологии в управлении политике бизнесе», 2023	к.психол.н., академик и профессор Академии проблем безопасности, обороны и правопорядка, профессор Академии военных наук	34	Модуль 1. Прикладная конфликтология. Конфликтны личности: управление энергией напряжения
Иванов Михаил Анатольевич	Сибирская Аэрокосмическая Академия им. ак. Решетнева. Инженер по специальности «Технология машиностроения», МГППУ, Психология, Магистр	Проф.переподготовка. Психологическое консультирование. РГСУ. Проф.переподготовка. Методика психологического консультирования на основе теории и методологии гештальт-терапии. МИГиП		10	Модуль 2. Конфликты групп

		Проф.переподготовка. Мастер делового администрирования, стратегическое и корпоративное управление. МИРБИС Проф.переподготовка. Медиатор-конфликтолог. Университет им. И.М. Сеченова. Повышение квалификации. Особенности гештальт-терапии в работе с семьей и семейными системами, 2023 Повышение квалификации. Работа с последствиями военной травмы и ПТСР в гештальт-терапии, 2022			
Лян Андрей Игоревич	МГУ им. М.Ломоносова, факультет вычислительной математики и кибернетики. Специальность: математик	МГИМО МИД России Курсы повышения квалификации по программе «Мастер переговоров: техники влияния», 2022		24	Модуль 3. Организационные противоречия
Войтенко Эдуард Михайлович	Череповецкий военный инженерный институт радиоэлектроники, командный факультет. Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве РФ, магистратура Специальность: юрист		к.полит.н	17	Модуль 3. Организационные противоречия
Радин Олег Игоревич	Пензенская государственная сельскохозяйственная академия, технологический		к.с.-х.н	15	Модуль 2. Конфликты групп

	факультет. Специальность: технолог сельскохозяйственного производства				