

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

Утверждаю



ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
**«Досудебное урегулирование налоговых споров»**  
по повышению квалификации федеральных государственных гражданских служащих  
Федеральной налоговой службы

(многоуровневая:  
базовый уровень: 56 часов,  
повышенный уровень: 56 часов,  
мастерский уровень: 56 часов)

Рассмотрена  
на заседании кафедры  
социально-правовых дисциплин  
Протокол № 1 от 26.01.2024

Нижний Новгород – 2024

## Оглавление

ВВЕДЕНИЕ .....	7
ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ .....	8
УЧЕБНЫЕ ПЛАНЫ ПО УРОВНЯМ .....	9
КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК .....	12
РАБОЧИЕ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИН (МОДУЛЕЙ) .....	13
I. ОБЯЗАТЕЛЬНАЯ ЧАСТЬ .....	13
Налоговое администрирование. Проблемы доказывания налоговых схем по получению налогоплательщиками необоснованной налоговой выгоды .....	13
Введение .....	13
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации.....	13
Планируемые результаты обучения .....	14
Реферативное описание тем .....	15
Методические рекомендации.....	20
Список литературы .....	21
Досудебное урегулирование споров .....	23
Введение .....	23
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации.....	23
Планируемые результаты обучения .....	23
Реферативное описание тем .....	25
Практические задания (примеры) .....	27
Методические рекомендации.....	28
Список литературы .....	29
Современные информационные технологии в деятельности налоговых органов .....	30
Введение .....	30
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации.....	30
Планируемые результаты обучения .....	30
Реферативное описание тем .....	31
Практические задания (примеры) .....	33
Методические рекомендации.....	34
Список литературы .....	34
Актуальные вопросы профессиональной деятельности государственного гражданского служащего .....	35
Введение .....	35
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации.....	35
Планируемые результаты обучения .....	36
Реферативное описание тем .....	37
Практические задания (примеры) .....	38
Методические рекомендации.....	39
Список литературы .....	40
Психология профессиональной деятельности .....	40
Введение .....	40
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации.....	41
Планируемые результаты обучения .....	41
Реферативное описание тем .....	42
Практические задания (примеры) .....	43
Методические рекомендации.....	43
Список литературы .....	44
Современные управленческие технологии (мастерский уровень).....	47
Введение .....	47
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации.....	47

Планируемые результаты обучения .....	47
Реферативное описание тем .....	48
Практические задания (примеры) .....	48
Методические рекомендации .....	51
Список литературы .....	52
II. ВАРИАТИВНАЯ ЧАСТЬ .....	53
УЧЕБНЫЕ ПЛАНЫ ВАРИАТИВНЫХ ЧАСТЕЙ .....	53
Личная эффективность государственного гражданского служащего .....	56
Введение .....	56
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации.....	56
Планируемые результаты обучения .....	56
Реферативное описание тем .....	57
Практические задания (примеры) .....	57
Методические рекомендации.....	58
Список литературы .....	58
Деловое общение: от культуры речи до деловой переписки.....	59
Введение .....	59
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации.....	59
Планируемые результаты обучения .....	60
Реферативное описание тем .....	60
Практические задания (примеры) .....	61
Методические рекомендации.....	61
Список литературы .....	62
Управление временем.....	63
Введение .....	63
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации.....	63
Планируемые результаты обучения .....	63
Реферативное описание тем .....	63
Практические задания (примеры) .....	64
Методические рекомендации.....	64
Список литературы .....	65
Профилактика профессионального выгорания .....	65
Введение .....	65
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации.....	65
Планируемые результаты обучения .....	66
Реферативное описание тем .....	66
Практические задания (примеры) .....	66
Методические рекомендации.....	67
Список литературы .....	67
Управление конфликтами .....	68
Введение .....	68
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации.....	68
Планируемые результаты обучения .....	68
Реферативное описание тем .....	69
Практические задания (примеры) .....	69
Методические рекомендации.....	70
Список литературы .....	71
Психология влияния и противодействие манипуляциям.....	71
Введение .....	71
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации.....	71
Планируемые результаты обучения .....	72

Реферативное описание тем.....	72
Практические задания (примеры) .....	72
Методические рекомендации.....	73
Список литературы .....	74
Командообразование в налоговых органах .....	74
Введение .....	74
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации.....	74
Планируемые результаты обучения .....	75
Реферативное описание тем.....	76
Практические задания (примеры) .....	76
Методические рекомендации.....	76
Список литературы .....	77
Современные управленческие технологии: сила наставничества .....	78
Введение .....	78
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации.....	78
Планируемые результаты обучения .....	78
Реферативное описание тем.....	78
Практические задания (примеры) .....	79
Методические рекомендации.....	79
Список литературы .....	79
Управление персоналом: искусство и работа .....	80
Введение .....	80
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации.....	80
Планируемые результаты обучения .....	81
Реферативное описание тем.....	81
Практические задания (примеры) .....	81
Методические рекомендации.....	81
Список литературы .....	82
Мастер совещаний: секреты эффективного проведения встреч .....	82
Введение .....	82
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации.....	82
Планируемые результаты обучения .....	82
Реферативное описание тем.....	83
Практические задания (примеры) .....	83
Методические рекомендации.....	83
Список литературы .....	84
Искусство переговоров: секреты успеха .....	85
Введение .....	85
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации.....	85
Планируемые результаты обучения .....	85
Реферативное описание тем.....	86
Практические задания (примеры) .....	86
Методические рекомендации.....	86
Список литературы .....	87
Репутационный менеджмент органов государственной власти в условиях развития информационного общества .....	88
Введение .....	88
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации.....	88
Планируемые результаты обучения .....	88
Реферативное описание тем.....	89
Практические задания (примеры) .....	89

Методические рекомендации.....	90
Список литературы .....	90
Применение инновационных технологий в управлении: проектная деятельность.....	91
Введение .....	91
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации.....	91
Планируемые результаты обучения .....	91
Реферативное описание тем.....	92
Практические задания (примеры) .....	93
Методические рекомендации.....	94
Список литературы .....	94
Использование прикладных офисных приложений в условиях импортозамещения.....	96
Введение .....	96
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации.....	96
Планируемые результаты обучения .....	96
Реферативное описание тем.....	97
Практические задания (примеры) .....	97
Методические рекомендации.....	97
Список литературы .....	98
Использование возможностей электронных таблиц в аналитической работе налоговых органов .....	99
Введение .....	99
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации.....	99
Планируемые результаты обучения .....	99
Реферативное описание тем.....	100
Практические задания (примеры) .....	100
Методические рекомендации.....	100
Список литературы .....	101
Система инициатив и способы их продвижения .....	101
Введение .....	101
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации.....	101
Планируемые результаты обучения .....	101
Реферативное описание тем.....	102
Практические задания (примеры) .....	102
Методические рекомендации.....	102
Список литературы .....	103
ПО Полимастика. Модули интеллектуального анализа данных.....	103
Введение .....	103
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации.....	104
Планируемые результаты обучения .....	104
Реферативное описание тем.....	105
Практические задания (примеры) .....	105
Методические рекомендации.....	106
Список литературы .....	106
Работа с информацией: поиск, критический анализ и синтез информации.....	106
Введение .....	106
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации.....	107
Планируемые результаты обучения .....	107
Реферативное описание тем.....	108
Практические задания (примеры) .....	108
Методические рекомендации.....	108
Список литературы .....	109

Подготовка презентации. Примеры, советы .....	109
Введение .....	109
Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации.....	109
Планируемые результаты обучения .....	110
Реферативное описание тем.....	110
Практические задания (примеры) .....	111
Методические рекомендации.....	111
Список литературы .....	111
ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ.....	112
ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ .....	112
ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ.....	113
Перечень вопросов, выносимых на экзамен.....	113
Примеры тестовых вопросов .....	115

## ВВЕДЕНИЕ

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Досудебное урегулирование налоговых споров» реализуется в соответствии со следующими нормативно-правовыми актами:

- Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ (с изм. и доп.) «Об образовании в Российской Федерации»;
- Федеральным законом от 27.07.2004 № 79-ФЗ (с изм. и доп.) «О государственной гражданской службе Российской Федерации»;
- Указом Президента РФ от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации»;
- Приказом Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499 (с изм. и доп.) «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
- Приказом Минтруда России от 24.06.2015 № 398н «Об утверждении профессионального стандарта «Внутренний аудитор»;
- Приказом Минтруда России от 12.10.2021 № 722н «Об утверждении профессионального стандарта «Консультант по налогам и сборам»;
- 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»;
- Письмом Минобрнауки России от 21.04.2015 № ВК-1013/06 «О направлении методических рекомендаций по реализации дополнительных профессиональных программ» (вместе с «Методическими рекомендациями по реализации дополнительных профессиональных программ с использованием дистанционных образовательных технологий, электронного обучения и в сетевой форме»);
- Налоговым кодексом РФ;
- Иными нормативными актами.

Выбор тем программы и его основного содержания произведен с учетом обеспечения преемственности к государственному образовательному стандарту высшего образования по направлению подготовки «Юриспруденция» (Приказ Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1011 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 40.03.01 Юриспруденция», Приказ Минобрнауки России от 25.11.2020 № 1451 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - магистратура по направлению подготовки 40.04.01 Юриспруденция»).

В связи с повышением требований к уровню квалификации государственных гражданских служащих и необходимостью освоения современных методов решения профессиональных задач программа «Досудебное урегулирование налоговых споров» является весьма актуальной и занимает важное место в процессе обновления и закрепления профессиональных знаний государственных гражданских служащих.

Программа предназначена для получения и совершенствования знаний в сфере прохождения государственной гражданской службы Российской Федерации в налоговых органах, налогового администрирования, досудебного урегулирования споров, приобретения навыков применения нормативных правовых актов, повышения уровня профессиональной компетенции для эффективной деятельности.

В связи с этим цель программы повышения квалификации состоит в комплексном обновлении знаний государственных гражданских служащих и совершенствовании необходимых

навыков для выполнения на высоком профессиональном уровне служебных обязанностей, а также в укреплении интереса к выбранной профессии.

В рамках образовательной программы должны быть решены следующие задачи:

1. ознакомить слушателей с новациями законодательного регулирования деятельности государственных гражданских служащих налоговых органов;
2. изучить основные положения налогового права, а также актуальные изменения законодательства;
3. рассмотреть особенности налогового процесса и проблемы досудебного урегулирования споров;
4. обновить знания обучающихся о процессуальном порядке проведения мероприятий налогового контроля;
5. рассмотреть особенности защиты интересов налоговых органов и налогоплательщиков, новые положения налогового и иного законодательства;
6. сформировать у слушателей навыки убеждающей речи и публичного выступления и эффективных профессиональных коммуникаций.

В результате освоения данной программы государственные гражданские служащие инспекций и управлений ФНС России получают обновление знаний и совершенствование навыков решения поставленных задач по основным направлениям деятельности и компетенциям с учетом изменений в законодательстве, нормативных актах и программном обеспечении, используемом в ФНС России, по вопросам досудебного урегулирования споров.

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Государственные гражданские служащие, прошедшие обучение по данной программе, должны обладать следующими **компетенциями**:

### Универсальные

- **Системное и критическое мышление.** Поиск, критический анализ и синтез информации, применение системного подхода для разрешения налоговых споров.
- **Коммуникация.** Деловая коммуникация в устной и письменной формах.
- **Гражданская позиция.** Формирование нетерпимого отношения к коррупционному поведению.

### Общепрофессиональные

- **Юридическое письмо.** Участие в подготовке проектов нормативных правовых актов и иных юридических документов.
- **Решение юридических проблем.** Применение норм материального и процессуального права при решении задач профессиональной деятельности.
- **Информационные технологии.** Получение юридически значимой информации из различных источников, включая правовые базы данных, решение задач профессиональной деятельности с применением информационных технологий.

### Профессиональные

- Организация и проведение мероприятий по урегулированию налоговых споров.
- Внутриорганизационные и межведомственные коммуникации, обеспечение взаимодействия органов власти с гражданами с использованием современных информационных технологий.
- Реализация технологии переговоров, предупреждения, выявления нарушений законодательства

В результате освоения данной программы государственный гражданский служащий должен

**знать:**



- актуальные вопросы законодательного регулирования деятельности налоговых органов в части досудебного урегулирования споров;
- основы использования современных информационных технологий в деятельности налоговых органов;
- особенности психологии профессиональной деятельности;

**уметь:**

- оперировать правовыми понятиями и категориями;
- анализировать и правильно применять положения нормативно-правовых актов по вопросам досудебного урегулирования споров;
- использовать приобретенные знания для защиты прав и свобод граждан, а также законных интересов общества и государства;

**владеть навыками:**

- аналитической оценки в процессе выработки и принятия решений, прогнозирования последствий своих действий;
- подготовки проектов решений и служебных документов, сбора, систематизации и использования актуальной информации;
- взаимодействия с государственными органами и организациями;
- анализа правоприменительной практики и реализации норм материального и процессуального права.

Для обеспечения возможности создания сотрудником индивидуальной образовательной траектории программа составлена по принципу модульности и многоуровневости по сложности изучения. Есть профессиональные модули, обязательные для изучения, и вариативные модули, предлагаемые на выбор.

Модули имеют разное наполнение по уровням сложности, а также имеют предельную продолжительность обучения в часах, закладываемых на их освоение.

**Программа предполагает 3 уровня сложности обучения:**

1. **Базовый** уровень – специалисты, имеющие опыт работы в налоговых органах или по данному направлению деятельности менее 3-х лет.
2. **Повышенный** уровень – специалисты, имеющие опыт работы в налоговых органах по направлению деятельности более 3-х лет.
3. **Мастерский** – руководители среднего звена (начальники (заместители начальников) отделов).

## УЧЕБНЫЕ ПЛАНЫ ПО УРОВНЯМ

### УЧЕБНЫЙ ПЛАН

дополнительной профессиональной программы

#### «Досудебное урегулирование налоговых споров» (базовый уровень)

по повышению квалификации федеральных государственных гражданских служащих  
Федеральной налоговой службы

**Цель:** *Совершенствование и (или) получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, с учетом изменений в законодательстве, нормативных актах и программном обеспечении, используемом в ФНС России, и (или) повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации по вопросам досудебного урегулирования споров*

**Форма обучения:** *заочная с использованием дистанционных образовательных технологий и электронного обучения в полном объеме с отрывом от исполнения служебных обязанностей по замещаемой должности государственной гражданской службы*

**Продолжительность** 56 часов

**обучения:**

**Режим занятий:** 2-8 часов в день

№ п/п	Наименование разделов и дисциплин	Количество часов			Форма промежуточной аттестации
		Всего	по видам занятий		
			лекции	практические занятия	
<b>I.</b>	<b>Обязательная часть</b>	<b>46</b>	<b>13</b>	<b>33</b>	
1	Налоговое администрирование. Проблемы доказывания налоговых схем по получению налогоплательщиками необоснованной налоговой выгоды	29	11	18	зачет
2	Досудебное урегулирование споров	8	1	7	зачет
3	Современные информационные технологии в деятельности налоговых органов	4	0	4	зачет
4	Актуальные вопросы профессиональной деятельности государственного гражданского служащего	2	0	2	зачет
5	Психология профессиональной деятельности	3	1	2	зачет
<b>II.</b>	<b>Вариативная часть</b>	<b>8</b>			зачет
	<b>Итоговая аттестация</b>	2		2	экзамен в форме тестирования
	<b>ИТОГО</b>	<b>56</b>			

## УЧЕБНЫЙ ПЛАН

дополнительной профессиональной программы

### «Досудебное урегулирование налоговых споров» (повышенный уровень)

по повышению квалификации федеральных государственных гражданских служащих Федеральной налоговой службы

**Цель:** Совершенствование и (или) получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, с учетом изменений в законодательстве, нормативных актах и программном обеспечении, используемом в ФНС России, и (или) повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации по вопросам досудебного урегулирования споров

**Форма обучения:** заочная с использованием дистанционных образовательных технологий в полном объеме с отрывом от исполнения служебных обязанностей по замещаемой должности государственной гражданской службы

**Продолжительность** 56 часов

**обучения:**

**Режим занятий:** 2-8 часов в день

№ п/п	Наименование разделов и дисциплин	Количество часов			Форма промежуточной аттестации
		Всего	по видам занятий		
			лекции	практические занятия	
<b>I.</b>	<b>Обязательная часть</b>	<b>42</b>	<b>13</b>	<b>29</b>	
1	Налоговое администрирование. Проблемы доказывания налоговых схем по получению налогоплательщиками необоснованной налоговой выгоды	14	5	9	зачет
2	Досудебное урегулирование споров	18	6	12	зачет
3	Современные информационные технологии в деятельности налоговых органов	4	0	4	зачет
4	Актуальные вопросы профессиональной деятельности государственного гражданского служащего	2	0	2	зачет
5	Психология профессиональной деятельности	4	2	2	зачет
<b>II.</b>	<b>Вариативная часть</b>	<b>12</b>			зачет
	<b>Итоговая аттестация</b>	2		2	экзамен в форме тестирования
	<b>ИТОГО</b>	<b>56</b>			

### УЧЕБНЫЙ ПЛАН

дополнительной профессиональной программы

«Досудебное урегулирование налоговых споров» (мастерский уровень)

по повышению квалификации федеральных государственных гражданских служащих Федеральной налоговой службы

**Цель:** *Совершенствование и (или) получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, с учетом изменений в законодательстве, нормативных актах и программном обеспечении, используемом в ФНС России, и (или) повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации по вопросам досудебного урегулирования споров*

**Форма обучения:** *заочная с использованием дистанционных образовательных технологий в полном объеме с отрывом от исполнения служебных обязанностей по замещаемой должности государственной гражданской службы*

**Продолжительность обучения:** *56 часов*

**Режим занятий:** *2-8 часов в день*

№ п/п	Наименование разделов и дисциплин	Количество часов			Форма промежуточной аттестации
		Всего	по видам занятий		
			лекции	практические занятия	
<b>I.</b>	<b>Обязательная часть</b>	<b>38</b>	<b>12</b>	<b>26</b>	
1	Налоговое администрирование. Проблемы доказывания	11	3	8	зачет

	налоговых схем по получению налогоплательщиками необоснованной налоговой выгоды				
2	Досудебное урегулирование споров	8	4	4	зачет
3	Современные информационные технологии в деятельности налоговых органов	6	0	6	зачет
4	Современные управленческие технологии	8	4	4	зачет
5	Актуальные вопросы профессиональной деятельности государственного гражданского служащего	2	0	2	
6	Психология профессиональной деятельности	3	1	2	зачет
<b>II.</b>	<b>Вариативная часть</b>	<b>16</b>			зачет
	<b>Итоговая аттестация</b>	2		2	экзамен в форме тестирования
	<b>ИТОГО</b>	<b>56</b>			

### КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК

Срок обучения по программе повышения квалификации, недели	1					2					3				
Срок обучения по программе повышения квалификации, дни	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Виды занятий, предусмотренные программой повышения квалификации	А	А	А	А	К	А	А	А	А	А	А	А	А	А	И

А – аудиторная и самостоятельная работа,  
К – каникулы,  
И – итоговая аттестация

# РАБОЧИЕ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИН (МОДУЛЕЙ)

## I. ОБЯЗАТЕЛЬНАЯ ЧАСТЬ

### РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

#### Налоговое администрирование. Проблемы доказывания налоговых схем по получению налогоплательщиками необоснованной налоговой выгоды

---

(наименование учебной дисциплины)

#### Введение

Дисциплина «Налоговое администрирование. Проблемы доказывания налоговых схем по получению налогоплательщиками необоснованной налоговой выгоды» нацелен на изучение современной практики налогового планирования и администрирования, овладение методами налогового планирования и прогнозирования, методами оценки недопоступления налогов и сборов. Большое внимание уделяется вопросам организации налогового администрирования в контексте мер, предусмотренных современным этапом реформирования налоговой системы РФ.

Необходимым условием успешного осуществления налогового администрирования, является наличие у государственных служащих ФНС России сформированных профессиональных компетенций, включающих знания, умения, навыки по выявлению, сбору, фиксации и использованию доказательств по налоговым правонарушениям как на стадии досудебного урегулирования, так и на стадии судебного разбирательства. Первостепенное значение при этом имеют общие вопросы данной деятельности, без грамотной правоприменительной практики по которым не имеет смысла переходить к деятельности по формированию доказательственной базы, получения необоснованной налоговой выгоды, отражающей особенности доказывания по конкретным налоговым спорам.

#### Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации

**Целью** изучения дисциплины «Налоговое администрирование. Проблемы доказывания налоговых схем по получению налогоплательщиками необоснованной налоговой выгоды» является обновление знаний государственных гражданских служащих налоговых органов и совершенствование необходимых для выполнения служебных обязанностей на высоком профессиональном уровне навыков применения нормативной базы в сфере налогового администрирования, в том числе доказывания налоговых схем по получению налогоплательщиками необоснованной налоговой выгоды, а также прохождения государственной гражданской службы, и как следствие укрепление интереса к выбранной профессии.

В рамках заявленной цели должны быть решены следующие **задачи**:

- изучить основные положения налогового права, а также актуальные изменения законодательства, практику его применения;
- рассмотреть особенности налогового администрирования и проблемы доказывания налоговых схем по получению налогоплательщиками необоснованной налоговой выгоды;
- обновить знания обучающихся о процессуальном порядке проведения мероприятий по налоговому администрированию и доказыванию налоговых схем по получению налогоплательщиками необоснованной налоговой выгоды.

В связи с тем, что структурные преобразования и технический прогресс вносят значительные изменения в характер труда, предъявляя к сотрудникам налоговых органов более высокие требования, увеличивая экономическую и социальную значимость результатов их деятельности, дисциплина «Налоговое администрирование. Проблемы доказывания налоговых схем по получению налогоплательщиками необоснованной налоговой выгоды» занимает важное **место** в процессе обновления и закрепления профессиональных знаний и овладения навыками осуществления налогового контроля и применения налогового законодательства.

## Планируемые результаты обучения

В результате освоения данной дисциплины государственный гражданский служащий должен

*знать:*

- Федеральные законы, указы Президента Российской Федерации, Постановления Правительства Российской Федерации и иные нормативно-правовые акты применительно к исполнению должностных обязанностей;
- судебную практику, передовой отечественный и зарубежный опыт по налогообложению и налоговому контролю;
- теоретические основы осуществления мероприятий и процедур налогового контроля при проведении налоговых проверок;
- практические вопросы применения законодательства о налогах и сборах;

*уметь:*

- анализировать и правильно применять правовые нормы, относящиеся к сфере профессиональной деятельности;
- анализировать юридически значимые факты и возникающие в связи с ними налоговые правоотношения;
- отстаивать свою позицию в спорах с налогоплательщиками, обоснованно принимать решения и совершать юридические действия в точном соответствии с законом;
- правильно составлять и оформлять соответствующие документы;
- разрабатывать и аргументировать предложения, направленные на повышение эффективности деятельности государственных гражданских служащих ФНС России;

*владеть навыками:*

- анализа различных правовых явлений в области налогов и сборов, юридических фактов, правовых норм и административных правоотношений, являющихся объектами профессиональной деятельности;
- взаимодействия с государственными органами и организациями;
- анализа правоприменительной практики и реализации норм материального и процессуального права;
- аналитической оценки в процессе выработки и принятия решений, прогнозирования последствий своих действий;
- подготовки проектов решений и служебных документов, сбора, систематизации и использования актуальной информации.

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
<b>Налоговое администрирование. Проблемы доказывания налоговых схем по получению налогоплательщиками необоснованной налоговой выгоды</b>		
<b>Базовый уровень</b>		
1.1	Основные изменения в законодательстве РФ. Что нужно знать при урегулировании споров?	<i>Лекция</i>
1.2	Налог на прибыль организаций	<i>Практика</i>
1.3	Налог на добавленную стоимость	<i>Практика</i>
1.4	Налог на доходы физических лиц	<i>Практика</i>
1.5	Имущественные налоги	<i>Практика</i>
1.6	Специальные налоговые режимы	<i>Лекция</i>
1.7	Страховые взносы	<i>Лекция</i>
1.8	Виды схем уклонения от уплаты налогов	<i>Лекция</i>
1.9	Урегулирование задолженности: новое, важное, интересное	<i>Лекция</i>
1.10	Особенности проведения и оформления результатов налоговых проверок и иных контрольных мероприятий	<i>Лекция, практика</i>

1.10.1	Организация и проведение налоговых проверок. Процедурные нарушения при проведении налогового контроля.	Практика
1.10.2	Доказывание и доказательства по налоговым спорам	Лекция
1.10.3	Использование данных бухгалтерского учета в целях налогового контроля	Практика
1.10.4	Налоговые правонарушения. Порядок привлечения к налоговой ответственности	Практика
1.10.5	Валютный контроль	Практика
1.10.6	Административные правонарушения. Производство по делам об административных правонарушениях	Практика
<b>Повышенный уровень</b>		
1.1	Основные изменения в законодательстве РФ. Что нужно знать при урегулировании споров?	Лекция
1.2	Налог на прибыль организаций	Лекция
1.3	Налог на добавленную стоимость	Практика
1.4	Налог на доходы физических лиц	Практика
1.5	Урегулирование задолженности: новое, важное, интересное	Практика
1.6	Доказывание схем оптимизации налогообложения	Лекция
1.7	Валютный контроль	Практика
1.8	Налоговые правонарушения. Порядок привлечения к налоговой ответственности.	Практика
1.9	Административные правонарушения. Производство по делам об административных правонарушениях	Практика
<b>Мастерский уровень</b>		
1.1	Основные изменения в законодательстве РФ. Что нужно знать при урегулировании споров?	Лекция
1.2	Проблемы доказывания налоговых схем по получению налогоплательщиками необоснованной налоговой выгоды	Практика
1.3	Система управления рисками (инцидентами) и внутренний контроль в деятельности ФНС России	Лекция
1.4	Анализ ошибок, выявляемых в ходе аудиторских проверок и разработка профилактических мер по их предотвращению. Проблемы, пути их решения	Практика

Объем занятий по дисциплине – от 11 до 29 часов (20-52% от всего объема программы).

### Реферативное описание тем

*Базовый уровень*

#### **1.1 Основные положения законодательства РФ: что нужно знать при урегулировании споров?**

Основные изменения в законодательстве РФ в 2024 году. Изменения НК РФ. Взаимозависимые лица. О сдаче декларации. Ограничения на проведение внеплановых проверок применения ККТ. Государственный и муниципальный финансовый контроль. Изменения в специальных экономических мерах. Что необходимо знать при урегулировании споров. Споры с обязательным досудебным порядком. Страховые взносы.

#### **1.2 Налог на прибыль организаций**

Налогоплательщики, объект налогообложения, налоговая база, налоговый период, ставки налога. Особенности определения налоговой базы и исчисления налога. Порядок переноса убытков на будущее. Инвестиционный налоговый вычет.

#### **1.3 Налог на добавленную стоимость**

Налогоплательщики, объект налогообложения, налоговая база, налоговый период, ставки налога. Особенности определения налоговой базы и исчисления налога.

#### **1.4 Налог на доходы физических лиц**

Налогоплательщики, объект налогообложения, налоговая база, налоговый период, ставки налога. Особенности определения налоговой базы и исчисления налога.

### **1.5 Имущественные налоги**

Виды налогов на имущество. Налогоплательщики. объект налогообложения, налоговая база, налоговый период, ставки налога. Особенности определения налоговой базы и исчисления налога. Льготы.

### **1.6 Специальные налоговые режимы**

Определение налогоплательщиков ЕСХН, УСН, и ПСН; ограничение при переходе на ЕСХН, УСН и ПСН и при их применении; особенности утраты права применения ЕСХН, УСН и ПСН.

Объект налогообложения. Налоговая база. Порядок исчисления и уплаты единого налога. Сроки подачи налоговой декларации. Порядок и особенности расчета единого налога.

Анализ писем Минфина России и ФНС России по актуальным вопросам применения спецрежимов.

### **1.7 Страховые взносы**

Плательщики страховых взносов. Объект обложения и база по страховым взносам для плательщиков, производящих выплаты и иные вознаграждения физическим лицам. Суммы, не подлежащие обложению страховыми взносами. Расчетный и отчетный период. Тарифы страховых взносов. Порядок исчисления и уплаты страховых взносов, уплачиваемых плательщиками, в том числе и не производящими выплаты и иные вознаграждения физическим лицам

### **1.8 Виды схем уклонения от уплаты налогов**

Обзор известных распространенных схем. Особенности их доказывания.

Новый подход к проблеме злоупотребления налогоплательщиком своими правами (Статья 54.1 НК РФ). Способы минимизации налогов. Перечень мероприятий налогового контроля с целью сбора доказательственной базы. Особенности оценки судами некоторых обстоятельств получения налоговой выгоды по налогам.

### **1.9 Урегулирование задолженности: основные положения**

Особенности взыскания задолженности с организаций, индивидуальных предпринимателей, физических лиц. Порядки взыскания (ст. 46,47,48 НК РФ) Процедурные сроки. Взыскание налогов с налогоплательщика в судебном порядке. Организация взаимодействия с ФССП в рамках исполнительного производства.

#### **1.10.1 Организация и проведение налоговых проверок. Процедурные нарушения при проведении налогового контроля.**

Организация и проведение камеральной налоговой проверки. Вопросы проведения, продления, окончания камеральной налоговой проверки, истребование документов, оформление результатов. Практические аспекты проведения камеральной налоговой проверки.

Организация и проведение выездных налоговых проверок. Особенности назначения, проведения, продления, окончания выездной проверки, истребование документов, оформление результатов.

Вопросы проведения мероприятий налогового контроля в рамках налоговых проверок, а также вне рамок налоговых проверок. Оформление проведения мероприятий налогового контроля. Судебная практика при разрешении спорных вопросов при проведении мероприятий налогового контроля.

#### **1.10.2 Доказывание и доказательства по налоговым спорам**

Определение понятия доказательств, бремя доказывания по налоговым спорам. Доказывание по налоговым спорам: понятие и содержание, этапы. Правила оценки доказательств. Виды доказательств по налоговым спорам.

#### **1.10.3 Доказывание умысла в действиях налогоплательщика, направленных на уклонение от уплаты налогов**

Налоговый контроль сделок в свете требований ст.54.1 НК РФ (сделки с сомнительной деловой целью, сделки с сомнительными контрагентами). Примеры из практики налоговых



проверок, судебные споры. Налоговая реконструкция, условия признания расходов и применения вычетов по сделкам с "техническими" компаниями. Доказывание отсутствия умысла и проявление коммерческой осмотрительности.

#### **1.10.4 Налоговые правонарушения. Порядок привлечения к налоговой ответственности.**

Налоговые правоотношения: понятие, виды, особенности. Особенности вручения (направления) документов налогоплательщику, его представителю. Порядок привлечения к ответственности в порядке ст. 101 и 101.4 НК РФ: особенности, различия, проблемы. Разрешение практических ситуаций. Обсуждение со слушателями проблемных вопросов исполнения налоговой обязанности и применения НК РФ в разных регионах России.

#### **1.10.5 Валютный контроль**

Валютное законодательство Российской Федерации и обзор изменений законодательства в валютной сфере. Изменения валютного законодательства Российской Федерации, ожидаемые в 2024 году. Комментарий основных положений законопроектов. Полномочия ФНС России при осуществлении функции органа валютного контроля. Судебная практика по валютным рискам.

#### **1.10.6 Административные правонарушения. Производство по делам об административных правонарушениях.**

Возбуждение административно-публичным органом (должностным лицом налогового органа) дела об административном правонарушении; рассмотрение административно-публичным органом (должностным лицом) дела об административном правонарушении; пересмотр вышестоящим административно-публичным органом (должностным лицом) постановления или иного решения по делу об административном правонарушении; исполнение административно-публичным органом (должностным лицом) постановления о назначении административного наказания.

*Повышенный уровень*

### **1.1 Основные положения законодательства РФ: что нужно знать при урегулировании споров?**

Основные изменения в законодательстве РФ в 2024 году. Изменения НК РФ. Взаимозависимые лица. О сдаче декларации. Ограничения на проведение внеплановых проверок применения ККТ. Государственный и муниципальный финансовый контроль. Изменения в специальных экономических мерах. Что необходимо знать при урегулировании споров. Споры с обязательным досудебным порядком. Страховые взносы.

#### **1.2 Налог на прибыль организаций**

Налогоплательщики, объект налогообложения, налоговая база, налоговый период, ставки налога. Особенности определения налоговой базы и исчисления налога. Порядок переноса убытков на будущее. Инвестиционный налоговый вычет.

#### **1.3 Налог на добавленную стоимость**

Налогоплательщики, объект налогообложения, налоговая база, налоговый период, ставки налога. Особенности определения налоговой базы и исчисления налога.

#### **1.4 Налог на доходы физических лиц**

Налогоплательщики, объект налогообложения, налоговая база, налоговый период, ставки налога. Особенности определения налоговой базы и исчисления налога.

#### **1.5 Урегулирование задолженности: основные положения**

Особенности взыскания задолженности с организаций, индивидуальных предпринимателей, физических лиц. Порядки взыскания (ст. 46,47,48 НК РФ) Процедурные сроки. Взыскание налогов с налогоплательщика в судебном порядке. Организация взаимодействия с ФССП в рамках исполнительного производства.

#### **1.6 Доказывание схем оптимизации налогообложения**

Определение понятия доказательств, бремя доказывания по налоговым спорам. Доказывание по налоговым спорам: понятие и содержание, этапы. Правила оценки доказательств. Виды доказательств по налоговым спорам.

#### **1.7 Валютный контроль**

Валютное законодательство Российской Федерации и обзор изменений законодательства в валютной сфере. Изменения валютного законодательства Российской Федерации, ожидаемые в 2024 году. Комментарий основных положений законопроектов. Полномочия ФНС России при осуществлении функции органа валютного контроля. Судебная практика по валютным рискам.

### **1.8 Налоговые правонарушения. Порядок привлечения к налоговой ответственности.**

Налоговые правоотношения: понятие, виды, особенности. Особенности вручения (направления) документов налогоплательщику, его представителю. Порядок привлечения к ответственности в порядке ст. 101 и 101.4 НК РФ: особенности, различия, проблемы. Разрешение практических ситуаций. Обсуждение со слушателями проблемных вопросов исполнения налоговой обязанности и применения НК РФ в разных регионах России.

### **1.9 Административные правонарушения. Производство по делам об административных правонарушениях.**

Возбуждение административно-публичным органом (должностным лицом налогового органа) дела об административном правонарушении; рассмотрение административно-публичным органом (должностным лицом) дела об административном правонарушении; пересмотр вышестоящим административно-публичным органом (должностным лицом) постановления или иного решения по делу об административном правонарушении; исполнение административно-публичным органом (должностным лицом) постановления о назначении административного наказания.

*Мастерский уровень*

### **1.1 Основные положения законодательства РФ: что нужно знать при урегулировании споров?**

Основные изменения в законодательстве РФ в 2024 году. Изменения НК РФ. Взаимозависимые лица. О сдаче декларации. Ограничения на проведение внеплановых проверок применения ККТ. Государственный и муниципальный финансовый контроль. Изменения в специальных экономических мерах. Что необходимо знать при урегулировании споров. Споры с обязательным досудебным порядком. Страховые взносы.

### **1.2 Проблемы доказывания налоговых схем по получению налогоплательщиками необоснованной налоговой выгоды**

Виды схем уклонения от уплаты налогов, их основные признаки и особенности проведения мероприятий налогового контроля, способствующих выявлению и доказыванию этих схем. Проблемы, ошибки, вопросы.

### **1.3 Система управления рисками (инцидентами) и внутренний контроль в деятельности ФНС России**

Понятие рисков и инцидентов. Основы и принципы управления рисками. Риск-ориентированный подход в контрольно-надзорной деятельности за субъектами малого предпринимательства.

### **1.4 Анализ ошибок, выявляемых в ходе аудиторских проверок и разработка профилактических мер по их предотвращению. Проблемы, пути их решения**

Рассмотрение вопросов и проблем при осуществлении деятельности по досудебному урегулированию споров. Анализ ошибок, выявляемых в ходе аудиторских проверок и разработка профилактических мер по их предотвращению. Проблемы, поиск пути их решения.

#### **Практические задания (примеры)**

#### **Задание 1.**

В ходе проведения выездной налоговой проверки установлены факты отражения в расходах предприятия расходов, связанных с ремонтом оборудования. Указанные расходы не подтверждены первичными учетными документами. Правомерно ли включение указанных затрат в расходы предприятия в целях исчисления налога на прибыль?

#### **Задание 2.**

В соответствии с п. 2 ст. 346.2 НК РФ сельскохозяйственными товаропроизводителями признаются организации и индивидуальные предприниматели, у которых в общем доходе от

реализации товаров (работ, услуг) доля дохода от реализации произведенной ими сельскохозяйственной продукции, включая продукцию ее первичной переработки, составляет не менее 70 процентов. Укажите, какие виды доходов налогоплательщика учитываются при расчете данного критерия? Мотивируйте свой ответ.

### Задание 3.

Определение совокупной доли физического лица совместно с его взаимозависимыми лицами. Исходная информация отражена на рисунке 1.

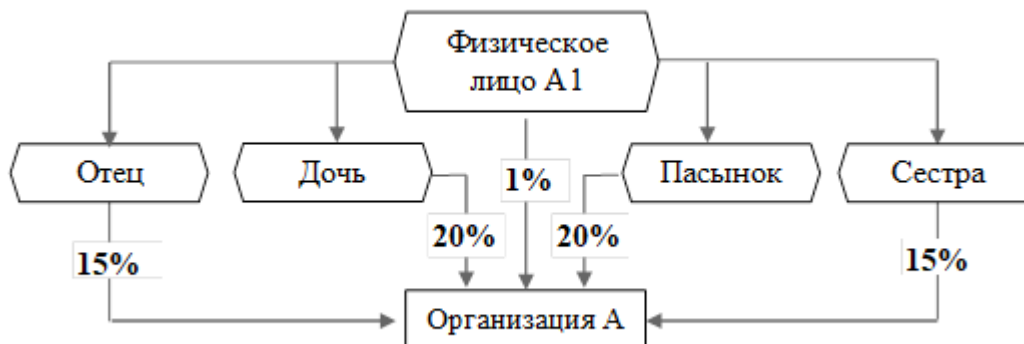


Рисунок 1.

### Задание 4.

ООО «Каскад» решило открыть валютный счет для расчета с иностранными поставщиками. Определите, в каких банках и в каком порядке ООО может быть разрешено открыть валютный счет (в российских, в иностранных на территории РФ, в иностранных и т.д.). Какого вида валютный счет будет открыт? Какие документы следует представить для открытия валютного счета?

### Задание 5.

Начальником инспекции в ходе рассмотрения материалов проверки ООО «Стайл», выявлен факт неявки лица, в отношении которого проводилась налоговая проверка (его представителя), не извещенного надлежащим образом о времени и месте рассмотрения материалов налоговой проверки (с актом налоговой проверки уведомление о времени и месте рассмотрения материалов проверки налоговым органом не отправлено).

Каковы дальнейшие действия начальника инспекции?

### Задание 6.

В ходе проведения камеральной проверки инспектор произвел осмотр помещений контрагента проверяемого налогоплательщика. Может ли налоговый орган приобщить к материалам проверки протокол осмотра помещений контрагента?

### Задание 7.

Капустина А.Н. осуществляет частную практику в качестве нотариуса (далее - нотариус) и является плательщиком страховых взносов в соответствии со ст. 419 НК РФ. Нотариусу исчислены страховые взносы за 2020 год по сроку уплаты 31.12.2020. В связи с неисполнением обязанности по уплате страховых взносов налоговым органом выставлено 25.01.2021 требования об уплате налога, сбора, страховых взносов на сумму 40965.00 со сроком исполнения 17.02.2021. Требования об уплате налога, сбора, страховых взносов в установленный срок не исполнено.

Вопрос: Какой порядок взыскания должен быть применен в отношении нотариуса?

## Методические рекомендации

Обучение осуществляется с использованием дистанционных технологий и электронного обучения путем как самостоятельного изучения материала, так и взаимодействия педагогического работника с обучающимся.

Лекции и практические занятия в форме вебинаров проводятся по основным и наиболее сложным темам в целях углубления и закрепления знаний слушателей, полученных ими в процессе самостоятельной работы над учебным материалом. Продолжительность каждого вебинара 2-4 аудиторных часа. При подготовке слушателям заранее выдаются вопросы, подготовка к которым требует самостоятельной работы с использованием рекомендованной литературы и электронных учебников, предоставляемых на Интернет-ресурсе. В ходе занятий, путём постановки проблемных вопросов, совместным их обсуждением и рассмотрением наиболее целесообразных путей решения, обучаемые осваивают учебный материал, закрепляют знания, полученные в рамках самостоятельной работы и на лекциях.

На практические занятия выносятся вопросы, усвоение которых требуется на уровне навыков и умений. При проведении практических занятий необходимо отрабатывать задания, учитывающие специфику выполняемых функциональных обязанностей слушателями по своему профессиональному предназначению, в том числе предусматривать задания с проведением деловых игр (эпизодов) и созданием моделей типовых ситуаций.

В процессе практического обучения особое внимание следует уделять формированию и развитию у слушателей практических умений, навыков и компетенций.

Для проведения практических занятий должны использоваться методические разработки, позволяющие индивидуализировать задания обучаемым в зависимости от их должностных категорий. Такие задания представляют собой проблемные ситуационные варианты, различающиеся моделями информационных систем, и набором конкретных действий, существенных для определённых категорий обучаемых, объединённых в соответствующую подгруппу.

Основными видами самостоятельной работы слушателями без участия преподавателей являются:

- формирование и усвоение содержания конспекта лекций на базе рекомендованной преподавателем учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);
- выполнение домашних заданий в виде предложенных преподавателем практических заданий и лабораторных работ;
- просмотра видеоуроков.

В ходе самостоятельной работы слушатели более детально рассматривают вопросы, изучаемые в ходе лекционных занятий, готовятся к проведению семинаров и закрепляют умения и навыки, полученные при отработке на практических занятиях. В целях более эффективной работы слушателей, готовятся учебные и контрольно-проверочные материалы.

В ходе самостоятельной работы слушателям предоставляется возможность пользования интернет ресурсами учебного заведения, на которых размещены электронные учебники, пробные тесты, а также форум для получения консультационных услуг от ведущих преподавателей.

С целью определения качества усвоения материала проводится проверка знаний слушателей с использованием совокупности контрольных заданий и вопросов в виде текущего и итогового контроля.

Текущий контроль осуществляется в форме промежуточного тестирования.

## Список литературы

1. Апресова, Н.Г. Налогообложение бизнеса (правовые основы): учебное пособие / Н.Г. Апресова. - М.: Проспект, 2020. - 152 с.
2. Архитектоника современного налогообложения потребления: монография / под. ред. И.А. Майбурова. - М. ЮНИТИ-ДАНА, 2020. - 399 с. - (Magister)
3. Боровикова, Е.В. Налогообложение участников внешнеэкономической деятельности и интеграционная политика: учебное пособие / Е.В. Боровикова. - М.: РУСАЙНС, 2020. - 104 с.
4. Васильева, Е.В. Налоги: законные способы оптимизировать налогообложение / Е.В. Васильева. - М.: Омега-Л, 2020. - 202 с. - (1000 бестселлеров)
5. Вачугов, И. В. Доказывание схем уклонения от налогов: теория, практика: учебное пособие / И.В. Вачугов; А.В. Дулина. - Н. Новгород: Приволжский ин-т повышения квалификации ФНС, 2023. - 64 с.: ил.
6. Вачугов, И. В. Специальные налоговые режимы: учебно-методическое пособие / И.В. Вачугов. - Н. Новгород: Приволжский ин-т повышения квалификации ФНС, 2023. - 64 с.: ил.
7. Вачугов, И. В. Трансфертное ценообразование: просто о сложном: учебно-практическое пособие / И.В. Вачугов. - Н. Новгород: Приволжский ин-т повышения квалификации ФНС, 2022. - 64 с.
8. Вопросы теории и практики налогообложения. Вып.15: сборник научных статей. / Сост. А.С. Адвокатова; Ю.В. Малкова. - М.: РУСАЙНС, 2021. - 146 с.
9. Выездная налоговая проверка: учебное пособие. - Н. Новгород: Приволжский ин-т повышения квалификации ФНС, 2022. - 121 с.
10. Грундел, Л.П. Комплаенс налоговых инструментов деофшоризации в условиях международной налоговой конкуренции: монография / Л.П. Грундел. - 2-е изд. - М.: Дашков и К, 2020. - 230 с. : ил.
11. Грундел, Л.П. Налоговое регулирование трансфертного ценообразования: учебник / Л.П. Грундел; Н.И. Малис. - М.: Магистр, 2020. - 256 с. - (Магистратура).
12. Дулина, А.В. Мероприятия налогового контроля: особенности проведения и оформления: учебно-практическое пособие / Дулина А.В.; И.В. Вачугов. - Н. Новгород: Приволжский ин-т повышения квалификации ФНС России, 2023. - 60 с.
13. Дулина, А.В. Административные правонарушения. Порядок привлечения к административной ответственности за нарушение налогового и иного законодательства (в схемах и таблицах): учебно-практическое пособие / А.В. Дулина. - Н. Новгород: Приволжский ин-т повышения квалификации ФНС России, 2023. - 64 с.
14. Иншина, Р.С. Выездные и камеральные налоговые проверки: Практическое пособие / Р.С. Иншина. - М.: ИПЦ "Маска", 2020. - 400 с.
15. Каменева, М.В. Налоговое администрирование: учебник / М.В. Каменева; А.Я. Зыбин. - М.: Кнорус, 2020. - 130 с. - (Бакалавриат)
16. Карпов, А.Е. Управление персоналом: стратегия, привлечение, обучение, мотивация / А.Е. Карпов. - М.: Москва, 2021. - 282 с. : ил.
17. Митюрникова, Л.А. Налоги и налогообложение субъектов малого и среднего бизнеса: учебное пособие / Л.А. Митюрникова; О.В. Каурова; Е.И. Балалова. - М.: Кнорус, 2021. - 302 с. - (Бакалавриат)
18. Оценка эффективности налоговых льгот: монография / под ред. Л.И. Гончаренко; М.Р. Пинской. - М.: РУСАЙНС, 2020. - 170 с. : табл.
19. Налоги и налогообложение: кратко в таблицах: учебно-практическое пособие. - Н. Новгород: Приволжский ин-т повышения квалификации ФНС, 2022. - 162 с.
20. Налоговые и таможенные платежи: учебник для студентов вузов / под ред. И.А. Майбурова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. - 207 с. - (Magister)

21. Налоговый контроль. Налоговые проверки: учебное пособие для магистратуры / Под ред. О.В. Болтиновой; Ю.К. Цареградской. - М.: Норма, 2020. - 160 с.
22. Налогообложение добычи твердых полезных ископаемых в Российской Федерации. Проблемы и пути совершенствования: монография. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. - 175 с. - (Научные издания для экономистов)
23. Налогообложение физических лиц: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2022. - 222 с. - (Высшее образование)
24. Никифорова, Н.А. Налоговый анализ: учебник / Н.А. Никифорова; С.Н. Миловидова. - М.: Кнорус, 2021. - 418 с. - (Бакалавриат)
25. Орлова, Е. Ю. Валютный контроль. Особенности проведения налоговыми органами мероприятий валютного контроля: учебное пособие / Е.Ю. Орлова; А.В. Дулина. - Н. Новгород: Приволжский ин-т повышения квалификации ФНС России, 2021. - 64 с.
26. Пенкин, П.В. Схемы больше не работают: практическое руководство по снижению налоговых рисков / П.В. Пенкин. - М.: Проспект, 2020. - 176 с.: табл.
27. Развитие учета, контроля и налогообложения в РФ: монография / под ред. Т.М. Рогуленко. - М.: РУСАЙНС, 2021. - 244 с
28. Русакова, О. В. Налогообложение индивидуальных предпринимателей- плательщиков НДС: учебно-методическое пособие / О.В. Русакова; Т.Ю. Солодимова. - Н. Новгород: Приволжский ин-т повышения квалификации ФНС России, 2022. - 48 с.
29. Русакова, О. В. Налог на добавленную стоимость: учебное пособие по НДС / О.В. Русакова. - Н. Новгород: Приволжский ин-т повышения квалификации ФНС России, 2022. - 64 с.
30. Солодимова, Т.Ю. Администрирование имущественных налогов юридических и физических лиц: учебно-практическое пособие / Т.Ю. Солодимова; О.Д. Грибанцева. - Н. Новгород: Приволжский ин-т повышения квалификации ФНС России, 2023. - 48 с.
31. Теоретико-методологическая палитра косвенного налогообложения: монография / под ред. И.А. Майбурова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. - 375 с. - (Magister)
32. Топсахалов, Р.А. Теоретические основы формирования налоговой безопасности: монография / Р.А. Топсахалов. - М.: РУСАЙНС, 2020. - 128 с.
33. Улыбина, Л.В. Налоговый контроль в Российской Федерации и оценка его эффективности: монография / Л.В. Улыбина; А.Н. Белогорская. - М.: РУСАЙНС, 2020. - 92 с. : табл.
34. Цифровая экономика- драйвер формирования налоговой стратегии РФ и способов ее реализации: монография / под ред. М.В. Карп; Т.М. Рогуленко. - М.: РУСАЙНС, 2020. - 142 с.
35. Чаадаева, О. В. Налог на прибыль организации. Нормируемые расходы: учебное пособие / О.В. Чаадаева. - Н. Новгород: Приволжский ин-т повышения квалификации ФНС России, 2023. - 64 с.
36. Черник, Д.Г. Налоговая политика государства: учебник и практикум для вузов / Д.Г. Черник; Ю.Д. Шмелев; М.В. Типалина. - М.: Юрайт, 2020. - 510 с. - (Высшее образование)
37. Шишкин, Р. Н. Методика доказывания умысла на неуплату налогов. Стратегия защиты прав налогоплательщика: практические рекомендации / Р.Н. Шишкин. - М.: Юстицинформ, 2021. - 112 с.

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

## Досудебное урегулирование споров

(наименование учебной дисциплины)

### Введение

Дисциплина «Досудебное урегулирование споров» нацелен на изучение современной практики налогового планирования и администрирования, овладение методами налогового планирования и прогнозирования, методами оценки недопоступления налогов и сборов. Большое внимание уделяется вопросам организации налогового администрирования в контексте мер, предусмотренных современным этапом реформирования налоговой системы РФ.

Необходимым условием успешного осуществления налогового администрирования, является наличие у государственных служащих ФНС России сформированных профессиональных компетенций, включающих знания, умения, навыки по выявлению, сбору, фиксации и использованию доказательств по налоговым правонарушениям как на стадии досудебного урегулирования, так и на стадии судебного разбирательства. Первостепенное значение при этом имеют общие вопросы данной деятельности, без грамотной правоприменительной практики по которым не имеет смысла переходить к деятельности по формированию доказательственной базы, получения необоснованной налоговой выгоды, отражающей особенности доказывания по конкретным налоговым спорам.

### Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации

**Целью** изучения дисциплины «Досудебное урегулирование споров» является обновление знаний государственных гражданских служащих налоговых органов и совершенствование необходимых для выполнения служебных обязанностей на высоком профессиональном уровне навыков применения нормативной базы в сфере налогового администрирования, в том числе по досудебному урегулированию споров, а также прохождения государственной гражданской службы, и как следствие укрепление интереса к выбранной профессии.

В рамках заявленной цели должны быть решены следующие **задачи**:

- изучить основные положения налогового права, а также актуальные изменения законодательства;
- рассмотреть особенности досудебного урегулирования споров;
- обновить знания обучающихся о процессуальном порядке проведения мероприятий по досудебному урегулированию споров;
- представить слушателям актуальные изменения налогового законодательства, практику его применения.

В связи с тем, что структурные преобразования и технический прогресс вносят значительные изменения в характер труда, предъявляя к сотрудникам налоговых органов более высокие требования, увеличивая экономическую и социальную значимость результатов их деятельности, дисциплина «Досудебное урегулирование споров» занимает важное **место** в процессе обновления и закрепления профессиональных знаний и овладения навыками осуществления налогового контроля и применения налогового законодательства.

### Планируемые результаты обучения

В результате освоения данной дисциплины государственный гражданский служащий должен

*знать:*

- Федеральные законы, указы Президента Российской Федерации, Постановления Правительства Российской Федерации и иные нормативно-правовые акты применительно к исполнению должностных обязанностей;
- основы административного и гражданского права, сущность и содержание основных его понятий, категорий, институтов, правовых статусов субъектов применительно к исполнению

должностных обязанностей по досудебному урегулированию споров;

- особенности выполнения административных процедур (действий) по досудебному урегулированию споров;
- практические вопросы применения налогового законодательства;
- передовой отечественный и зарубежный опыт по досудебному урегулированию споров.

*уметь:*

- применять правовые нормы, относящиеся к сфере профессиональной деятельности;
- разрабатывать и аргументировать предложения, направленные на повышение эффективности деятельности государственных гражданских служащих ФНС России;
- отстаивать свою позицию в спорах с налогоплательщиками, обоснованно принимать решения и совершать юридические действия в точном соответствии с законом;
- правильно составлять и оформлять соответствующие документы.

*владеть навыками:*

- анализа различных правовых явлений в области налогов и сборов, юридических фактов, правовых норм и административных правоотношений, являющихся объектами профессиональной деятельности;
- взаимодействия с государственными органами и организациями;
- анализа правоприменительной практики и реализации норм материального и процессуального права;
- аналитической оценки в процессе выработки и принятия решений, прогнозирования последствий своих действий;
- подготовки проектов решений и служебных документов, сбора, систематизации и использования актуальной информации.

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
<b>Досудебное урегулирование споров</b>		
<b>Базовый уровень</b>		
2.1	Досудебное урегулирование налоговых споров: понятие, цели, задачи, принципы, вектор развития	<i>Лекция</i>
2.2	Представительство и оформление полномочий представителя в налоговых правоотношениях	<i>Практика</i>
2.3	Рассмотрение жалоб на действия (бездействие) должностных лиц налоговых органов и на акты ненормативного характера налоговых органов	<i>Практика</i>
2.4	Обращения граждан в соответствии с Федеральным законом от 02.05.2006 № 59-ФЗ: основания, порядок и сроки рассмотрения	<i>Практика</i>
2.5	Особенности досудебного урегулирования споров, связанных с государственной регистрацией ЮЛ и ИП	<i>Практика</i>
<b>Повышенный уровень</b>		
2.1	Досудебное урегулирование налоговых споров: перспективы развития. Взаимодействие структурных подразделений налоговых органов	<i>Лекция</i>
2.2	Представительство и оформление полномочий представителя в налоговых правоотношениях	<i>Лекция</i>
2.3	Особенности рассмотрения жалоб на действия (бездействие) должностных лиц налоговых органов и на акты ненормативного характера налоговых органов	<i>Практика</i>
2.4	Обращения граждан в соответствии с Федеральным законом от 02.05.2006 № 59-ФЗ: основания, порядок и сроки рассмотрения. Вопросы в правоприменении	<i>Практика</i>
2.5	Особенности досудебного урегулирования споров, связанных с государственной регистрацией ЮЛ и ИП	<i>Практика</i>



2.6	Обзор судебной практики	<i>Практика</i>
<b>Мастерский уровень</b>		
2.1	Досудебное урегулирование налоговых споров: перспективы развития. Организация взаимодействия структурных подразделений налоговых органов	<i>Лекция</i>
2.2	Обзор судебной практики по рассмотрению налоговых споров	<i>Практика</i>

Объем занятий по дисциплине – от 8 до 18 часов (14-32% от всего объема программы).

### Реферативное описание тем

*Базовый уровень*

#### **2.1 Досудебное урегулирование налоговых споров: понятие, цели, задачи, принципы, вектор развития.**

Изучение Концепции развития досудебного урегулирования налоговых споров. Основные причины введения досудебного аудита в налоговых органах. Организация досудебного налогового урегулирования с позиции расширения прав налогоплательщика. Принципы осуществления досудебного урегулирования в налоговых органах. Структура и последовательность осуществления досудебного аудита в налоговых органах. Распределение функций при осуществлении налогового аудита и степень участия структурных подразделений налогового органа.

#### **2.2 Представительство и оформление полномочий представителя в налоговых правоотношениях**

Налоговые правоотношения: понятие, виды, особенности. Понятие субъектов налогового правоотношения. Виды субъектов налогового правоотношения. Особенности и проблемные вопросы представительства в налоговых правоотношениях. Нормы Гражданского законодательства, применимые в налоговых правоотношениях.

Особенности вручения документов лично налогоплательщику, его законному представителю или представителю по доверенности. Другие способы вручения документов. Содержание налогового правоотношения. Основные права и обязанности налогоплательщиков. Возникновение, изменение, приостановление, прекращение налоговой обязанности.

Разрешение практических ситуаций. Обсуждение со слушателями проблемных вопросов исполнения налоговой обязанности и применения НК РФ в разных регионах России.

#### **2.3 Рассмотрение жалоб на действия (бездействие) должностных лиц налоговых органов и на акты ненормативного характера налоговых органов**

Порядок обжалования ненормативных актов налогового органа в первой и апелляционной инстанции. Применение судебной практики обжалования актов налогового органа. Процессуальные особенности рассмотрения жалоб на действия (бездействия) должностных лиц налогового органа. Порядок действий сотрудников налогового органа при обжаловании актов налогового или действий (бездействия) их должностных лиц.

#### **2.4 Обращения граждан в соответствии с Федеральным законом от 02.05.2006 № 59-ФЗ: основания, порядок и сроки рассмотрения**

Правовое регулирование вопросов, касающихся рассмотрения обращений граждан Российской Федерации. Особенности порядка и сроков рассмотрения обращений в соответствии с Федеральным законом от 02.05.2006

№ 59-ФЗ. Анализ практических ситуаций по рассматриваемым вопросам.

#### **2.5 Особенности досудебного урегулирования споров, связанных с государственной регистрацией ЮЛ и ИП**

Право на обжалование. Сроки и порядки обжалования решений о государственной регистрации и решений об отказе в государственной регистрации. Порядок и сроки рассмотрения жалоб. Просмотр слайдов презентации. Выполнение практических заданий. Разрешение практических ситуаций. Обсуждение со слушателями проблемных вопросов применения закона в разных регионах России.

## **2.1 Досудебное урегулирование налоговых споров: перспективы развития. Взаимодействие структурных подразделений налоговых органов.**

Анализ досудебного порядка разрешения налоговых споров, предусмотренного НК РФ. Досудебное соглашение о сотрудничестве - сделка с правосудием. Альтернативные методы разрешения споров (нотариат, третейские суды, медиация).

## **2.2 Представительство и оформление полномочий представителя в налоговых правоотношениях**

Налоговые правоотношения: понятие, виды, особенности. Понятие субъектов налогового правоотношения. Виды субъектов налогового правоотношения. Особенности и проблемные вопросы представительства в налоговых правоотношениях. Нормы Гражданского законодательства, применимые в налоговых правоотношениях.

Особенности вручения документов лично налогоплательщику, его законному представителю или представителю по доверенности. Другие способы вручения документов. Содержание налогового правоотношения. Основные права и обязанности налогоплательщиков. Возникновение, изменение, приостановление, прекращение налоговой обязанности.

Разрешение практических ситуаций. Обсуждение со слушателями проблемных вопросов исполнения налоговой обязанности и применения НК РФ в разных регионах России.

## **2.3 Особенности рассмотрения жалоб на действия (бездействие) должностных лиц налоговых органов и на акты ненормативного характера налоговых органов**

Порядок обжалования ненормативных актов налогового органа в первой и апелляционной инстанции. Применение судебной практики обжалования актов налогового органа. Процессуальные особенности рассмотрения жалоб на действия (бездействия) должностных лиц налогового органа. Порядок действий сотрудников налогового органа при обжаловании актов налогового или действий (бездействия) их должностных лиц.

## **2.4 Обращения граждан в соответствии с Федеральным законом от 02.05.2006 № 59-ФЗ: основания, порядок и сроки рассмотрения**

Правовое регулирование вопросов, касающихся рассмотрения обращений граждан Российской Федерации. Особенности порядка и сроков рассмотрения обращений в соответствии с Федеральным законом от 02.05.2006 № 59-ФЗ. Анализ практических ситуаций по рассматриваемым вопросам.

## **2.5 Особенности досудебного урегулирования споров, связанных с государственной регистрацией ЮЛ и ИП**

Право на обжалование. Сроки и порядки обжалования решений о государственной регистрации и решений об отказе в государственной регистрации. Порядок и сроки рассмотрения жалоб. Просмотр слайдов презентации. Выполнение практических заданий. Разрешение практических ситуаций. Обсуждение со слушателями проблемных вопросов применения закона в разных регионах России.

## **2.6 Обзор судебной практики по рассмотрению налоговых споров**

Обзор судебной практики по рассмотрению налоговых споров за последние 2-3 года.

## **2.1 Досудебное урегулирование налоговых споров: перспективы развития. Взаимодействие структурных подразделений налоговых органов.**

Анализ досудебного порядка разрешения налоговых споров, предусмотренного НК РФ. Досудебное соглашение о сотрудничестве - сделка с правосудием. Альтернативные методы разрешения споров (нотариат, третейские суды, медиация).

## **2.2 Обзор судебной практики по рассмотрению налоговых споров**

Обзор судебной практики по рассмотрению налоговых споров за последние 2-3 года.

## Практические задания (примеры)

### Задание 1.

Управлением поступившая апелляционная жалоба не рассмотрена, по существу. Вышестоящий налоговый орган направил заявителю письмо, в котором заявителю указано на непредставление вместе с жалобой самой доверенности на лицо, подписавшее жалобу, или надлежащим образом заверенной копии доверенности, в связи с чем жалоба заявителя оставлена без рассмотрения. Может ли вышестоящий налоговый орган оставить жалобу без рассмотрения?

### Задание 2.

В отношении директора ООО «Спектр» Иванова П.С. возбуждено дело об административном правонарушении по ч.4 с. 14.25 КоАП РФ.

Подлежит ли административный штраф, предусмотренный санкцией ч.4 ст. 14.25 КоАП РФ, замене на предупреждение на основании статьи 4.1.1 КоАП РФ, если Иванов П.С. ранее был подвергнут административному наказанию за совершение правонарушения, предусмотренного ст. 15.5 КоАП РФ, по которому не истек срок, предусмотренный статьей 4.6 КоАП РФ?

Какие новые положения об уплате штрафа введены законодателем?

### Задание 3.

Рысаков А.А. является директором ООО «Трансмаш». Для сдачи налоговой отчетности и других документов (заявлений, писем), а также получения документов на бухгалтера Петрову Г.Н. была оформлена доверенность на представление интересов юридического лица в налоговых органах. Какие требования установлены для оформления полномочий представителя организации в налоговых правоотношениях? На что необходимо обращать особое внимание при изучении доверенности от имени юридического лица?

### Задание 4.

Поступила жалоба от Смирнова Сергея Ивановича, директора ООО «Традиция»: «20 июля 2022 года меня привлекли к административной ответственности по ч. 3 ст. 14.25 КоАП РФ. При производстве по делам об административном правонарушении сотрудники ИФНС не соблюдали Письмо ФНС России №ШС-6-2/814@ от 10.11.2008 и направляли мне извещения по делу на адрес места жительства, а не по месту работы. В связи с этим моя мама узнала о моем адм. проступке, расстроилась. С ней случился сердечный приступ.»

Каким законодательством регламентировано рассмотрение этой жалобы?

Какое бы Вы вынесли решение?

### Задание 5.

В организации закончилось проведение выездной налоговой проверки. Далее в течение 15 дней организация вправе представить возражения на акт проверки в свою налоговую инспекцию, а у инспекции есть 10 дней на то, чтобы рассмотреть возражения и вынести окончательное решение по проверке. Однако в процессе рассмотрения жалобы могут быть назначены дополнительные мероприятия налогового контроля. Вправе ли организация сразу обжаловать акт налогового органа в вышестоящее налоговое управление? В случае если да, сможет ли налоговый орган назначить дополнительные мероприятия налогового контроля?

### Задание 6.

В решении по итогам проверки налогоплательщику были доначислены транспортный налог, налог на прибыль, а также начислены соответствующие суммы пени и штрафы.

Налогоплательщик оспорил решение в вышестоящий налоговый орган в части штрафа за неуплату налога на прибыль. Недоимку и пени по налогу на прибыль, а также факт, касающийся транспортного налога, он оспаривать не стал. Однако в заявлении, поданном в суд, налогоплательщик обжаловал решение инспекции в полном объеме.

Подлежит ли такое заявление судебному рассмотрению в части эпизодов, которые не оспаривались в досудебном порядке?

### Задание 7.

Какими документами подтверждаются полномочия представителей в суде?

Категория лиц	АПК РФ	КАС РФ
Руководитель налогового органа	_____	_____
Юрист налогового органа	_____	_____
Руководитель организации (юридического лица)	_____	_____
Адвокат	_____	_____
Представитель ИП	_____	_____
Представитель гражданина (физического лица)	_____	_____

### Методические рекомендации

Обучение осуществляется с использованием дистанционных технологий и электронного обучения путем как самостоятельного изучения материала, так и взаимодействия педагогического работника с обучающимся.

Лекции и практические занятия в форме вебинаров проводятся по основным и наиболее сложным темам в целях углубления и закрепления знаний слушателей, полученных ими в процессе самостоятельной работы над учебным материалом. Продолжительность каждого вебинара 2-4 аудиторных часа. При подготовке слушателям заранее выдаются вопросы, подготовка к которым требует самостоятельной работы с использованием рекомендованной литературы и электронных учебников, предоставляемых на Интернет-ресурсе. В ходе занятий, путём постановки проблемных вопросов, совместным их обсуждением и рассмотрением наиболее целесообразных путей решения, обучаемые осваивают учебный материал, закрепляют знания, полученные в рамках самостоятельной работы и на лекциях.

На практические занятия выносятся вопросы, усвоение которых требуется на уровне навыков и умений. При проведении практических занятий необходимо отрабатывать задания, учитывающие специфику выполняемых функциональных обязанностей слушателями по своему профессиональному предназначению, в том числе предусматривать задания с проведением деловых игр (эпизодов) и созданием моделей типовых ситуаций.

В процессе практического обучения особое внимание следует уделять формированию и развитию у слушателей практических умений, навыков и компетенций.

Для проведения практических занятий должны использоваться методические разработки, позволяющие индивидуализировать задания обучаемым в зависимости от их должностных категорий. Такие задания представляют собой проблемные ситуационные варианты, различающиеся моделями информационных систем, и набором конкретных действий,

существенных для определённых категорий обучаемых, объединённых в соответствующую подгруппу.

Основными видами самостоятельной работы слушателями без участия преподавателей являются:

- формирование и усвоение содержания конспекта лекций на базе рекомендованной преподавателем учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);
- выполнение домашних заданий в виде предложенных преподавателем практических заданий и лабораторных работ;
- просмотра видеоуроков.

В ходе самостоятельной работы слушатели более детально рассматривают вопросы, изучаемые в ходе лекционных занятий, готовятся к проведению семинаров и закрепляют умения и навыки, полученные при отработке на практических занятиях. В целях более эффективной работы слушателей, готовятся учебные и контрольно-проверочные материалы.

В ходе самостоятельной работы слушателям предоставляется возможность пользования интернет ресурсами учебного заведения, на которых размещены электронные учебники, пробные тесты, а также форум для получения консультационных услуг от ведущих преподавателей.

С целью определения качества усвоения материала проводится проверка знаний слушателей с использованием совокупности контрольных заданий и вопросов в виде текущего и итогового контроля.

Текущий контроль осуществляется в форме промежуточного тестирования.

### **Список литературы**

1. Арбитражное процессуальное право. В 2 ч. Ч.1: учебник для ВУЗов / Под ред. С.Ф. Афанасьева; И.Ю. Захарьящевой. - М.: Издательство Юрайт, 2022. - 399 с.
2. Арбитражное процессуальное право. В 2 ч. Ч.2: учебник для ВУЗов / под ред. С.Ф. Афанасьева; И.Ю. Захарьящевой. - М.: Издательство Юрайт, 2022. - 323 с.
3. Антонов, В.Ф. Налоговые преступления: уголовно-правовая характеристика: учебное пособие / В.Ф. Антонов. - М.: РУСАЙНС, 2021. - 96 с
4. Власов, А.А. Арбитражный процесс Российской Федерации. Учебное пособие для вузов. – А. А. Власов. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2024. - 337 с.
5. Власов, А.А. Гражданский процесс: учебник и практикум для вузов / А. А. Власов. - 11-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2024. - 485 с.
6. Косаренко, Н.Н. Налоговые споры: способы защиты прав налогоплательщика: монография / Н.Н. Косаренко. - М.: РУСАЙНС, 2021. - 186 с.
7. Косаренко, Н.Н. Роль адвоката в системе защиты налогоплательщика: монография / Н.Н. Косаренко. - М.: РУСАЙНС, 2020. - 112 с.
8. Макарейко, Н. В. Административное право: учебное пособие для вузов / Н.В. Макарейко. - 12-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2022. - 296 с. - (Высшее образование).
9. Налоговая ответственность: учебное пособие / под ред. Е. Ю. Грачевой. - М.: Проспект, 2021. - 175 с.
10. Процессуальные особенности рассмотрения отдельных категорий гражданских дел. Учебное пособие для вузов. Под общ. ред. Воронцовой И. В., Долотиной Р. Р. - М.: Издательство Юрайт, 2022
11. Шишкин, Р. Н. Методика доказывания умысла на неуплату налогов. Стратегия защиты прав налогоплательщика: практические рекомендации / Р.Н. Шишкин. - М.: Юстицинформ, 2020. - 112 с.
12. Ядрихинский, С.А. Законные интересы налогоплательщиков: проблемы теории и практики: монография / С.А. Ядрихинский. – М.: Проспект, 2020. - 384 с.

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

## Современные информационные технологии в деятельности налоговых органов

(наименование учебной дисциплины)

### Введение

В связи с активным развитием, в условиях цифровой трансформации экономики в деятельности государственных гражданских служащих, проводятся существенные изменения в автоматизированной информационной системе АИС «Налог-3», а также ее доработки в целях усовершенствования технологических процессов, отвечающих современным требованиям законодательства.

В основу архитектуры АИС «Налог-3» заложены принципы устойчивого и эффективного обеспечения процессов налогового администрирования и контроля, в частности, хранение и обработка всех данных налогового администрирования в единой централизованной базе данных – федеральном хранилище; исключение дублирования, а значит, противоречивости данных; работа с актуальной целостной информацией; максимальная автоматизация выполнения технологических процессов, применение «налогового автомата»; снижение количество точек отказа за счет меньшего числа компонентов системы и централизации управления инфраструктурой, программным обеспечением и пользователями.

Таким образом, переход на АИС «Налог-3» и централизованную обработку данных создает новые возможности для налоговой службы и позволяет выйти на качественно новый уровень налогового администрирования и контроля в целом.

### Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации

**Целью** изучения дисциплины «Современные информационные технологии в деятельности налоговых органов» состоит в формировании новых и развитии ранее приобретённых профессиональных знаний государственных гражданских служащих налоговых органов в части использования современных информационных технологий при выполнении служебных обязанностей и поставленных задач при выполнении профессиональных задач налогового администрирования и контроля, правовой работы в налоговых органах.

В рамках заявленной цели должны быть решены следующие **задачи**:

- создание условий для трансформации учебно-познавательной деятельности слушателей в профессиональную деятельность служащих налоговых органов в части правовой работы;
- дополнение имеющихся базовых знаний по использованию современных информационных технологий в налоговом администрировании и налоговом контроле, их закрепление, обобщение и систематизация.

### Планируемые результаты обучения

В результате освоения данной дисциплины государственный гражданский служащий должен

*знать:*

- основные направления развития цифровых инструментов, используемых в деятельности сотрудников ФНС России;
- назначение цифровых инструментов и их практическое применение;
- сервисные режимы работы в окнах программы АИС «Налог-3»;
- о возможностях работы в программе.
- порядок формирования выходных документов.

*уметь:*

- запускать ЕКП,
- определять номер версии,
- настраивать размер рабочего окна,
- настраивать область управляющих панелей,
- создавать и копировать листы в электронных таблицах,
- добавлять промежуточные итоги,
- объединять несколько таблиц в одну

*владеть навыками:*

- работы с единым клиентским приложением,
- использования электронных таблиц для анализа информации по налогоплательщикам.

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
<b>Современные информационные технологии в деятельности налоговых органов</b>		
<b>Базовый уровень</b>		
3.1	Использование программного комплекса АИС Налог-3 при рассмотрении жалоб налогоплательщиков	<i>Практика</i>
3.2	Порядок формирования отчёта по форме № 3-НС и составления аналитической записки. Анализ результатов работы в информационном ресурсе "Налоговые споры".	<i>Практика</i>
3.3	Использование возможностей электронных таблиц в аналитической работе налоговых органов	<i>Практика</i>
<b>Повышенный уровень</b>		
3.1	Порядок формирования отчёта по форме № 3-НС и составления аналитической записки. Анализ результатов работы в информационном ресурсе "Налоговые споры".	<i>Практика</i>
3.2	Модуль «Визуально-сетевой анализ» - автоматизированный анализ налоговой отчетности, окружения налогоплательщиков	<i>Практика</i>
3,3	Анализ внешнеэкономической деятельности налогоплательщика с использованием АИС "Налог - 3" (ЕАЭС-обмен, Офис "Экспортера", "Прослеживаемость", "Таможня")	<i>Практика</i>
<b>Мастерский уровень</b>		
3.1	Использование программного комплекса АИС Налог-3 при рассмотрении жалоб налогоплательщиков	<i>Практика</i>
3.2	Прикладная подсистема «Экспедитор данных»: назначение и область применения.	<i>Практика</i>
3.3	Статистическая и управленческая отчетность	<i>Практика</i>

Объем занятий по дисциплине – от 4 до 6 часов (7-11% от всего объема программы).

### Реферативное описание тем

*Базовый уровень*

#### **3.1 Использование программного комплекса АИС Налог-3 при рассмотрении жалоб налогоплательщиков**

Общие вопросы архитектуры и работы в программном комплексе АИС «Налог-3». Возможности единого клиентского приложения. Функционал транзакционного сегмента федерального хранилища данных. Технологии работы в подсистеме «Досудебное урегулирование» АИС «Налог-3». Группа функций «Рассмотрение жалоб на акты налоговых органов либо действия или бездействие их должностных лиц».

Практикум по использованию аналитических информационных инструментов при процедурах формирования отчетности и мониторингу сроков по досудебному урегулированию споров, установленных законодательством.

Использование при проведении учебных занятий тренажеров по отдельным функциональным задачам досудебного урегулирования споров.

### **3.2 Порядок формирования отчёта по форме № 3-НС и составления аналитической записки. Анализ результатов работы в информационном ресурсе "Налоговые споры".**

Порядок формирования отчёта по форме 3-НС, сроки его формирования и утверждения, установленные ФНС России. Показатели отчёта по форме 3-НС, используемые для оценки эффективности работы по досудебному урегулированию.

Аналитические показатели эффективности работы, установленные ФНС России. Содержание аналитической записки к отчёту по форме 3-НС, разделы, обязательные для заполнения, сроки представления аналитической записки в вышестоящий налоговый орган.

### **3.3 Использование возможностей электронных таблиц в аналитической работе налоговых органов**

Возможности электронных таблиц Excel для аналитической работы налоговых органов: автозаполнение, подсчет промежуточных итогов, консолидация данных, создание сводных таблиц, форматирование таблиц, сортировка и фильтрация данных.

*Повышенный уровень*

### **3.1 Порядок формирования отчёта по форме № 3-НС и составления аналитической записки. Анализ результатов работы в информационном ресурсе "Налоговые споры"**

Порядок формирования отчёта по форме 3-НС, сроки его формирования и утверждения, установленные ФНС России. Показатели отчёта по форме 3-НС, используемые для оценки эффективности работы по досудебному урегулированию.

Аналитические показатели эффективности работы, установленные ФНС России. Содержание аналитической записки к отчёту по форме 3-НС, разделы, обязательные для заполнения, сроки представления аналитической записки в вышестоящий налоговый орган.

### **3.2 Модуль «Визуально-сетевой анализ» - автоматизированный анализ налоговой отчетности, окружения налогоплательщиков**

Принципы работы Информационно-аналитической системы контрольного блока (ИАС КБ).

Модули ИАС КБ, функциональное предназначения модулей. Организация работы в модуле «Реестр рисков», работа с паспортом рисков. Проведение камеральной проверки в прикладной подсистеме ИАС КБ, в том числе проведение контрольных мероприятий в модуле «Досье проверки» ИАС КБ.

Работа в модуле «ВСА» (визуально-сетевой анализ). Основной задачи подсистемы: визуализация схемы, найденных в модуле «Типология схем»; свободный поиск участников схем и связей между ними. Использование в практической работе инструмента аналитики «Граф», позволяющего визуализировать связи между налогоплательщиками, выявлять отрицательные остатки, разрывы движения товаров между налогоплательщиками и т.п.

### **3.3 Анализ внешнеэкономической деятельности налогоплательщика с использованием АИС "Налог - 3" (ЕАЭС-обмен, Офис "Экспортера", "Прослеживаемость", "Таможня")**

Проведения анализа внешнеэкономической деятельности налогоплательщика на предмет выявления рисков неуплаты налогов на основании данных, представленных налогоплательщиком, таможенными органами с помощью прикладных подсистем АИС «Налог – 3» ЕАЭС-обмен, Офис "Экспортера", "Прослеживаемость", "Таможня"

*Мастерский уровень*

### **3.1 Использование программного комплекса АИС Налог-3 при рассмотрении жалоб налогоплательщиков**

Общие вопросы архитектуры и работы в программном комплексе АИС «Налог-3». Возможности единого клиентского приложения. Функционал транзакционного сегмента



федерального хранилища данных. Технологии работы в подсистеме «Досудебное урегулирование» АИС «Налог-3». Группа функций «Рассмотрение жалоб на акты налоговых органов либо действия или бездействие их должностных лиц».

Практикум по использованию аналитических информационных инструментов при процедурах формирования отчетности и мониторингу сроков по досудебному урегулированию споров, установленных законодательством.

Использование при проведении учебных занятий тренажеров по отдельным функциональным задачам досудебного урегулирования споров.

### **3.2 Прикладная подсистема «Экспедитор данных»: назначение и область применения**

Термины и понятия Озера данных и экспедитора данных. Описание интерфейса, порядок создания и работы с моделями и группировками. Порядок наполнения информацией озера данных и сроки обновления информацией. Роли для подключения доступа к экспедитору. Работа с тренажерами.

### **3.3 Статистическая и управленческая отчетность**

Понятие и виды статической и управленческой отчетности формируемой налоговыми органами. Требования к ее составлению. Сроки ее представления. Подготовка пояснительной записки.

## **Практические задания (примеры)**

### **Задание 1.**

Выполнение видео тренажеров по технологии работы в ЕКП АИС «Налог-3».

### **Задание 2.**

Посчитать количество завершённых документов по отчётным годам. Посчитать %.

### **Задание 3.**

Посчитать количество завершённых документов по ФИО исполнителя и виду жалобы за 2023 год.

### **Задание 4.**

Сформируйте Статистическую отчётность по форме № 3-НС

### **Задание 5.**

Выполнение видео тренажеров по технологии работы на сайте технической поддержки.

### **Задание 6.**

Сформируйте новый фильтр размерности в ранее созданной мультисфере.

### **Задание 7.**

Путем добавления размерности сформируйте мультисферу по вертикали и по горизонтали.

### **Задание 8.**

Посмотреть детальную информацию по связи между налогоплательщиками по типу связи «Кооперация» между узлами при вызове контекстного меню правой кнопкой мыши.

### **Задание 9.**

Указать какие возможности предоставлены пользователю при работе в модуле «Досье проверки» при отработке выявленного риска в рамках КНП.

### **Задание 10.**

Указать какой инструмент информационной аналитической системы контрольного блока, позволяет визуализировать связи между налогоплательщиками.

### **Задача 11.**

АИС «Налог-3». В какой ветки дерева задач Налоговое администрирование создается новое сообщение в ПП «Офис экспортера»?

### **Задача 12.**

В какую ветку в зависимости от темы могут попасть сообщения, поступившие от налогоплательщиков из сервиса «Офис экспортера»?

## Методические рекомендации

Обучение осуществляется с использованием дистанционных технологий и электронного обучения путем как самостоятельного изучения материала, так и взаимодействия педагогического работника с обучающимся.

Лекции и практические занятия в форме вебинаров проводятся по основным и наиболее сложным темам в целях углубления и закрепления знаний слушателей, полученных ими в процессе самостоятельной работы над учебным материалом. Продолжительность каждого вебинара 2-4 аудиторных часа. При подготовке слушателям заранее выдаются вопросы, подготовка к которым требует самостоятельной работы с использованием рекомендованной литературы и электронных учебников, предоставляемых на Интернет-ресурсе. В ходе занятий, путём постановки проблемных вопросов, совместным их обсуждением и рассмотрением наиболее целесообразных путей решения, обучаемые осваивают учебный материал, закрепляют знания, полученные в рамках самостоятельной работы и на лекциях.

На практические занятия выносятся вопросы, усвоение которых требуется на уровне навыков и умений. При проведении практических занятий необходимо обрабатывать задания, учитывающие специфику выполняемых функциональных обязанностей слушателями по своему профессиональному предназначению, в том числе предусматривать задания с проведением деловых игр (эпизодов) и созданием моделей типовых ситуаций.

В процессе практического обучения особое внимание следует уделять формированию и развитию у слушателей практических умений, навыков и компетенций.

Для проведения практических занятий должны использоваться методические разработки, позволяющие индивидуализировать задания обучаемым в зависимости от их должностных категорий. Такие задания представляют собой проблемные ситуационные варианты, различающиеся моделями информационных систем, и набором конкретных действий, существенных для определённых категорий обучаемых, объединённых в соответствующую подгруппу.

Основными видами самостоятельной работы слушателями без участия преподавателей являются:

- формирование и усвоение содержания конспекта лекций на базе рекомендованной преподавателем учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);
- выполнение домашних заданий в виде предложенных преподавателем практических заданий и лабораторных работ;
- просмотра видеуроков.

В ходе самостоятельной работы слушатели более детально рассматривают вопросы, изучаемые в ходе лекционных занятий, готовятся к проведению семинаров и закрепляют умения и навыки, полученные при отработке на практических занятиях. В целях более эффективной работы слушателей, готовятся учебные и контрольно-проверочные материалы.

В ходе самостоятельной работы слушателям предоставляется возможность пользования интернет ресурсами учебного заведения, на которых размещены электронные учебники, пробные тесты, а также форум для получения консультационных услуг от ведущих преподавателей.

С целью определения качества усвоения материала проводится проверка знаний слушателей с использованием совокупности контрольных заданий и вопросов в виде текущего и итогового контроля.

Текущий контроль осуществляется в форме промежуточного тестирования.

### Список литературы

1. Руководство Пользователя для работников налоговых органов и организаций, находящихся в ведении ФНС России, с базой данных «Инициативы работников ФНС России» [Электронный ресурс], 2021. - 17 с.

2. Руководство пользователя «Анализ налоговой отчетности и окружения налогоплательщика в целях выявления кооперации, подконтрольности, согласованности действий», 2023. - 73 с.

3. Руководство пользователя «ТП 103.06.00.00.0100 «Взаимодействие налоговых органов при проведении мероприятий налогового контроля в отношении потенциальных участников схем», 2023. - 140 с.

4. Сычев, Ю.Н. Защита информации и информационная безопасность: учебное пособие / Ю.Н. Сычев. - М.: ИНФРА-М, 2021. - 202 с. - (Высшее образование)

5. Сычев, Ю.Н. Стандарты информационной безопасности. Защита и обработка конфиденциальных документов: учебное пособие / Ю.Н. Сычев. - М.: ИНФРА-М, 2021. - 224 с. - (Высшее образование)

6. Хорев, П.Б. Программно-аппаратная защита информации: учебное пособие / П.Б. Хорев. - 3-е изд., испр. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 327 с.: ил. - (Высшее образование).

7. Электронный учебник ФГУП ГНИВЦ ФНС России Раздел 1. «Общие вопросы архитектуры и работы с АИС «Налог-3»

8. Электронный учебник ФГУП ГНИВЦ ФНС России Раздел 3. «Компоненты прикладной инфраструктуры»

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Актуальные вопросы профессиональной деятельности государственного гражданского служащего**

(наименование учебной дисциплины)

#### **Введение**

Государством проводится большая работа по совершенствованию нормативного обеспечения деятельности государственных гражданских служащих. В ходе административной реформы в РФ законодательство постоянно претерпевает значительные изменения, непрерывно совершенствуется организационная структура государственной службы. Структурные преобразования и технический прогресс вносят значительные изменения в характер труда, предъявляя к сотрудникам государственных органов более высокие требования, увеличивая экономическую и социальную значимость результатов их деятельности.

Дисциплина «Актуальные вопросы профессиональной деятельности государственного гражданского служащего. Современные управленческие технологии» представляет собой комплекс тем, в которых рассматриваются актуальные вопросы прохождения государственной гражданской службы, требования к поведению государственных гражданских служащих, вопросы управления персоналом на государственной гражданской службе.

#### **Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации**

Дисциплина «Актуальные вопросы профессиональной деятельности государственного гражданского служащего. Современные управленческие технологии» занимает важное место в процессе обновления и закрепления профессиональных знаний и овладения навыками государственного управления.

В результате изучения данной дисциплины государственные служащие получат обновление знаний по вопросам правовых и организационных основ деятельности органов государственной власти, которые соответствуют квалификационным требованиям к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей федеральными государственными служащими.

**Целью** изучения дисциплины является освоение слушателями:

– нормативных правовых актов, регламентирующих вопросы прохождения государственной гражданской службы и изменений, внесенных в указанные документы;

– практики применения законодательства о государственной гражданской службе.  
– нормативных правовых актов, регламентирующих государственно-служебные отношения, связанные с соблюдением служебной дисциплины, и изменений, внесенных в указанные документы;

– практики применения законодательства, закрепляющего правовой институт служебной дисциплины на государственной гражданской службе

В рамках заявленной дисциплины должны быть решены следующие **задачи**:

– ознакомить слушателей с актуальными вопросами прохождения государственной гражданской службы;

– обсудить проблемные вопросы, возникающие при прохождении государственной гражданской службы;

– изучить порядок заполнения справки о доходах, расходах, имуществе и обязательствах имущественного характера с учетом рекомендаций Минтруда России;

– развитие способности и готовности использовать знание методов и теорий управления персоналом;

– ознакомить слушателей с положениями законодательства по вопросам служебной дисциплины и дисциплинарной ответственности;

– изучить современные правовые позиции судебных органов по вопросам обжалования решений государственных органов о привлечении гражданских служащих к дисциплинарной ответственности.

### **Планируемые результаты обучения**

В результате освоения данной дисциплины государственный гражданский служащий должен:

*знать:*

- Федеральные законы, указы Президента Российской Федерации, Постановления Правительства Российской Федерации и иные нормативно-правовые акты применительно к исполнению должностных обязанностей;

- основные положения законодательства, регламентирующего основы прохождения государственной гражданской службы, сущность и содержание основных его понятий;

- порядок заполнения справки о доходах, расходах, имуществе и обязательствах имущественного характера с учетом рекомендаций Минтруда России;

- основные положения законодательства, регламентирующего государственно-служебные отношения, связанные с соблюдением служебной дисциплины;

- права и обязанности государственного гражданского служащего при проведении служебной проверки;

- основы управления, организации труда и делопроизводства;

- основы кадровой политики и управления персоналом в государственной гражданской службе;

*уметь:*

- анализировать и правильно применять правовые нормы, относящиеся к сфере профессиональной деятельности, прохождения государственной гражданской службы, привлечения к дисциплинарной ответственности и рассмотрения служебных споров;

- разрабатывать и аргументировать предложения, направленные на повышение эффективности деятельности государственных органов и государственных организаций;

- отстаивать свою позицию, обоснованно принимать решения и совершать действия в точном соответствии с законодательством;

- заполнять справку о доходах, расходах, имуществе и обязательствах имущественного характера;

- обращаться в комиссию государственного органа по служебным спорам и суд за защитой своих прав;

- в необходимых случаях правильно составлять и оформлять документы, связанные с процедурой привлечения к дисциплинарной ответственности государственных гражданских служащих;

*владеет навыками:*

- работы с нормативными правовыми актами;
- анализа различных практических ситуаций, возникающих при прохождении государственной гражданской службы и проведении служебной проверки;
- работы в команде, выстраивания межличностных отношений, решения проблемных вопросов, планирования времени;
- отстаивания своей законной позиции в органах по рассмотрению служебных споров;
- аналитической оценки в процессе выработки и принятия решений, прогнозирования последствий своих действий;
- подготовки проектов решений и служебных документов, сбора, систематизации и использования актуальной информации;
- взаимодействия с государственными органами и организациями;
- работы в команде, выстраивания межличностных отношений, решения проблемных вопросов, планирования времени;
- ведения деловых переговоров, публичного выступления, составления делового письма;
- подбора и расстановки кадров, управления персоналом;
- планирования работы исходя из должностных обязанностей.

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
<b>Актуальные вопросы профессиональной деятельности государственного гражданского служащего</b>		
<b>Базовый и повышенный уровень</b>		
4.1	Актуальные вопросы прохождения государственной гражданской службы	<i>Практика</i>
4.2	Требования к поведению государственных гражданских служащих	<i>Практика</i>
<b>Мастерский уровень</b>		
4.1	Актуальные вопросы прохождения государственной гражданской службы	<i>Практика</i>
4.2	Вопросы оценки коррупционных рисков. Соблюдение антикоррупционных стандартов	<i>Практика</i>

Объем занятий по дисциплине – от 2 часа (4 % от всего объема программы).

### Реферативное описание тем

*Базовый и повышенный уровень*

#### **4.1 Актуальные вопросы прохождения государственной гражданской службы**

Правовое регулирование государственной гражданской службы и направления ее реформирования. Актуальные изменения, внесенные в нормативные правовые акты, касающиеся прохождения государственной гражданской службы. Виды государственной службы. Понятие и принципы государственной гражданской службы. Правовое положение государственного гражданского служащего. Анализ различных ситуаций, возникающих при прохождении государственной гражданской службы.

#### **4.2 Требования к поведению государственных гражданских служащих**

Служебная дисциплина на государственной гражданской службе. Порядок привлечения к дисциплинарной ответственности государственных гражданских служащих. Особенности осуществления служебных проверок. Порядок привлечения к ответственности государственных гражданских служащих за коррупционные правонарушения. Рассмотрение служебных споров.

*Мастерский уровень*

#### **4.1 Актуальные вопросы прохождения государственной гражданской службы**

Правовое регулирование государственной гражданской службы и направления ее реформирования. Актуальные изменения, внесенные в нормативные правовые акты, касающиеся прохождения государственной гражданской службы. Виды государственной службы. Понятие и принципы государственной гражданской службы. Правовое положение государственного гражданского служащего. Анализ различных ситуаций, возникающих при прохождении государственной гражданской службы.

#### **4.2 Вопросы оценки коррупционных рисков. Соблюдение антикоррупционных стандартов**

Описание коррупционных рисков. Проведении оценки коррупционных рисков. Этапы оценки коррупционных рисков и сроки их реализации. Промежуточные и итоговые результаты. Система рекомендаций, направленная на предупреждение коррупции.

### **Практические задания (примеры)**

#### **Задание 1.**

Рассмотрите ситуацию. В отношении государственной гражданской служащей Семеновой проводится служебная проверка. Может ли ей быть присвоен очередной классный чин?

#### **Задание 2.**

Специалист кадровой службы разъяснил государственному гражданскому служащему, считающему, что его права нарушены, что прежде чем написать исковое заявление в суд необходимо обратиться в комиссию государственного органа по служебным спорам, а в случае несогласия с ее решением в 10-дневный срок со дня вручения ему копии решения комиссии, только можно обратиться в суд. Правильное ли разъяснение дано.

#### **Задание 3.**

Подразделением кадров был разработан проект приказа территориального органа Федеральной налоговой службы о проведении служебной проверки, в котором содержалось указание на обязанность гражданского служащего, в отношении которого проводится служебная проверка, представить объяснения по фактам неисполнения или ненадлежащего исполнения им должностных обязанностей. Могут ли гражданского служащего обязать представить объяснения, в какие сроки он может представить объяснение, препятствует ли отказ от дачи объяснений проведению служебной проверки и если нет, то какие действия необходимо совершить участникам комиссии по проведению служебной проверки в случае отказа от дачи объяснений?

#### **Задание 4.**

Рассмотрите ситуацию. Государственная гражданская служащая Короткова Л.А. не может представить сведения о доходах, имуществе и обязательствах имущественного характера своего супруга по причине того, что супруг отказывается предоставить ей эти сведения. Каковы должны быть действия Коротковой Л.А.?

#### **Задание 5.**

Государственный гражданский служащий Орехов Д.И. уволился из налоговых органов. В течение какого времени он обязан при заключении трудовых договоров сообщать представителю нанимателя (работодателю) сведения о последнем месте своей службы?

#### **Задание 6.**

Государственный гражданский служащий получил от соответствующего руководителя поручение, являющееся, по его мнению, неправомерным. Каковы должны быть действия государственного гражданского служащего? Имеет ли он право исполнить данное ему неправомерное поручение?

#### **Задание 7.**

Рассмотрите ситуацию. Государственный гражданский служащий Безухов А.Н. достиг возраста 65 лет. При каких условиях он имеет право замещать должность государственного гражданского служащего после достижения этого возраста?

## Методические рекомендации

Обучение осуществляется с использованием дистанционных технологий и электронного обучения путем как самостоятельного изучения материала, так и взаимодействия педагогического работника с обучающимся.

Лекции и практические занятия в форме вебинаров проводятся по основным и наиболее сложным темам в целях углубления и закрепления знаний слушателей, полученных ими в процессе самостоятельной работы над учебным материалом. Продолжительность каждого вебинара 2-4 аудиторных часа. При подготовке слушателям заранее выдаются вопросы, подготовка к которым требует самостоятельной работы с использованием рекомендованной литературы и электронных учебников, предоставляемых на Интернет-ресурсе. В ходе занятий, путём постановки проблемных вопросов, совместным их обсуждением и рассмотрением наиболее целесообразных путей решения, обучаемые осваивают учебный материал, закрепляют знания, полученные в рамках самостоятельной работы и на лекциях.

На практические занятия выносятся вопросы, усвоение которых требуется на уровне навыков и умений. При проведении практических занятий необходимо отрабатывать задания, учитывающие специфику выполняемых функциональных обязанностей слушателями по своему профессиональному предназначению, в том числе предусматривать задания с проведением деловых игр (эпизодов) и созданием моделей типовых ситуаций.

В процессе практического обучения особое внимание следует уделять формированию и развитию у слушателей практических умений, навыков и компетенций.

Для проведения практических занятий должны использоваться методические разработки, позволяющие индивидуализировать задания обучаемым в зависимости от их должностных категорий. Такие задания представляют собой проблемные ситуационные варианты, различающиеся моделями информационных систем, и набором конкретных действий, существенных для определённых категорий обучаемых, объединённых в соответствующую подгруппу.

Основными видами самостоятельной работы слушателями без участия преподавателей являются:

- формирование и усвоение содержания конспекта лекций на базе рекомендованной преподавателем учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);
- выполнение домашних заданий в виде предложенных преподавателем практических заданий и лабораторных работ;
- просмотра видеоуроков.

В ходе самостоятельной работы слушатели более детально рассматривают вопросы, изучаемые в ходе лекционных занятий, готовятся к проведению семинаров и закрепляют умения и навыки, полученные при отработке на практических занятиях. В целях более эффективной работы слушателей, готовятся учебные и контрольно-проверочные материалы.

В ходе самостоятельной работы слушателям предоставляется возможность пользования интернет ресурсами учебного заведения, на которых размещены электронные учебники, пробные тесты, а также форум для получения консультационных услуг от ведущих преподавателей.

С целью определения качества усвоения материала проводится проверка знаний слушателей с использованием совокупности контрольных заданий и вопросов в виде текущего и итогового контроля.

Текущий контроль осуществляется в форме промежуточного тестирования.

## Список литературы

1. Антикоррупционная этика и служебное поведение: научно-практическое пособие. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 124 с.
2. Архангельский, Г.А. Госслужба на 100%. Как все устроено / Г.А. Архангельский; соавт. О. Стрелкова. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. - 304 с.
3. Ванновская О.В. Психология коррупционного поведения государственных служащих: монография / О.В. Ванновская. – 2-е изд., стер. – М.: Юрайт, 2018. – 251 с.
4. Гладких, В.И. Противодействие коррупции на государственной службе: учебное пособие для бакалавриата, специалитета и магистратуры / В.И. Гладких; В.М. Алиев; В.Г. Степанов-Егиянц. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2019. - 207 с. - (Бакалавр. Специалист. Магистр)
5. Граждан, В.Д. Государственная гражданская служба: учебник для академического бакалавриата / В.Д. Граждан. - М.: Юрайт, 2019. - 468 с.: ил.- (Бакалавр. Академический курс)
6. Государственная служба и противодействие коррупции. Основные рекомендации и разъяснения: сборник нормативных правовых актов. – М.: Проспект, 2019. – 432 с.
7. Карабанов, А.Л. Современные проблемы противодействия коррупции: уголовно-правовой и криминологический аспекты / А.Л. Карабанов; соавт. С.К. Мелькин. – М.: ВолтерсКлувер, 2019. – 200 с.
8. Панов, А.Ю. Особенности противодействия конфликту интересов на государственной гражданской службе: учебно-практическое пособие (в схемах и определениях/ А.Ю. Панов. – Н. Новгород: Приволжский ИПК ФНС России, 2020. – 64 с.
9. Чаннов, С. Е. Служебное право: учебник и практикум для бакалавриата и специалитета / С.Е. Чаннов; М.В. Пресняков. 2-е изд. – М.: Юрайт, 2019. – 376 с.
10. Фалина, А.С. Взаимодействие государства и бизнеса в разработке и реализации антикоррупционной политики Российской Федерации: учебно-методическое пособие / А.С. Фалина. – М.: Издательство РАГС, 2021. – 108 с.
11. Фортунатов, В.В. Основы российской государственности: учебное пособие для вузов/ В.В. Фортунатов. – СПб: Питер, 2024. – 304 с.
12. Шишкарев, С. Н. Концептуальные и правовые основы российской антикоррупционной политики: монография / С.Н. Шишкарев. – М.: КДУ, 2018. – 248 с.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### Психология профессиональной деятельности

(наименование учебной дисциплины)

#### Введение

Дисциплина «Психология профессиональной деятельности» занимает важное место в процессе обновления, закрепления знаний и овладения навыками для решения профессиональных задач. Высокий уровень развития коммуникативной и конфликтологической компетентности, стрессоустойчивость позволит сотруднику налоговых органов эффективно выполнять свою работу.

В результате изучения данной дисциплины государственные служащие получат обновление знаний по психологическим аспектам деятельности органов государственной власти, которые соответствуют квалификационным требованиям к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей федеральными государственными служащими.



## Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации

**Цель** изучения данной дисциплины состоит в формировании новых и развитии ранее приобретенных профессиональных компетенций государственных гражданских служащих в части знаний вопросов психологии профессиональной деятельности сотрудников налоговых органов.

В рамках заявленной цели должны быть решены следующие **задачи**:

- создание условий для трансформации учебно-познавательной деятельности слушателей в профессиональную деятельность госслужащих налоговых органов;
- развитие способности и готовности использовать знание методов и теорий психологической науки в практике профессиональной деятельности;
- обучение приемам эффективного взаимодействия в процессе профессиональной деятельности.

В результате освоения данной дисциплины государственные гражданские служащие инспекций и управлений ФНС России получают обновление знаний и совершенствование навыков решения поставленных задач по основным направлениям деятельности и компетенциям с учетом психологических закономерностей организации взаимодействия.

## Планируемые результаты обучения

В результате освоения данной программы государственный гражданский служащий должен

*знать:*

- понятие клиентоориентированности, основы внешней и внутренней клиентоориентированности;
- основные принципы клиентоориентированного взаимодействия с налогоплательщиками;
- техники эффективной коммуникации на государственной гражданской службе.

*уметь:*

- применять психологические знания для обеспечения профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих;
- организовать процесс клиентоориентированного взаимодействия с налогоплательщиками;
- применять техники эффективной коммуникации во взаимодействии.

*владеть навыками:*

- работы в команде;
- выстраивания межличностных отношений, построенных на принципах клиентоориентированности

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
<b>Психология профессиональной деятельности</b>		
<b>Базовый уровень</b>		
5.1	Внешняя и внутренняя клиентоцентричность. Ценности человекоцентричности	Лекция
5.2	Базовые техники эффективной коммуникации. Ассертивное поведение.	Практика
5.3	Управление стрессом: техники саморегуляции	Практика
<b>Повышенный уровень</b>		
5.1	Внешняя и внутренняя клиентоцентричность. Ценности человекоцентричности	Лекция
5.2	Эффективные коммуникации. Психологические приемы преодоления барьеров в общении	Практика
5.3	Управление конфликтами: технологии конструктивного разрешения	Практика
<b>Мастерский уровень</b>		
5.1	Внешняя и внутренняя клиентоцентричность. Ценности человекоцентричности	Лекция

5.2	Психология управленческой и коммуникативной компетентности руководителя	Практика
5.3	Эффективное публичное выступление	Практика

Объем занятий по дисциплине – 3-4 часа (5-6 % от всего объема программы).

## Реферативное описание тем

*Базовый уровень*

### **5.1. Внешняя и внутренняя клиентоцентричность. Ценности человекоцентричности**

Понятие и принципы человекоцентричности. Ценности человекоцентричности и их отражение в декларации человекоцентричности и манифесте ФНС России. Внешняя и внутренняя клиентоориентированность: культура деловых коммуникаций и эмпатия. Технологии эффективной коммуникации при взаимодействии с сотрудниками и пользователями услуг.

### **5.2 Базовые техники эффективной коммуникации. Ассертивное поведение.**

Коммуникативная компетентность налогового инспектора. Понятие и виды коммуникации. Этапы деловой беседы. Установление психологического контакта. Невербальные и вербальные приемы установления психологического контакта. Техники аргументации и контраргументации.

Понятие и принципы ассертивности. Уверенное (ассертивное), неуверенное и агрессивное поведение. Способы развития ассертивности.

### **5.3 Управление стрессом: техники саморегуляции**

Рассматривается понятие, сущность, механизм возникновения, стадии протекания и виды стресса, внешние и внутренние стрессоры; понятие и симптомы профессионального выгорания; виды профессиональных деформаций; методы психодиагностики и профилактики профессионального стресса и профессиональных деформаций; способы развития стрессоустойчивости.

*Повышенный уровень*

### **5.1. Внешняя и внутренняя клиентоцентричность. Ценности человекоцентричности**

Понятие и принципы человекоцентричности. Ценности человекоцентричности и их отражение в декларации человекоцентричности и манифесте ФНС России. Внешняя и внутренняя клиентоориентированность: культура деловых коммуникаций и эмпатия. Технологии эффективной коммуникации при взаимодействии с сотрудниками и пользователями услуг.

### **5.2 Эффективные коммуникации. Психологические приемы преодоления барьеров в общении**

Психологические барьеры в общении: понятие виды. Барьеры восприятия: эффекты восприятия и стереотипы. Приемы эффективной коммуникации. Техники преодоления смысловых барьеров в общении. Разбор кейсов. Упражнения на развитие навыков эффективной коммуникации.

### **5.3 Управление конфликтами: технологии конструктивного разрешения**

Понятие, виды и причины конфликтов. Стратегии поведения в конфликтной ситуации. Динамика конфликта. Этапы разрешения конфликтной ситуации. Условия разрешения конфликта. Приемы снижения напряжения в конфликтных ситуациях. Взаимодействие с конфликтными личностями. Владение навыками эффективного поведения в конфликтной ситуации.

*Мастерский уровень*

### **5.1 Внешняя и внутренняя клиентоцентричность. Ценности человекоцентричности**

Понятие и принципы человекоцентричности. Ценности человекоцентричности и их отражение в декларации человекоцентричности и манифесте ФНС России. Внешняя и внутренняя клиентоориентированность: культура деловых коммуникаций и эмпатия. Технологии эффективной коммуникации при взаимодействии с сотрудниками и пользователями услуг.

### **5.2 Психология управленческой и коммуникативной компетентности руководителя.**

Компетенции руководителя: понятие и виды. Управленческая и коммуникативная компетентность руководителя. Их роль в эффективной организации работы подразделения. Приемы эффективной коммуникации во взаимодействии с сотрудниками. Обратная связь и ее виды. Правила эффективной обратной связи. Упражнения на развитие навыков эффективной коммуникации руководителя.

### **5.3 Эффективное публичное выступление**

Подготовка публичного выступления. Основные требования к публичному выступлению. Структура выступления. Зачин и вступление. Основная часть. Аргументация. Виды заключения. Средства выразительности речи. Отработка навыка публичного выступления.

#### **Практические задания (примеры)**

##### **Задание 1.**

При завершении контакта с налогоплательщиком рекомендуется сделать ему комплимент.

1. Приведите примеры комплиментов, которые можно использовать при взаимодействии с налогоплательщиком. 2. Приведите примеры комплиментов, которые нельзя использовать при общении с налогоплательщиком.

##### **Задание 2.**

Какие приемы помогают налоговому инспектору установить психологический контакт с налогоплательщиком? Что мешает установить психологический контакт?

Укажите:

1. Приемы, которые помогают установить контакт:
2. Действия, которые мешают установить контакт.

##### **Задание 3.**

Приведите примеры оценочных фраз, которые могут вызвать непонимание и желание защититься. Переформулируйте данные фразы в конструктивные высказывания, убрав из них оценку личности.

##### **Задание 4.**

В налоговую инспекцию пришел агрессивно настроенный налогоплательщик. На предложение сотрудника инспекции присесть, он ответил отказом и остался стоять, возвышаясь над ним. На повышенных тонах он начал выговаривать налоговому инспектору: «Почему Вы отказали мне в налоговом вычете?». Опишите психологически грамотные действия налогового инспектора в данной конфликтной ситуации с применением приемов снижения напряжения.

##### **Задание 5.**

Ниже представлены негативные оценочные суждения, которые иногда используются в процессе взаимодействия налогового инспектора и налогоплательщика:

- 1) Сколько можно Вам говорить одно и то же?!
- 2) С Вами вообще невозможно разговаривать!
- 3) Ваши документы оформлены безграмотно!

По каждому высказыванию оцените возможную реакцию налогоплательщика и переформулируйте высказывание, убрав из него негативную оценку личности.

Например, негативное высказывание «Вы вообще считать умеете?!» вызовет ответную защитную агрессию, можно переформулировать «Переделайте расчеты. В них содержится ошибка».

##### **Задание 6.**

Групповая дискуссия «Какие проблемы возникают при коммуникации». Задание в группах. Опишите какие проблемы возникают в коммуникации. Подготовьте информацию в виде образов - рисунков, пиктограмм. Обсудите в рамках дискуссии проблемы коммуникации и их причины.

#### **Методические рекомендации**

Обучение осуществляется с использованием дистанционных технологий и электронного обучения путем как самостоятельного изучения материала, так и взаимодействия педагогического работника с обучающимся.

Лекции и практические занятия в форме вебинаров проводятся по основным и наиболее сложным темам в целях углубления и закрепления знаний слушателей, полученных ими в процессе самостоятельной работы над учебным материалом. Продолжительность каждого вебинара 2-4 аудиторных часа. При подготовке слушателям заранее выдаются вопросы, подготовка к которым требует самостоятельной работы с использованием рекомендованной литературы и электронных учебников, предоставляемых на Интернет-ресурсе. В ходе занятий, путём постановки проблемных вопросов, совместным их обсуждением и рассмотрением наиболее целесообразных путей решения, обучаемые осваивают учебный материал, закрепляют знания, полученные в рамках самостоятельной работы и на лекциях.

На практические занятия выносятся вопросы, усвоение которых требуется на уровне навыков и умений. При проведении практических занятий необходимо отрабатывать задания, учитывающие специфику выполняемых функциональных обязанностей слушателями по своему профессиональному предназначению, в том числе предусматривать задания с проведением деловых игр (эпизодов) и созданием моделей типовых ситуаций.

В процессе практического обучения особое внимание следует уделять формированию и развитию у слушателей практических умений, навыков и компетенций.

Для проведения практических занятий должны использоваться методические разработки, позволяющие индивидуализировать задания обучаемым в зависимости от их должностных категорий. Такие задания представляют собой проблемные ситуационные варианты, различающиеся моделями информационных систем, и набором конкретных действий, существенных для определённых категорий обучаемых, объединённых в соответствующую подгруппу.

Основными видами самостоятельной работы слушателями без участия преподавателей являются:

- формирование и усвоение содержания конспекта лекций на базе рекомендованной преподавателем учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);
- выполнение домашних заданий в виде предложенных преподавателем практических заданий и лабораторных работ;
- просмотра видеоуроков.

В ходе самостоятельной работы слушатели более детально рассматривают вопросы, изучаемые в ходе лекционных занятий, готовятся к проведению семинаров и закрепляют умения и навыки, полученные при отработке на практических занятиях. В целях более эффективной работы слушателей, готовятся учебные и контрольно-проверочные материалы.

В ходе самостоятельной работы слушателям предоставляется возможность пользования интернет ресурсами учебного заведения, на которых размещены электронные учебники, пробные тесты, а также форум для получения консультационных услуг от ведущих преподавателей.

С целью определения качества усвоения материала проводится проверка знаний слушателей с использованием совокупности контрольных заданий и вопросов в виде текущего и итогового контроля.

Текущий контроль осуществляется в форме промежуточного тестирования.

### **Список литературы**

1. Агаева, А.Ш. Деловая культура и психология общения: учебное пособие / А.Ш. Агаева; Ш.А. Идрисов. - М.: Инфра-Инженерия, 2022. - 232 с.
2. Артёменкова, Т.А. Практическое руководство для "жертв" тайм-менеджмента/ Т.А. Артёменкова. - М.: Проспект, 2021. - 144 с.
3. Асланов, Т. PR-тексты. Как зацепить читателя / Т. Асланов. - 2-е изд. - СПб: Питер, 2023. - 192 с.: ил. - (Бизнес-психология)
4. Баржак, И.А. Подсознательное влияние: как убедить за одну минуту/ И.А. Баржак. - М.: ЭКСМО, 2022. - 112 с. : ил.

5. Батырев, М.В. Сложные подчиненные. Практика российских руководителей / М.В. Батырев. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. - 352 с.
6. Берндт, К. Устойчивость: как выработать иммунитет к стрессу, депрессии и выгоранию / К. Берндт. - М.: ЭКСМО, 2022. - 352 с.
7. Биркенбиль, В. Тренинг уверенного общения. 56 упражнений, которые помогут прокачать навыки коммуникации / В. Биркенбиль. - М.: ЭКСМО, 2022. - 288 с.
8. Борисов, К. Герой и его команда: Как собрать, зажечь и достичь результатов/ К. Борисов. - М.: Альпина ПРО, 2022. - 208 с.
9. Воронина, Н.А. Взаимодействие с налогоплательщиками. Секреты эффективности: учебно-методическое пособие / Н.А. Воронина; О.И. Суховеева; А.Ш. Широкова. - Н. Новгород: Приволжский ин-т повышения квалификации ФНС России, 2020. - 64 с.
10. Галло, К. Мастер слова. Секреты эффективных коммуникаций от ведущего спикера Америки / К. Галло. - М.: ЭКСМО, 2020. - 304 с.
11. Галло, Э. Разрешение конфликтов / Э. Галло. - пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2020. - 222 с.
12. Гартман, Т. Речь как меч/ Т. Гартман. - М.: ЭКСМО, 2020. - 208 с. - (Русский без ошибок).
13. Гартман, Т. Слово не воробей. Разбираем ошибки устной речи / Т. Гартман. - М.: ЭКСМО, 2020. - 224 с. - (Русский без ошибок).
14. Далл, И. От выгорания к балансу. Как успокоить нервы, снять стресс и подзарядиться / И. Далл. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. - 192 с.: ил. - (Твоя жизнь- в твоих руках)
15. Дельцов, В. Почему я ввязываюсь в конфликты? /Дельцов. - М.: Научная книга, 2021. - 166 с. - (Эффективные тренинги)
16. Джонс, Ф.М. Сказал, как отрезал: самые действенные фразы для влияния и убеждения/ Ф.М. Джонс. - М.: ЭКСМО, 2020. - 144 с.
17. Жизнь без стресса: скажи разрушающим эмоциям нет: практическое пособие / под ред. С.Г. Беляковой. - М.: ЭКСМО, 2022. - 176 с.
18. Зверева, Н. Легкий текст. Как писать тексты, которые интересно читать и приятно слушать / Н. Зверева; С. Иконникова. - М.: Альпина Паблишер, 2022. - 292 с.
19. Зверева, Н. Магия общения: Этому можно научиться / Н. Зверева. - М.: Альпина Паблишер, 2021. - 262 с.
20. Зверева, Н. Я спрашиваю - мне отвечают: Инструменты искусного диалога / Н. Зверева; С. Иконникова. - М.: Альпина Паблишер, 2023. - 200 с.
21. Зима, В. Инструменты руководителя. Понимай людей, управляй людьми. - 3-е изд. - СПб: Питер, 2022. - 256 с.: ил. - (Бизнес-психология)
22. Иванова, С. В. Тайм-менеджмента нет: Психология дружбы со временем / С.В. Иванова. - М.: Альпина Паблишер, 2021. - 152 с.
23. Каришина, И. Е. Тайм-менеджмент для всех. Секреты управления временем: учебное пособие / И.Е. Каришина. - Н. Новгород: Приволжский ин-т повышения квалификации ФНС, 2021. - 50 с.
24. Киселева, М. Тонкие настройки руководителя. Путеводитель по развитию SOFT SKILLS / М. Киселева. - СПб: Питер, 2022. - 192 с.: ил. - (Бизнес-психология)
25. Кожанова, И. В. Секреты эффективного делового общения: учебное пособие / И.В. Кожанова; А.Ш. Широкова. - Н. Новгород: Приволжский ин-т повышения квалификации ФНС, 2021. - 56 с.
26. Корсун, А. Манипулирование: методика в иллюстрациях / А. Корсун. - М.: АСТ, 2022. - 160 с.: ил. - (Практический тренинг с иллюстрациями)
27. Котов, Е.И. Цельность лидера. Как добиваться сверх результатов от себя и своей команды / Е.И. Котов. - М.: ЭКСМО, 2022. - 224 с. - (Книги-драйверы)

28. Ксенофонтова, Е.Г. Универсальные компетенции в сфере делового общения: учебное пособие с практикумом / Е.Г. Ксенофонтова; А.В. Гизатуллина; Н.С. Зимова. - М.: Проспект, 2023. - 208 с.: ил.
29. Льюис, Д. Управление стрессом: Как найти дополнительные 10 часов в неделю/ Д. Льюис. - пер. с англ. - Интеллектуальная Литература, 2021. - 238 с.
30. Майорова, М. И. Сценарии конфликтов: Как без нервов улаживать споры и проблемы на работе и в жизни/ М.И. Майорова. - М.: Альпина Паблишер, 2021. - 139 с.
31. Оликар, Ф. Гибкий тайм-менеджмент: как быть максимально производительным во времена тотального выгорания / Ф. Оликар. - М.: ЭКСМО, 2021. - 240 с. - (Мастер времени. Тайм-менеджмент XXI века)
32. Орлов, А. Джедайские техники конструктивного общения / А. Орлов. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. - 192 с.: ил.
33. Пелехатый, М. Безжалостное НЛП. Как договариваться с недоговороспособными/ М. Пелехатый; Е. Спирица. - СПб: Питер, 2022. - 192 с.: ил. - (Бизнес-психология)
34. Петерсон Т. Внутреннее спокойствие. 101 способ справиться с тревогой, страхом и паническими атаками / Т. Петерсон. - пер. с англ. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. - 320 с.
35. Пичугин, В.Г. Психология влияния в управлении персоналом: учебное пособие / В.Г. Пичугин. - М.: Прометей, 2020. - 144 с.
36. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванова и др. - М.: Альпина Паблишер, 2020. - 316 с. - (Альпина. Бизнес)
37. Резанова, Е. Работа, которая заряжает. Как не выгореть, занимаясь любимым делом/ Е. Резанова. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022. - 240 с.: ил. - (Измени свою жизнь)
38. Рызов, И.Р. Кремлевская школа переговоров/ И. Рызов. - М.: ЭКСМО, 2023. - 336 с.: ил. - (Кремлевская школа переговоров).
39. Рызов, И.Р. Психотрюки: 69 приемов в общении, которым не учат в школе / И.Р. Рызов. - М.: ЭКСМО, 2023. - 256 с.: ил. - (Кремлевская школа переговоров).
40. Саймон, Дж. К. Манипулятор в овечьей шкуре: как не стать жертвой его уловок / Дж. К. Саймон. - М.: ЭКСМО, 2020. - 208 с.
41. Смирнова, Ю. Говори, не бойся! Искусство публичных выступлений: Ю. Смирнова. - М.: АСТ, 2020. - 256 с. - (Нонфикшн рунета)
42. Чаттерджи, Р. Я больше не могу! Как справиться с длительным стрессом и эмоциональным выгоранием / Р. Чаттерджи. - пер. с англ. - М.: ЭКСМО, 2021. - 272 с.
43. Шабанов, С. Развиваем эмоциональный интеллект. Как прокачать свой EQ за 24 недели. Практика / С. Шабанов; А. Алешина. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022. - 368 с.: ил. - (Эмоциональный интеллект).
44. Шейнов, В. П. Как убедить, когда вас не слышат/ В.П. Шейнов. - СПб: Питер, 2021. - 352 с. - (Экопакет)

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### Современные управленческие технологии (мастерский уровень)

(наименование учебной дисциплины)

#### Введение

Дисциплина «Современные управленческие технологии» введена в программу повышения квалификации для мастерского уровня и представляет собой комплекс тем, в которых рассматриваются вопросы истории развития, этапы и тенденции области управления персоналом, механизмы ее функционирования и инструменты управления.

Рассматриваются наиболее эффективные на сегодняшний день технологии управления кадрами, получить знания, умения и компетенции, необходимые для определения кадровой политики организации, разработки технологии эффективного управления.

#### Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации

*Цель* изучения данной дисциплины состоит в формировании у слушателей знаний о новейших подходах, инструментах и методах управления персоналом в организации. Дисциплина направлена на удовлетворение образовательных и профессиональных потребностей, профессиональное развитие обучающихся, обеспечение их квалификации меняющимся условиям профессиональной деятельности, приобретение и развитие компетенций, необходимых для эффективной профессиональной деятельности в сфере управления персоналом.

В рамках заявленной дисциплины должны быть решены следующие *задачи*:

- создание условий для трансформации учебно-познавательной деятельности слушателей в профессиональную деятельность служащих налоговых органов;
- дополнение имеющихся базовых знаний по основным направлениям современных управленческих технологий сотрудников налоговых органов, их закрепление, обобщение и систематизация;
- обучение управлением мотивацией персонала, рассмотрение актуальных вопросов вовлеченности и дисциплины труда в процессе осуществления профессиональной деятельности с целью принятия грамотных решений с учетом поставленных служебных задач.

#### Планируемые результаты обучения

В результате освоения данной программы государственный гражданский служащий должен

*знать:*

- основы управления персоналом на государственной гражданской службе;
- Манифест ФНС России;
- Миссию ФНС России;

*уметь:*

- оперировать правовыми понятиями и категориями;
- анализировать и правильно применять особенности управления персоналом на государственной гражданской службе;

- анализировать и прогнозировать ролевое поведение в команде;

*владеть навыками:*

- аналитической оценки в процессе выработки и принятия решений, прогнозирования последствий своих действий;

- формирования и продвижения имиджа ФНС России;

- эффективного взаимодействия в команде;

- командообразования при решении задач;

- управления мотивацией персонала, вовлеченностью и дисциплиной труда

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
<b>Современные управленческие технологии</b>		
<b>Мастерский уровень</b>		
4.1	Цели, способы, теории управления персоналом. Уровни управления в организации, компетенции руководителя.	<i>Лекция</i>
4.2	Управление мотивацией персонала, вовлеченностью и дисциплиной труда	<i>Практика</i>
4.3	Делегирование полномочий и контроль	<i>Практика</i>

Объем занятий по дисциплине – 8 часов (14 % от всего объема программы).

### Реферативное описание тем

*Мастерский уровень*

#### **4.1 Цели, способы, теории управления персоналом. Уровни управления в организации, компетенции руководителя**

Современная концепция кадровой политики. Понятие – Миссия ФНС России. Кадровое планирование. Анализ и прогноз текучести кадров. Политика ФНС России в области качества. Системы менеджмента качества. Основные принципы менеджмента качества.

#### **4.2 Управление мотивацией персонала, вовлеченностью и дисциплиной труда**

Манифест ФНС России. Выявление типа мотивации. Характеристика сотрудников в зависимости от уровня их потребностей. Типовые сценарии и мотивация. Управление вовлеченностью персонала. Факторы вовлеченности персонала. Типы вовлеченности персонала. Обратная связь сотруднику. Принципы поощрения. Принципы наказания. Принципы мотивирующей оплаты труда. Влияние различных система оплаты на производительность труда. Разработка показателей и критериев эффективности работы сотрудников. Применение системы вознаграждения, основанной на ключевых показателях эффективности (KPI). Эффективная обратная связь

#### **4.3 Делегирование полномочий и контроль**

Понятие и цели делегирования полномочий. Предмет делегирования. Ряд преимуществ делегирования для организации на разных уровнях. Что нельзя и можно делегировать подчиненным? Алгоритм стратегического делегирования.

### Практические задания (примеры)

#### **Задание 1.**

Чему равна текучесть кадров в данной организации, если известно, что штатная численность работников за год составила 100 чел., а среднесписочная численность работников за год - 105 чел.

Уволились за этот период:

- по инициативе администрации в связи с сокращением численности - 5 чел.,
- по инициативе администрации в связи с недобросовестным трудовым поведением сотрудников – 3 чел.,
- в связи с завершением срочного трудового договора – 3 чел.,
- по инициативе самого работника, при этом администрация выполнила все обязательства трудового договора и была против увольнения сотрудника – 1 чел.,
- по соглашению сторон, при том, что инициатором такого увольнения был сам работник – 2 чел.,
- по соглашению сторон, при том, что инициатором увольнения было руководство организации – 1 чел.

#### **Задание 2.**



Определите, правильно ли действовал работодатель в следующей ситуации: «Работник к началу своей рабочей смены (работы) явился на рабочее место в трезвом состоянии. Однако после обеденного перерыва, повздорив со своим начальником, он оказался в состоянии алкогольного опьянения. Работнику было предложено пройти медицинское освидетельствование, от чего он отказался. После этого был составлен акт о нахождении работника в состоянии алкогольного опьянения и издан приказ об отстранении его от работы. На следующий день работник был уволен по подп. «б» п.6 ч.1 ст.81 ТК РФ»

### Задание 3.

Чему равен показатель «укомплектованность кадров» на конец года, если известно, что:

- штатная численность работников - 100 чел.,
- текучесть кадров за этот период – 15,8 %,
- стабильность кадров – 80,0 %,
- уволились в течении года – 18 чел.,
- были вновь приняты в течении года - 3 чел.,
- фактическая численность на начало года – 105 чел.,
- фактическая численность на конец года - 90 чел.,
- среднесписочная численность работников за год - 95 чел.

### Задание 4.

#### Что вам мешает успешно мотивировать подчиненных?

Используя предлагаемую ниже шкалу, оцените, насколько часто встречается у вас каждая из перечисленных в данном тесте ошибок. Для этого следует обвести соответствующую цифру оценочной шкалы. Оценить следует частоту каждой из перечисленных ошибок:

- 5 – практически всегда;**
- 4 – довольно часто;**
- 3 – время от времени;**
- 2 – довольно редко;**
- 1 – практически никогда.**

Ошибки с подчиненными в работе	Оценка
Не учитываю интересы и склонности подчиненных при распределении работы	1 2 3 4 5
Излишнее давление, неоправданно авторитетный подход	1 2 3 4 5
Неумение обеспечить должный уровень информированности подчиненных под ключевым вопросом	1 2 3 4 5
Расхождение между требованиями к работе и рабочему поведению подчиненных и личным примером со стороны руководителя	1 2 3 4 5
Невнимание к личным проблемам подчиненных	1 2 3 4 5
Не уделяется внимание обучению и развитию подчиненных	1 2 3 4 5
Попустительство, недостаточная требовательность к подчиненным	1 2 3 4 5
Непоследовательность, частая смена требований к исполнению	1 2 3 4 5
Неумение выполнять данные подчиненным обещания, держать слово	1 2 3 4 5
Излишне формальные отношения с подчиненными	1 2 3 4 5
Игнорирование инициатив и предложений со стороны подчиненных, направленных на улучшение работы	1 2 3 4 5
Подчиненные не привлекаются к подготовке решений по вопросам, которые находятся в пределах их компетенции, и решений, которые им предстоит реализовать впоследствии	1 2 3 4 5
Неумение установить четкие требования к работе подчиненных	1 2 3 4 5
Грубость и нетактичность по отношению к подчиненным	1 2 3 4 5
Некоммуникабельность, неумение общаться	1 2 3 4 5

Неумение использовать сильные стороны подчиненных для достижения намеченных целей	1	2	3	4	5
Слишком жесткий, излишне мелочный контроль за работой подчиненных или, наоборот, ослабленный контроль за работой, за результатами их труда	1	2	3	4	5
Неумение правильно распределять работу среди подчиненных	1	2	3	4	5
Излишняя эмоциональность, несдержанность в конфликтных ситуациях	1	2	3	4	5
Конфликтность, склонность к эмоциональным реакциям на действия и поведение подчиненных	1	2	3	4	5
Недостаточно усилий направляется на поддержание высокого уровня мотивации подчиненных в наилучшем выполнении порученной работы	1	2	3	4	5
Нежелание делегировать полномочия, делиться ими с подчиненными	1	2	3	4	5
Постановка нечетких, неконкретных целей в работе	1	2	3	4	5
Несправедливость в оценке трудового вклада, результатов работы подчиненных	1	2	3	4	5
Неумение установить верную дистанцию в отношениях с подчиненными	1	2	3	4	5

Для каждой из пяти предлагаемых категорий ошибок, которые могут допускаться руководителем в отношении подчиненных, **подсчитайте сумму для соответствующих вопросов.**

Особое внимание в дальнейшей работе по самосовершенствованию следует обратить внимание на те категории ошибок, по которым вы набрали **наиболее высокую сумму баллов.**

Категория ошибок	Недостаточное использование потенциала подчиненных	Неправильный стиль управления	Ошибки, связанные с организацией работы	Нарушение этических норм и требований	Ошибки в сфере межличностных отношений
<b>Номера вопросов</b>	1, 6, 11, 16, 21	2, 7, 12, 17, 22	3, 8, 13, 18, 23	4,9,14,19,24	5, 10, 15, 20, 25
<b>Сумма баллов</b>					

Уровень трудовой мотивации работников существенно зависит от того взаимопонимания, которое устанавливается между ними и руководством. Чем меньше ошибок, снижающих взаимопонимание с подчиненными, допускает руководитель, тем выше их трудовая мотивация.

На мотивацию работников, их желание работать с высокой отдачей влияет и степень возложенной на них ответственности и самостоятельности, которая позволяет исполнителю самому принимать решения и в определенных пределах контролировать промежуточные результаты работы. Именно от сложившейся в организации практики взаимодействия руководителей с подчиненными зависит то, насколько инициативны и самостоятельны будут работники при выполнении порученной работы. Готовность работника взять на себя дополнительную ответственность зависит от того, в какой степени руководство будет наделять его необходимыми полномочиями. И наконец, сложившаяся практика управления позволяет людям пережить состояние успеха, почувствовать себя победителями.

Низкое качество управления, накладки в работе, неразбериха снижают мотивацию работников.

#### **Задание 5.**

Организации выполняют различные работы для достижения ряда целей. Обычно работы можно представлять, как проекты или как операции. В этом случае деятельность называется операционной. Продукт проекта может быть материальным (например, новое техническое оснащение вагонов), или нематериальным (обучение рабочих кадров), или представлять собой комбинацию из материальных и нематериальных объектов. Уникальность продукта означает либо его существенные отличия от других аналогичных продуктов, либо отличия в условиях, в которых он создается. В целом деятельность любого предприятия или организации может быть определена либо как функциональная, либо как проектная (возможны их комбинации). В чем состоит разница между функциональной, операционной и проектной деятельностью в организации? Приведите примеры функциональной, операционной и проектной деятельности.

#### **Методические рекомендации**

Обучение осуществляется с использованием дистанционных технологий и электронного обучения путем как самостоятельного изучения материала, так и взаимодействия педагогического работника с обучающимся.

Лекции и практические занятия в форме вебинаров проводятся по основным и наиболее сложным темам в целях углубления и закрепления знаний слушателей, полученных ими в процессе самостоятельной работы над учебным материалом. Продолжительность каждого вебинара 2-4 аудиторных часа. При подготовке слушателям заранее выдаются вопросы, подготовка к которым требует самостоятельной работы с использованием рекомендованной литературы и электронных учебников, предоставляемых на Интернет-ресурсе. В ходе занятий, путём постановки проблемных вопросов, совместным их обсуждением и рассмотрением наиболее целесообразных путей решения, обучаемые осваивают учебный материал, закрепляют знания, полученные в рамках самостоятельной работы и на лекциях.

На практические занятия выносятся вопросы, усвоение которых требуется на уровне навыков и умений. При проведении практических занятий необходимо отрабатывать задания, учитывающие специфику выполняемых функциональных обязанностей слушателями по своему профессиональному предназначению, в том числе предусматривать задания с проведением деловых игр (эпизодов) и созданием моделей типовых ситуаций.

В процессе практического обучения особое внимание следует уделять формированию и развитию у слушателей практических умений, навыков и компетенций.

Для проведения практических занятий должны использоваться методические разработки, позволяющие индивидуализировать задания обучаемым в зависимости от их должностных категорий. Такие задания представляют собой проблемные ситуационные варианты, различающиеся моделями информационных систем, и набором конкретных действий, существенных для определённых категорий обучаемых, объединённых в соответствующую подгруппу.

Основными видами самостоятельной работы слушателями без участия преподавателей являются:

- формирование и усвоение содержания конспекта лекций на базе рекомендованной преподавателем учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);
- выполнение домашних заданий в виде предложенных преподавателем практических заданий и лабораторных работ;
- просмотра видеоуроков.

В ходе самостоятельной работы слушатели более детально рассматривают вопросы, изучаемые в ходе лекционных занятий, готовятся к проведению семинаров и закрепляют умения

и навыки, полученные при отработке на практических занятиях. В целях более эффективной работы слушателей, готовятся учебные и контрольно-проверочные материалы.

В ходе самостоятельной работы слушателям предоставляется возможность пользования интернет ресурсами учебного заведения, на которых размещены электронные учебники, пробные тесты, а также форум для получения консультационных услуг от ведущих преподавателей.

С целью определения качества усвоения материала проводится проверка знаний слушателей с использованием совокупности контрольных заданий и вопросов в виде текущего и итогового контроля.

Текущий контроль осуществляется в форме промежуточного тестирования.

### Список литературы

1. Адизес, И. Управление изменениями без потрясений и конфликтов/ И. Адизес. - М.: Альпина Паблишер, 2023. - 260 с. - (Методология Адизеса)
2. Анцупов, А. Я. Социально-психологическая оценка персонала: теория и практика: монография / А.Я. Анцупов; В.В. Ковалев. - М.: Проспект, 2023. - 352 с.: ил., табл.
3. Беляков, Н. Ф. Управление персоналом. (Курс лекций по управлению персоналом): учебное пособие / Н.Ф. Беляков. - Н. Новгород: Приволжский ин-т повышения квалификации ФНС России, 2023 - 168 с.
4. Беляков, Н.Ф. Управление персоналом: эффективные технологии руководителя: учебное пособие / Н. Ф. Беляков. - Н. Новгород: Приволжский институт повышения квалификации ФНС России, г. Нижний Новгород, 2023. - 158 с.
5. Борисов, К. Герой и его команда: Как собрать, зажечь и достичь результатов/ К. Борисов. - М.: Альпина ПРО, 2022. - 208 с.
6. Верзух, Э. Управление проектами: ускоренный курс по программе МВА / Э. Верзух. - М.: Диалектика, 2019. - 480 с.
7. Володин, С.В. Стратегическое управление проектами: На примере аэрокосмической отрасли / С.В. Володин. - М.: Ленанд, 2019. - 148 с.
8. Вольфсон, Б.И. Гибкое управление проектами и продуктами / Б.И. Вольфсон. - СПб: Питер, 2017. - 144 с.
9. Горелов, Н.А. Управление человеческими ресурсами. Современный подход: учебник и практикум для вузов / Н.А. Горелов; Д.В. Круглов; О.Н. Мельникова. - М.: Юрайт, 2023. - 270 с. - (Высшее образование)
10. Дуракова, И. Б. Актуальные проблемы управления персоналом: моббинг: учебное пособие / И. Б. Дуракова; соавт. Е.С. Корыстина. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 226 с. - (Высшее проф. образование).
11. Зима, В. Инструменты руководителя. Понимай людей, управляй людьми. - 3-е изд. - СПб: Питер, 2022. - 256 с.: ил. - (Бизнес-психология)
12. Иванова, С.В. 50 советов по нематериальной мотивации / С. В. Иванова. - М.: Альпина Паблишер, 2018. - 178 с.
13. Иванова, С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? / С. В. Иванова. - М.: Альпина Паблишер, 2018. - 285 с.
14. Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу. - 3-е изд. - СПб: Питер, 2018. - 400 с. - (Мастера психологии).
15. Ньюпорт, К. Хватит мечтать, займись делом! Почему важнее хорошо работать, чем искать хорошую работу/ К. Ньюпорт. - М.: Альпина Паблишер, 2022. - 282 с.
16. Online-коммуникация. Как эффективно вести совещания, переговоры, вебинары и прямые эфиры. - М.: ЭКСМО, 2023. - 288 с. : ил.
17. Фотинова, Л.В. Кадровая политика на государственной службе: учебник для вузов / Л.В. Фотинова. - М.: Юрайт, 2023. - 362 с. - (Высшее образование)

**II. ВАРИАТИВНАЯ ЧАСТЬ**  
**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**УЧЕБНЫЕ ПЛАНЫ ВАРИАТИВНЫХ ЧАСТЕЙ**

*Базовый уровень*

№ п/п	Наименование разделов, дисциплин и тем	Количество часов
<b>II.</b>	<b>Вариативная часть</b>	<b>8</b>
<b>1</b>	<b>Личная эффективность государственного гражданского служащего</b>	<b>2</b>
1.1	Формирование личной траектории развития. Обучение на рабочем месте	1
1.2	Целеполагание. Постановка целей по технологии SMART	1
<b>2</b>	<b>Управление конфликтами</b>	<b>2</b>
2.1	Стратегии и тактики поведения в конфликте	1
2.2	Конструктивное поведение в конфликте	1
<b>3</b>	<b>Управление временем</b>	<b>2</b>
3.1	Эффективный тайм-менеджмент. Как быть продуктивным и успевать главное	2
<b>4</b>	<b>Деловое общение: от культуры речи до деловой переписки</b>	<b>2</b>
4.1	Культура, техника речи и приемы устноречевой коммуникации	1
4.2	Деловой русский язык. Деловое письмо и цифровой этикет.	1
<b>5</b>	<b>Использование прикладных офисных приложений в условиях импортозамещения</b>	<b>2</b>
<b>6</b>	<b>Основные принципы работы с ПО Полиматика. Модули интеллектуального анализа данных. Практическое применение.</b>	<b>2</b>
6.1	Основные понятия и принципы работы ПО Полиматика.	0,5
6.2	Операции с размерностями и фактами в заранее созданной мультисфере	0,5
6.3	Фильтрация и группировка элементов размерности	0,5
6.4	Простые и сложные виды фактов и уровни расчёта фактов. Визуализация: Графики.	0,5
<b>7</b>	<b>Работа с информацией: поиск, критический анализ и синтез информации</b>	<b>2</b>
<b>8</b>	<b>Система инициатив и способы их продвижения</b>	<b>2</b>
8.1	Система инициатив и способы их продвижения. Размещение заявок на сайте технической поддержки.	1
8.2	Отдельные вопросы оптимизации технологических процессов ФНС России	1
<b>9</b>	<b>Использование возможностей электронных таблиц в аналитической работе налоговых органов</b>	<b>2</b>

*Повышенный уровень*

№ п/п	Наименование разделов, дисциплин и тем	Количество часов
<b>II.</b>	<b>Вариативная часть</b>	<b>12</b>
<b>1</b>	<b>Профилактика профессионального выгорания</b>	<b>2</b>
1.1	Профессиональное выгорание: диагностика, выработка индивидуальной траектории преодоления профессионального выгорания	1
1.2	Методы и приемы саморегуляции неблагоприятных эмоциональных состояний	1
<b>2</b>	<b>Управление временем</b>	<b>2</b>
2.1	Эффективный тайм-менеджмент. Как быть продуктивным и успевать главное	2
<b>3</b>	<b>Психология влияния и противодействие манипуляциям</b>	<b>2</b>
3.1	Профайлинг в профессиональной деятельности: характеристики невербального и вербального поведения, ведущая репрезентативная система	1
3.2	Коммуникативные технологии влияния	1
<b>4</b>	<b>Командообразование в налоговых органах</b>	<b>2</b>

4.1	Эффективное взаимодействие в команде: динамика и групповая сплоченность	2
<b>5</b>	<b>Деловое общение: от культуры речи до деловой переписки</b>	<b>2</b>
5.1	Культура, техника речи и приемы устноречевой коммуникации	1
5.2	Деловой русский язык. Деловое письмо и цифровой этикет.	1
<b>6</b>	<b>Репутационный менеджмент органов государственной власти в условиях развития информационного общества</b>	<b>2</b>
6.1	Репутационный менеджмент как управленческая деятельность: цели, задачи, технологии	1
6.2	Имидж и репутация органов государственной власти. Персональный имидж государственных служащих органов ФНС России	1
<b>7</b>	<b>Применение инновационных технологий в управлении: проектная деятельность</b>	<b>2</b>
7.1	Что такое проект? В чём особенности проектного управления?	0,5
7.2	Основы проектной работы. Структура и подготовка проекта. Управление рисками проекта. SWOT – анализ	1
7.3	Фасилитация как инструмент успешной групповой коммуникации	0,5
<b>8</b>	<b>Использование прикладных офисных приложений в условиях импортозамещения</b>	<b>2</b>
8.1	Использование прикладных офисных приложений в условиях импортозамещения	2
<b>9</b>	<b>Использование возможностей электронных таблиц в аналитической работе налоговых органов</b>	<b>2</b>
9.1	Использование возможностей электронных таблиц в аналитической работе налоговых органов	2
<b>10</b>	<b>Система инициатив и способы их продвижения</b>	<b>2</b>
10.1	Система инициатив и способы их продвижения. Размещение заявок на сайте технической поддержки.	1
10.2	Отдельные вопросы оптимизации технологических процессов ФНС России	1
<b>11</b>	<b>ПО Полиматика. Модули интеллектуального анализа данных</b>	<b>2</b>
11.1	Основные понятия и принципы работы ПО Полиматика.	0,5
11.2	Операции с размерностями и фактами в заранее созданной мультисфере	0,5
11.3	Фильтрация и группировка элементов размерности	0,5
11.4	Простые и сложные виды фактов и уровни расчёта фактов. Визуализация: Графики.	0,5
<b>12</b>	<b>Работа с информацией: поиск, критический анализ и синтез информации</b>	<b>2</b>
12.1	Работа с информацией: поиск, критический анализ и синтез информации	2

*Мастерский уровень*

№ п/п	Наименование разделов, дисциплин и тем	Количество часов
<b>П.</b>	<b>Вариативная часть</b>	<b>16</b>
<b>1</b>	<b>Профилактика профессионального выгорания</b>	<b>2</b>
1.1	Профессиональное выгорание: диагностика, выработка индивидуальной траектории преодоления профессионального выгорания	1
1.2	Методы и приемы саморегуляции неблагоприятных эмоциональных состояний	1
<b>2</b>	<b>Управление конфликтами</b>	<b>2</b>
2.1	Организационные конфликты: причины, пути урегулирования	1
2.2	Основы медиативной компетенции	1
<b>3</b>	<b>Управление временем</b>	<b>2</b>
3.1	Эффективный тайм-менеджмент. Как быть продуктивным и успевать главное	2
<b>4</b>	<b>Психология влияния и противодействие манипуляциям</b>	<b>2</b>

4.1	Профайлинг в профессиональной деятельности: характеристики невербального и вербального поведения, ведущая репрезентативная система	1
4.2	Коммуникативные технологии влияния	1
<b>5</b>	<b>Командообразование в налоговых органах</b>	<b>2</b>
5.1	Командообразование. Проблемы управления командой	2
<b>6</b>	<b>Деловое общение: от культуры речи до деловой переписки</b>	<b>2</b>
6.1	Культура, техника речи и приемы устноречевой коммуникации	1
6.2	Деловой русский язык. Деловое письмо и цифровой этикет.	1
<b>7</b>	<b>Репутационный менеджмент органов государственной власти в условиях развития информационного общества</b>	<b>2</b>
7.1	Репутационный менеджмент как управленческая деятельность: цели, задачи, технологии	1
7.2	Имидж и репутация органов государственной власти. Персональный имидж государственных служащих органов ФНС России	1
<b>8</b>	<b>Применение инновационных технологий в управлении: проектная деятельность</b>	<b>2</b>
8.1	Что такое проект? В чём особенности проектного управления?	0,5
8.2	Основы проектной работы. Структура и подготовка проекта. Управление рисками проекта. SWOT – анализ	1
8.3	Фасилитация как инструмент успешной групповой коммуникации	0,5
<b>9</b>	<b>Современные управленческие технологии: сила наставничества</b>	<b>2</b>
9.1	Эффективное наставничество в налоговых органах	2
<b>10</b>	<b>Управление персоналом: искусство и работа</b>	<b>2</b>
10.1	Искусство обратной связи для лучших решений	2
<b>11</b>	<b>Мастер совещаний: секреты эффективного проведения встреч</b>	<b>2</b>
11.1	Мастер совещаний: секреты эффективного проведения встреч	2
<b>12</b>	<b>Искусство переговоров: секреты успеха</b>	<b>2</b>
12.1	Искусство переговоров: секреты успеха	2
<b>13</b>	<b>Использование прикладных офисных приложений в условиях импортозамещения</b>	<b>2</b>
13.1	Использование прикладных офисных приложений в условиях импортозамещения	2
<b>14</b>	<b>Использование возможностей электронных таблиц в аналитической работе налоговых органов</b>	<b>2</b>
14.1	Использование возможностей электронных таблиц в аналитической работе налоговых органов	2
<b>15</b>	<b>ПО Полиматика. Модули интеллектуального анализа данных</b>	<b>2</b>
15.1	Основные понятия и принципы работы ПО Полиматика.	0,5
15.2	Операции с размерностями и фактами в заранее созданной мультисфере	0,5
15.3	Фильтрация и группировка элементов размерности	0,5
15.4	Простые и сложные виды фактов и уровни расчёта фактов. Визуализация: Графики.	0,5
<b>16</b>	<b>Работа с информацией: поиск, критический анализ и синтез информации</b>	<b>2</b>
16.1	Работа с информацией: поиск, критический анализ и синтез информации	2
<b>17</b>	<b>Подготовка презентации. Примеры, советы.</b>	<b>2</b>
17.1	Практическая визуализация: слайды, инфографика, таблицы и документы	1
17.2	Питч презентация: примеры , советы.	1

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### Личная эффективность государственного гражданского служащего

(наименование учебной дисциплины)

Для базового уровня

#### Введение

Одной из значимых особенностей прохождения государственной гражданской службы в органах ФНС России в условиях внедрения человекоцентричной культуры становится постоянной развитие и саморазвитие сотрудников налоговых органов, в том числе в форме обучения на рабочем месте. Процесс адаптации государственных гражданских служащих к новым условиям деятельности требует освоения новых профессиональных компетенций, успешное освоение которых ведет к эффективному формированию личной траектории саморазвития.

#### Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации

**Целью** изучения дисциплины является помощь слушателям освоить современные методы, приемы и технологии повышения личной эффективности в процессе приобретения новых компетенций, в том числе при формировании личной траектории саморазвития.

В рамках заявленной дисциплины должны быть решены следующие **задачи**:

- проанализировать содержание и применение методов, приемов и технологий повышения личной эффективности;
- изучить современные технологии формированию личной траектории саморазвития;
- ознакомить с технологиями целеполагания.

#### Планируемые результаты обучения

Изучение дисциплины предполагает, как обновление слушателями базовых знаний, так и ознакомление их с изменениями, внесенными в законодательство и базовые документы ФНС России по вопросам, связанным с внедрением человекоцентричной культуры в деятельность ФНС России.

Изучив данную дисциплину, слушатель должен:

*знать:*

- содержание основных новых понятий, используемых в данной сфере деятельности, в том числе открытость, безопасность, комфортность, проактивность и т.п.;
- содержание базовых нормативно-правовых актов и иных публичных материалов ФНС России по вопросам, связанным с внедрением человекоцентричной культуры в деятельность ФНС России;
- основы целеполагания;

*уметь:*

- оперировать понятиями и категориями применительно к деятельности ФНС России;
- анализировать, толковать и правильно применять нормативные правовые акты, относящиеся к вопросам личной эффективности государственного гражданского служащего;
- составлять личную дорожную карту развития профессиональных компетенций сотрудника налоговых органов с применением технологии интеллект-карт;
- совершать действия по внедрению человекоцентричной культуры в рамках своих должностных(служебных) компетенций;

*владеть навыками:*

- выявления проблем и решения задач, возникающих при деятельности в сфере повышения личной эффективности;
- постановки целей по технологии SMART.



№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
<b>Личная эффективность государственного гражданского служащего</b>		
<b>Базовый уровень</b>		
1.1	Формирование личной траектории саморазвития, обучение на рабочем месте	Лекция
1.2	Целеполагание. Постановка целей по технологии SMART	Практика

Объем занятий по дисциплине – 2 часа (3,5% от всего объема программы).

### Реферативное описание тем

*Базовый уровень*

#### **1.1 Формирование личной траектории саморазвития, обучение на рабочем месте**

Концепция кадровой политики Федеральной налоговой службы и результаты ее реализации в налоговых органах. Укрепление и совершенствование кадрового потенциала как одна из целей Стратегической карты ФНС России. Повышение профессиональных и коммуникативных компетенций сотрудников налоговых органов. Организация профессионального развития государственных гражданских служащих ФНС России в системе подготовки кадров для налоговых органов. Методы и формы мотивации государственных гражданских служащих и работников ФНС России. Индивидуальная траектория развития профессиональных компетенций. Цели создания системы управления талантами и организация мониторинга гражданских служащих в период прохождения гражданской службы. Развитие внутрикорпоративной культуры для формирования ценностных установок и обеспечения прозрачного организационного пространства как среды деятельности сотрудников налоговых органов. Миссия ФНС России. Цели и методы работы по повышению престижа государственной гражданской службы в ФНС России среди молодежи в современных социально-экономических условиях. Методы определения личностных характеристик для выявления потенциала сотрудника. Составление дорожной карты развития профессиональных компетенций сотрудников налоговых органов с применением технологии Интеллект-карт.

#### **1.2. Целеполагание. Постановка целей по технологии SMART**

Понятие целеполагания. Методы постановки целей. Ошибки при постановке целей. Технология постановки целей SMART (СМАРТ). Отработка постановки целей.

### Практические задания (примеры)

#### **Задание 1.**

Проанализируйте положения, содержащиеся в «Концепции кадровой политики Федеральной налоговой службы 2011-2020 гг.» и «Стратегической карты ФНС России на 2021-2023 годы», в которых содержится информация о мероприятиях, направленных на материальное и моральное стимулирование сотрудников налоговых органов. Укажите отличия, сделайте выводы о возможных, на Ваш взгляд, причинах имеющихся отличий.

#### **Задание 2.**

Ознакомьтесь с материалами слайдов 36 и 37 «Модель компетенций государственных служащих» в презентации к теме «Формирование и развитие ключевых компетенций сотрудников налоговых органов». Самостоятельно выберите одну из 9 компетенций и опишите, в чём заключается данная компетенция применительно к Вашей должности.

#### **Задание 3.**

Перечислите ценности, необходимые для развития внутрикорпоративной культуры Федеральной налоговой службы России, которые с Вашей точки зрения, должны способствовать эффективной реализации миссии ФНС России.

#### **Задание 4.**

Сформулируйте одну свою цель по методике SMART

## Методические рекомендации

Обучение осуществляется с использованием дистанционных технологий и электронного обучения путем как самостоятельного изучения материала, так и взаимодействия педагогического работника с обучающимся.

Лекции и практические занятия могут быть проведены в форме видеоуроков или вебинаров в целях углубления и закрепления знаний слушателей, полученных ими в процессе самостоятельной работы над учебным материалом. Продолжительность видеоурока от 5 до 15 минут, вебинара 1-2 аудиторных часа.

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

В процессе практического обучения особое внимание следует уделять формированию и развитию у слушателей практических умений, навыков и компетенций.

Для проведения практических занятий должны использоваться методические разработки, позволяющие индивидуализировать задания обучаемым в зависимости от их должностных категорий. Такие задания представляют собой проблемные ситуационные варианты, различающиеся моделями информационных систем, и набором конкретных действий, существенных для определённых категорий обучаемых, объединённых в соответствующую подгруппу.

Основными видами самостоятельной работы слушателями без участия преподавателей являются:

- формирование и усвоение содержания конспекта лекций на базе рекомендованной преподавателем учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);
- выполнение домашних заданий в виде предложенных преподавателем практических заданий и лабораторных работ;
- просмотра видеоуроков.

В ходе самостоятельной работы слушатели более детально рассматривают вопросы, изучаемые в ходе лекционных занятий, готовятся к проведению семинаров и закрепляют умения и навыки, полученные при отработке на практических занятиях. В целях более эффективной работы слушателей, готовятся учебные и контрольно-проверочные материалы.

В ходе самостоятельной работы слушателям предоставляется возможность пользования интернет ресурсами учебного заведения, на которых размещены электронные учебники, пробные тесты, а также форум для получения консультационных услуг от ведущих преподавателей.

С целью определения качества усвоения материала проводится проверка знаний слушателей с использованием совокупности контрольных заданий и вопросов в виде текущего и итогового контроля.

Текущий контроль осуществляется в форме промежуточного тестирования.

### Список литературы

1. Приказ ФНС России от 07.04.2023 № ЕД-7-19/232@ «Об утверждении Миссии ФНС России и Политики ФНС России в области качества на 2023 - 2026 годы»
2. Приказ ФНС России от 05.03.2021 г. № ЕД-7-1/173@ «Об утверждении Стратегической карты ФНС России на 2021-2024 годы».
3. Воронина Л.И. Методы исследования кадровой политики в сфере государственного и муниципального управления: учебное пособие / Л.И. Воронина, Т.М. Резер; под общ. ред. Т.М. Резер; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2021. – 88 с.
4. Кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих. – М.: Проспект, 2023. - 8 с.
5. Мудрова Е.Б. Кадровая политика в органах государственного и муниципального управления: учебное пособие. - Санкт-Петербург: Изд-во Политехн. ун-та, 2017. – 88 с.

6. Роулинг, С. Я хочу больше идей. Более 100 техник и упражнений для развития творческого мышления / С. Роулинг. - 2-е изд. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. - 280 с.: ил. - (Гибкое мышление)
7. Фант, Д. Минута на размышление. Как вернуть креативность, победить вечную занятость и работать лучше всех / Д. Фант. - М.: Центрполиграф, 2023. - 224 с.
8. Формирование кадровой политики и управление персоналом государственной службы: учебное пособие / [Сердюк Н. В. и др.; под общей ред. Г. П. Лозовицкой]. – М.: Академия управления МВД России, 2019. - 76 с.
9. Шабанов, С. Развиваем эмоциональный интеллект. Как прокачать свой EQ за 24 недели. Практика / С. Шабанов; А. Алешина. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022. - 368 с.: ил. - (Эмоциональный интеллект).
10. Шабанов, С. Эмоциональный интеллект в сложных коммуникациях / С. Шабанов; А. Алешина. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022. - 288 с. - (PSYCHOLOGIES).
11. Артёменкова, Т.А. Практическое руководство для "жертв" тайм-менеджмента/ Т.А. Артёменкова. - М.: Проспект, 2021. - 144 с.
12. Архангельский, Г. Время. Большая книга тайм-менеджмента/ Г. Архангельский. - М.: АСТ, 2019. - 416 с.
13. Каришина, И. Е. Тайм-менеджмент для всех. Секреты управления временем. Целеполагание: учебное пособие / И.Е. Каришина. - Н. Новгород: Приволжский ин-т повышения квалификации ФНС России, 2022. - 50 с.
14. Трейси, Б. Выйди из зоны комфорта. Измени свою жизнь. 21 метод повышения личной эффективности/ Б. Трейси. - 11-е изд. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. - 144 с.
15. Иванова, С. В. Личная эффективность на 100%: Сбросить балласт, найти себя, достичь цели / С. В. Иванова; соавт. Д. Болдогоев. - 7-е изд. - М.: Альпина Паблицер, 2018. - 208 с.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### Деловое общение: от культуры речи до деловой переписки

---

(наименование учебной дисциплины)

*Для всех уровней*

#### Введение

Значительный эффект в достижении коммуникативных задач взаимодействия государственных гражданских служащих органов ФНС России, связанных с внедрением в деятельность человекоцентричной культуры, способна обеспечить культура речи. Культура речи дает служащим налоговых органов возможность выбрать соответствующие языковые средства в конкретной ситуации общения, что ведет и к повышению доверия граждан к ФНС России как к органу исполнительной власти, и к лучшему пониманию роли налоговой службы в обеспечении социально-экономической стабильности государства в целом, и жизни каждого гражданина.

#### Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации

**Целью** изучения дисциплины является освоение слушателями методов и приемов выбора и организации языковых средств, образующих коммуникативный потенциал культуры речи и способствующих повышению эффективности коммуникации в различных ситуациях межличностного общения.

В рамках заявленной дисциплины должны быть решены следующие **задачи**:

- изучить содержание и смысл основных новых понятий, используемых в данной сфере деятельности;
- ознакомиться с требованиями к соблюдению современных языковых норм и этики общения в различных коммуникативных задачах;

- изучить особенности нормативного, коммуникативного и этического аспектов культуры речи;
- изучить нормы и признаки литературного языка;
- изучить нормы, требования и правила деловой переписки.

### Планируемые результаты обучения

Изучение темы предполагает, как обновление слушателями базовых знаний, так и освоение ими новых знаний в сфере устноречевой коммуникации и деловой переписки, необходимых в настоящее время для внедрения человекоцентричной культуры в деятельность ФНС России.

Изучив данную тему, слушатель должен:

*знать:*

- содержание основных новых понятий, используемых в данной сфере деятельности, в том числе и т.п.;
- содержание базовых нормативно-правовых актов и иных публичных материалов ФНС России по вопросам, связанным с внедрением человекоцентричной культуры в деятельность ФНС России;
- способы выбора и организации языковых средств, образующих коммуникативный потенциал культуры речи в различных ситуациях межличностного общения;
- нормы, требования и правила деловой переписки в государственном управлении.

*уметь:*

- оперировать понятиями и категориями, в том числе такими, как «нормированность», «универсальность», «функциональные стили» применительно к ситуациям устноречевого и письменного коммуникативного общения в деятельности сотрудников налоговых органов;
- выбирать соответствующие языковые средства как составляющие культуры речи в различных ситуациях устноречевого межличностного и письменного коммуникативного общения;

*владеть навыками:*

- использования культуры устной и письменной речи;
- применения функциональных разновидностей языка и стиля изложения в различных ситуациях коммуникативного общения.
- выявления проблем и решения задач, возникающих при деятельности в сфере повышения личной эффективности:
- анализа потребностей и ожиданий налогоплательщика и установления с ним обратной связи;
- формирования поисковых запросов и создания текстов в соответствии с поисковыми запросами

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
<b>Деловое общение: от культуры речи до деловой переписки</b>		
<b>Все уровни</b>		
1.1	Культура, техника речи и приемы устноречевой коммуникации	<i>Лекция</i>
1.2	Деловой русский язык. Деловое письмо и цифровой этикет.	<i>Практика</i>

Объем занятий по дисциплине – 2 часа (3,5% от всего объема программы).

### Реферативное описание тем

#### 1.1 Культура, техника речи и приемы устноречевой коммуникации

Речевая культура как часть культуры современного российского общества. Норма как основное понятие культуры речи. Нормы произношения. Норма в ударении. Функциональные стили русского языка, языковые особенности и жанры. Основные приемы перевода официально-делового стиля в устную речь. Коммуникативная норма и культура речи в деловом общении. Речевой аппарат и техники звукоизвлечения. Основные упражнения для настройки голоса и

речевого аппарата. Техники развития артикуляции. Упражнения для улучшения дикции с помощью скороговорок (трудноговорок).

## **1.2 Деловой русский язык. Деловое письмо и цифровой этикет**

Литературный язык как высшая форма существования национального языка. Признаки литературного языка. Письменная фиксация устной речи. Функционально-стилистическая система русского языка. Официально-деловой стиль. Основные требования и правила деловой переписки. Приемы перевода официально-делового стиля в устную речь.

### **Практические задания (примеры)**

#### **Задание 1.**

Поясните, по каким причинам «норма» является центральным понятием культуры речи и в чем заключается и изменчивость языковой нормы.

#### **Задание 2.**

Переработайте нормативный текст Ст. 72 НК РФ, ч4. «Способы обеспечения исполнения обязанности по уплате налогов, сборов, страховых взносов» для использования в устной речи. Сведения о принятых налоговыми органами решениях о применении способов обеспечения исполнения обязанности по уплате налогов, сборов, страховых взносов, установленных статьями 73 и 77 настоящего Кодекса, и о решениях о принятии обеспечительных мер, предусмотренных подпунктом 1 пункта 10 статьи 101 настоящего Кодекса, а также об отмене либо о прекращении действия таких решений размещаются на официальном сайте федерального органа исполнительной власти, уполномоченного по контролю и надзору в области налогов и сборов, в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" с указанием имущества, в отношении которого вынесено соответствующее решение. Сведения, предусмотренные настоящим пунктом, размещаются в течение трех дней со дня принятия соответствующего решения налогового органа, но не ранее вступления в силу решения о привлечении к ответственности за совершение налогового правонарушения или решения об отказе в привлечении к ответственности за совершение налогового правонарушения, исполнение которого обеспечено запретом на отчуждение (передачу в залог) имущества налогоплательщика без согласия налогового органа в соответствии с пунктом 10 статьи 101 настоящего Кодекса. Состав размещаемых сведений и порядок их размещения утверждаются федеральным органом исполнительной власти, уполномоченным по контролю и надзору в области налогов и сборов».

#### **Задание 3.**

Приведите 3 известных Вам трудноговорки, которые отсутствуют в материалах презентации к теме «Культура, техника речи и приемы устноречевой коммуникации».

### **Методические рекомендации**

Обучение осуществляется с использованием дистанционных технологий и электронного обучения путем как самостоятельного изучения материала, так и взаимодействия педагогического работника с обучающимся.

Лекции и практические занятия могут быть проведены в форме видеоуроков или вебинаров в целях углубления и закрепления знаний слушателей, полученных ими в процессе самостоятельной работы над учебным материалом. Продолжительность видеоурока от 5 до 15 минут, вебинара 1-2 аудиторных часа.

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

В процессе практического обучения особое внимание следует уделять формированию и развитию у слушателей практических умений, навыков и компетенций.

Для проведения практических занятий должны использоваться методические разработки, позволяющие индивидуализировать задания обучаемым в зависимости от их должностных категорий. Такие задания представляют собой проблемные ситуационные варианты, различающиеся моделями информационных систем, и набором конкретных действий,

существенных для определённых категорий обучаемых, объединённых в соответствующую подгруппу.

Основными видами самостоятельной работы слушателями без участия преподавателей являются:

- формирование и усвоение содержания конспекта лекций на базе рекомендованной преподавателем учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);
- выполнение домашних заданий в виде предложенных преподавателем практических заданий и лабораторных работ;
- просмотра видеоуроков.

В ходе самостоятельной работы слушатели более детально рассматривают вопросы, изучаемые в ходе лекционных занятий, готовятся к проведению семинаров и закрепляют умения и навыки, полученные при отработке на практических занятиях. В целях более эффективной работы слушателей, готовятся учебные и контрольно-проверочные материалы.

В ходе самостоятельной работы слушателям предоставляется возможность пользования интернет ресурсами учебного заведения, на которых размещены электронные учебники, пробные тесты, а также форум для получения консультационных услуг от ведущих преподавателей.

С целью определения качества усвоения материала проводится проверка знаний слушателей с использованием совокупности контрольных заданий и вопросов в виде текущего и итогового контроля.

Текущий контроль осуществляется в форме промежуточного тестирования.

### Список литературы

1. Агаева, А.Ш. Деловая культура и психология общения: учебное пособие / А.Ш. Агаева; Ш.А. Идрисов. - М.: Инфра-Инженерия, 2022. - 232 с. : ил.
2. Гартман, Т. Слово не воробей. Разбираем ошибки устной речи / Т. Гартман. - М.: ЭКСМО, 2020. - 224 с. - (Русский без ошибок).
3. Ефремов, В.А. Деловая риторика. Культура речи и деловое общение / В.А. Ефремов; Л.А. Пиотровская; И.Н. Левина. - М.: Кнорус, 2022. - 218 с. - (Бакалавриат)
4. Культура речи и деловое общение: учебник и практикум для вузов / В. В. Химик [и др.] ; ответственные редакторы В. В. Химик, Л. Б. Волкова. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. - 308 с.
5. Культура речи и деловое общение: учебник и практикум для СПО / отв. ред. В. В. Химик, Л. Б. Волкова. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 308 с. — (Серия: Профессиональное образование).
6. Культура речи и риторика для юристов: учебник и практикум для вузов / под ред. Н.А. Юшковой. - М.: Юрайт, 2023. - 322 с. - (Высшее образование).
7. Ланских, А. В. Культура деловой речи: учебное пособие / А.В. Ланских. - Екатеринбург: УрФУ, 2016. — 87, [1] с.
8. Михайлова Е. Говори и будь услышан. За кулисами успешного выступления / Е. Михайлова. - М.: АСТ, 2019. - 320 с. - (Звезда тренинга).
9. Руденко А.М. Культура речи и деловое общение в схемах и таблицах: учебное пособие / А.М. Руденко. - Ростов н/Д., 2015
10. Русский язык и культура речи. Семнадцать практических занятий / под ред. Е.В. Ганопольской, А.В. Хохлова. - СПб., 2012
11. Справочно-информационный портал «Грамота.ру» [Электронный ресурс]. - [www.gramota.ru](http://www.gramota.ru)
12. Тиригулова Р.Х. Культура речи и деловое общение: Краткий конспект лекций/ Р.Х.Тиригулова, Каз.федер.ун-т. – Казань, 2013. – 44 с.

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

## Управление временем

(наименование учебной дисциплины)

Для всех уровней

### Введение

В связи с повышением требований к уровню квалификации государственных гражданских служащих и необходимостью освоения современных методов решения профессиональных задач дисциплина «Управление временем» является весьма актуальной и занимает важное место в процессе приобретения новых навыков и повышения уровня профессиональных компетенций.

### Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации

**Цель** изучения дисциплины – освоение компетенций, необходимых для управления временными ресурсами, повышения личной эффективности, овладения инструментарием в области организации и эффективного использования времени.

#### Задачи:

- изучение основ и принципов тайм-менеджмента;
- освоение техник и приемов тайм-менеджмента в целях оптимизации персональной системы управления временем.

### Планируемые результаты обучения

В результате освоения данной дисциплины гражданский служащий должен *знать*:

- общую концепцию тайм-менеджмента: понятия «целеполагание», «планирование», «самотивация»;
- техники целеполагания;

*уметь*:

- применять инструменты целеполагания и расстановки приоритетов;
- методически правильно планировать личное и рабочее время;
- использовать инструменты оптимизации использования времени;
- применять методы декомпозиции;
- использовать техники самотивации;
- определять поглотителей времени;

*владеть навыками*:

- использования техники постановки целей SMART;
- эффективного планирования личного и рабочего времени;
- применения техники жестко-гибкого планирования;
- борьбы с хронофагами.

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
<b>Управление временем</b>		
<b>Все уровни</b>		
1	Эффективный тайм-менеджмент. Как быть продуктивным и успевать главное	Практика

Объем занятий по дисциплине – 2 часа (3,5% от всего объема программы).

### Реферативное описание тем

#### 1.1 Тайм-менеджмент: как быть продуктивным и все успевать.

#### Планирование как средство повышения эффективности профессиональной деятельности

Понятие тайм-менеджмента. Целеполагание, планирование, самомотивация. Приоритизация. Жесткие и гибкие задачи. Техника жестко-гибкого планирования. Матрица Эйзенхауэра. Декомпозиция. Техника «лягушки». Хронофаги (поглотители времени).

### **Практические задания (примеры)**

#### **Задание 1.**

Составьте фотографию своего рабочего дня. Для примера возьмите стандартный день, не имеющий особенностей и день, когда Вам необходимо выполнить задачу, имеющую конкретный срок исполнения. Проведите анализ поглотителей рабочего времени и сформулируйте рекомендации по оптимизации.

#### **Задание 2.**

Сформулируйте цель в соответствии с методикой SMART

#### **Задание 3.**

Составьте список своих задач на предстоящий день. Распределите их в соответствии с «Матрицей Эйзенхауэра», т.е. на 4 квадранта:

- срочные и важные;
- важные, но не срочные;
- срочные, но не важные;
- не срочные и не важные.

### **Методические рекомендации**

Обучение осуществляется с использованием дистанционных технологий и электронного обучения путем самостоятельного изучения материала.

Занятия проводятся в форме видеоуроков. Продолжительность видеоурока от 5 до 15 минут.

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

В процессе обучения особое внимание следует уделять формированию и развитию у слушателей практических умений, навыков и компетенций.

Основными видами самостоятельной работы слушателями без участия преподавателей являются:

- усвоение содержания учебных материалов на базе рекомендованной преподавателем учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, интерактивные курсы, электронные библиотеки и др.);
- выполнение домашних заданий в виде предложенных преподавателем практических заданий;
- просмотра видеоуроков.

В ходе самостоятельной работы слушатели детально рассматривают вопросы, рассмотренные в видеоуроках и электронных учебниках, закрепляют умения и навыки, полученные при изучении материалов. В целях более эффективной работы слушателей, готовятся учебные и контрольно-проверочные материалы.

В ходе самостоятельной работы слушателям предоставляется возможность пользования интернет ресурсами учебного заведения, на которых размещены электронные учебники, пробные тесты, а также форум для получения консультационных услуг от ведущих преподавателей.

С целью определения качества усвоения материала проводится проверка знаний слушателей с использованием совокупности контрольных заданий и вопросов в виде текущего и итогового контроля.

Текущий контроль осуществляется в форме промежуточного тестирования.



## Список литературы

1. Райхель, Т. Слишком занят, чтобы жить. 24 приема и 7 принципов, которые избавят вас от цейтнота/ Т. Райхель. - М.: ЭКСМО, 2023. - 224 с. - (Тайм-менеджмент)
2. Архангельский, Г. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать
3. Беляков, Н. Ф. Управление персоналом. (Курс лекций по управлению персоналом): учебное пособие / Н.Ф. Беляков. - Н. Новгород: Приволжский ин-т повышения квалификации ФНС России, 2020. - 168 с.
4. Вандеркам, Л. Что самые успешные люди делают до завтрака. И на выходных / Л. Вандеркам. - М.: ЭКСМО, 2020. - 192 с.
5. Вандеркам, Л. Чувство штиля: продуктивность и спокойствие в эпоху вечных дедлайнов/ Л. Вандеркам. - пер. с англ. - М.: ЭКСМО, 2020. - 288 с.
6. Каришина, И.Е. Тайм-менеджмент для всех. Секреты управления временем: учебное пособие / И.Е. Каришина. - Н. Новгород: Приволжский ин-т повышения квалификации ФНС России, 2021. - 50 стр.
7. Лукашенко, М.А. Это твоё время: успевай больше, уставай меньше, смело иди к своей мечте! / М.А. Лукашенко; А. Сидельникова. - М.: ЭКСМО, 2023. - 224 с.: ил. - (Тайм-менеджмент)
8. Марков, А.В. Лягушка, слон и брокколи. Как жить и как не надо/ А.В. Марков. - М.: АСТ, 2022. - 320 с. - (Звезда нонфикшн).
9. Оликар, Ф. Гибкий тайм-менеджмент: как быть максимально производительным во времена тотального выгорания / Ф. Оликар. - М.: ЭКСМО, 2021. - 240 с. - (Мастер времени. Тайм-менеджмент XXI века)
10. Архангельский, Г. Работа 2.0: прорыв к свободному времени

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### Профилактика профессионального выгорания

(наименование учебной дисциплины)

*Для повышенного и мастерского уровня*

#### Введение

В соответствии с приказом под психологическим обеспечением понимается система организационных и психологических мероприятий, направленных на совершенствование кадровой работы и повышение эффективности профессиональной деятельности работников налоговых органов. Психологическое обеспечение является неотъемлемой составной частью общей системы работы с государственными гражданскими служащими ФНС России, занимает равноправное положение с другими ее направлениями и должно способствовать росту эффективности труда работников.

#### Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации

**Цель** изучения данной дисциплины состоит в формировании новых и развитии ранее приобретенных профессиональных компетенций государственных гражданских служащих в части знаний вопросов психологии профессиональной деятельности, в частности профилактики профессионального выгорания сотрудников налоговых органов.

В рамках заявленной дисциплины должны быть решены следующие задачи:

- 1) изучить проблему профессионального стресса и профессионального выгорания;

- 2) проанализировать симптомы профессионального стресса и выгорания у сотрудников налоговых органов;
- 3) освоить приемы и техники саморегуляции и профилактики профессионального стресса и выгорания.

### Планируемые результаты обучения

В результате освоения данной дисциплины государственный гражданский служащий должен

*знать:*

- понятие профессионального выгорания;
- методы профилактики профессионального стресса и выгорания;
- методы диагностики профессионального выгорания.

*уметь:*

- применять психологические знания для обеспечения профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих;
- диагностировать собственные признаки профессионального выгорания;
- применять техники саморегуляции эмоционального состояния.

*владеть навыками:*

- работы управления стрессом;
- саморегуляции эмоционального состояния.

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
<b>Профилактика профессионального выгорания</b>		
<b>Повышенный и мастерский уровень</b>		
1.1	Профессиональное выгорание: диагностика, выработка индивидуальной траектории преодоления профессионального выгорания	<i>Лекция</i>
1.2	Методы и приемы саморегуляции неблагоприятных эмоциональных состояний	<i>Практика</i>

Объем занятий по дисциплине – 2 часа (3,5% от всего объема программы).

### Реферативное описание тем

*Повышенный и мастерский уровень*

#### **1.1 Профессиональное выгорание: диагностика, выработка индивидуальной траектории преодоления профессионального выгорания**

Понятие и структура профессионального выгорания. Методы диагностики профессионального выгорания. Индивидуальные приемы профилактики профессионального выгорания. Выработка индивидуальной траектории преодоления профессионального выгорания.

#### **1.2 Методы и приемы саморегуляции неблагоприятных эмоциональных состояний**

Эмоциональные состояния и их роль в развитии профессионального выгорания. Приемы саморегуляции неблагоприятных эмоциональных состояний: аутотренинг, работа с ресурсным состоянием, дыхательные практики и др.

### Практические задания (примеры)

#### **Задание 1.**

Выделите причины стресса в Вашей профессиональной деятельности.

#### **Задание 2.**

Напишите 5 примеров, как можно восстановить энергию и работоспособность в течение рабочего дня.

#### **Задание 3**

Придумайте 3 мероприятия на уровне отдела, которые будут способствовать профилактике профессионального выгорания сотрудников.

## Методические рекомендации

Обучение осуществляется с использованием дистанционных технологий и электронного обучения путем как самостоятельного изучения материала, так и взаимодействия педагогического работника с обучающимся.

Лекции и практические занятия могут быть проведены в форме видеоуроков или вебинаров в целях углубления и закрепления знаний слушателей, полученных ими в процессе самостоятельной работы над учебным материалом. Продолжительность видеоурока от 5 до 15 минут, вебинара 1-2 аудиторных часа.

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

В процессе практического обучения особое внимание следует уделять формированию и развитию у слушателей практических умений, навыков и компетенций.

Для проведения практических занятий должны использоваться методические разработки, позволяющие индивидуализировать задания обучаемым в зависимости от их должностных категорий. Такие задания представляют собой проблемные ситуационные варианты, различающиеся моделями информационных систем, и набором конкретных действий, существенных для определённых категорий обучаемых, объединённых в соответствующую подгруппу.

Основными видами самостоятельной работы слушателями без участия преподавателей являются:

- формирование и усвоение содержания конспекта лекций на базе рекомендованной преподавателем учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);
- выполнение домашних заданий в виде предложенных преподавателем практических заданий и лабораторных работ;
- просмотра видеоуроков.

В ходе самостоятельной работы слушатели более детально рассматривают вопросы, изучаемые в ходе лекционных занятий, готовятся к проведению семинаров и закрепляют умения и навыки, полученные при отработке на практических занятиях. В целях более эффективной работы слушателей, готовятся учебные и контрольно-проверочные материалы.

В ходе самостоятельной работы слушателям предоставляется возможность пользования интернет ресурсами учебного заведения, на которых размещены электронные учебники, пробные тесты, а также форум для получения консультационных услуг от ведущих преподавателей.

С целью определения качества усвоения материала проводится проверка знаний слушателей с использованием совокупности контрольных заданий и вопросов в виде текущего и итогового контроля.

Текущий контроль осуществляется в форме промежуточного тестирования.

### Список литературы

1. Бабич, О.И. Профилактика синдрома профессионального выгорания педагогов: диагностика, тренинги, упражнения /О.И. Бабич. -Волгоград: Учитель, 2018. - 122 с.
2. Водопьянова Н.Е. Психодиагностика стресса. Практикум. – СПб: Питер, 2013.
3. Воронина, Н.А. Взаимодействие с налогоплательщиками. Секреты эффективности: учебно-методическое пособие / Н.А. Воронина; О.И. Суховеева; А.Ш. Широкова. - Н. Новгород: Приволжский ин-т повышения квалификации ФНС России, 2020. - 64 с.
4. Льюис, Д. Управление стрессом: Как найти дополнительные 10 часов в неделю/ Д. Льюис. - пер. с англ. - Интеллектуальная Литература, 2021. - 238 с.
5. Петерсон Т. Внутреннее спокойствие. 101 способ справиться с тревогой, страхом и паническими атаками / Т. Петерсон. - пер. с англ. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. - 320 с.

6. Понять и обезвредить: Как общаться с трудными людьми и сохранить душевное спокойствие. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. - 34 с. : ил.
7. Рокед, С. Человек уставший: Как победить хроническую усталость и вернуть себе силы, энергию и радость жизни / С. Рокед. - М.: Альпина Паблишер, 2018. - 362 с.
8. Чаттерджи, Р. Я больше не могу! Как справиться с длительным стрессом и эмоциональным выгоранием / Р. Чаттерджи. - пер. с англ. - М.: ЭКСМО, 2021. - 272 с.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### Управление конфликтами

(наименование учебной дисциплины)

*Для базового и мастерского уровня*

#### Введение

В соответствии с приказом под психологическим обеспечением понимается система организационных и психологических мероприятий, направленных на совершенствование кадровой работы и повышение эффективности профессиональной деятельности работников налоговых органов. Психологическое обеспечение является неотъемлемой составной частью общей системы работы с государственными гражданскими служащими ФНС России, занимает равноправное положение с другими ее направлениями и должно способствовать росту эффективности труда работников.

#### Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации

*Цель* изучения данной дисциплины состоит в формировании новых и развитии ранее приобретенных профессиональных компетенций государственных гражданских служащих в части знаний вопросов психологии профессиональной деятельности сотрудников налоговых органов, в частности психологии управления конфликтами.

В рамках заявленной дисциплины должны быть решены следующие задачи:

- 1) изучить понятие и сущность конфликта;
- 2) рассмотреть стратегии и приемы эффективного поведения в конфликте в рамках профессиональной деятельности сотрудников налоговых органов;
- 3) освоить приемы и техники управления конфликтом в практике работы налогового инспектора.

#### Планируемые результаты обучения

В результате освоения данной дисциплины государственный гражданский служащий должен

*знать:*

- понятие конфликта, его признаки и структуру;
- стратегии поведения в конфликте;
- приемы конструктивного поведения в конфликте;
- структуру медиативного процесса урегулирования конфликта.

*уметь:*

- применять психологические знания для обеспечения профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих;
- выбирать и реализовывать эффективную стратегию поведения в конфликте
- использовать приемы снижения и повышения напряжения в конфликте.

*владеть навыками:*

- урегулирования конфликтов;
- конструктивного воздействия на оппонента в конфликтной ситуации.

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
<b>Управление конфликтами</b>		
<b>Базовый уровень</b>		
1.1	Стратегии и тактики поведения в конфликте	Лекция
1.2	Конструктивное поведение в конфликте	Практика
<b>Мастерский уровень</b>		
3.1	Организационные конфликты: причины, пути урегулирования	Лекция
3.2	Основы медиативной компетенции	Практика

Объем занятий по дисциплине – 2 часа (3,5% от всего объема программы).

### Реферативное описание тем

*Базовый уровень*

#### 1.1 Стратегии и тактики поведения в конфликте

Конфликт: понятие, признаки. Стратегии поведения в конфликте: сотрудничество, соперничество, компромисс, приспособление, избегание. Условия эффективности использования стратегии в конфликте.

#### 1.2 Тренинг конструктивного поведения в конфликте, отработка кейсов

Разбор кейсов с конфликтными ситуациями из практики работы налогового инспектора. Выбор возможной стратегии поведения в конфликтной ситуации взаимодействия с налогоплательщиками.

*Мастерский уровень*

#### 3.1 Организационные конфликты: причины, пути урегулирования

Организационные конфликты: понятие и структура. Причины организационных конфликтов и способы их профилактики. Пути и условия урегулирования организационных конфликтов. Роль руководителя в разрешении конфликтных ситуаций.

#### 3.2 Основы медиативной компетенции

Медиативный подход в разрешении конфликтов: понятие и специфика использования. Принципы медиации. Этапы урегулирования конфликта с использованием медиативного подхода. Возможности использования медиативного подхода в разрешении конфликтов в работе руководителя.

### Практические задания (примеры)

#### Задание 1.

В налоговую инспекцию пришел агрессивно настроенный налогоплательщик. На предложение сотрудника инспекции присесть, он ответил отказом и остался стоять, возвышаясь над ним. На повышенных тонах он начал выговаривать налоговому инспектору: «Когда уже Вы прекратите присылать налоговые уведомления на оплату транспортного налога, когда я уже два года назад продал машину и представил все документы в инспекцию?». Опишите психологически грамотные действия налогового инспектора в данной конфликтной ситуации с применением приемов снижения напряжения.

#### Задание 2.

Перечислите приемы повышения напряжения в конфликте. Приведите пример из практики взаимодействия.

Перечислите приемы снижения напряжения в конфликте. Приведите пример из практики работы с налогоплательщиками.

#### Задание 3. Упражнение «Служебная записка»

Цель: Отработка техники выхода из конфликтных ситуаций.

Содержание: Сотрудник получает карточку с названием стратегии поведения в конфликте. Преподаватель просит участников представить, что руководитель инспекции собирается издать

приказ о том, что в отказавшиеся работать над годовым отчетом в новогоднюю ночь работники, будут лишены СМС. Он ещё не успел издать этот приказ, а только думает над его проектом и хотел бы знать наше мнение. В связи с этим необходимо написать служебную записку на имя руководителя в соответствии с указанной на карточке стратегией.

После того как письма будут готовы (от 6 до 20 минут), представители подгрупп по очереди зачитывают их, а остальные участники отгадывают, какой способ выхода из конфликтной ситуации был использован.

Обсуждение: Участники обсуждают возможности и недостатки использования каждого стиля выхода из конфликтной ситуации в рамках данного контекста. Что звучало особенно убедительно в их письмах? Как бы отреагировал руководитель инспекции на данные ответы и почему?

Методические указания: карточки для упражнения:

- Приспособление;
- Уклонение;
- Соперничество;
- Сотрудничество;
- Компромисс.

#### **Задание 4. «Медиативный подход к разрешению конфликтов».**

Опишите конфликтную ситуацию в работе, которую можно разрешить с использованием медиативного подхода. Напишите свою речь на этапе «Вступительное слово медиатора», мотивирующую стороны конфликта к сотрудничеству в процессе медиации.

#### **Методические рекомендации**

Обучение осуществляется с использованием дистанционных технологий и электронного обучения путем как самостоятельного изучения материала, так и взаимодействия педагогического работника с обучающимся.

Лекции и практические занятия могут быть проведены в форме видеоуроков или вебинаров в целях углубления и закрепления знаний слушателей, полученных ими в процессе самостоятельной работы над учебным материалом. Продолжительность видеоурока от 5 до 15 минут, вебинара 1-2 аудиторных часа.

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

В процессе практического обучения особое внимание следует уделять формированию и развитию у слушателей практических умений, навыков и компетенций.

Для проведения практических занятий должны использоваться методические разработки, позволяющие индивидуализировать задания обучаемым в зависимости от их должностных категорий. Такие задания представляют собой проблемные ситуационные варианты, различающиеся моделями информационных систем, и набором конкретных действий, существенных для определённых категорий обучаемых, объединённых в соответствующую подгруппу.

Основными видами самостоятельной работы слушателями без участия преподавателей являются:

- формирование и усвоение содержания конспекта лекций на базе рекомендованной преподавателем учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);
- выполнение домашних заданий в виде предложенных преподавателем практических заданий и лабораторных работ;
- просмотра видеоуроков.

В ходе самостоятельной работы слушатели более детально рассматривают вопросы, изучаемые в ходе лекционных занятий, готовятся к проведению семинаров и закрепляют умения

и навыки, полученные при отработке на практических занятиях. В целях более эффективной работы слушателей, готовятся учебные и контрольно-проверочные материалы.

В ходе самостоятельной работы слушателям предоставляется возможность пользования интернет ресурсами учебного заведения, на которых размещены электронные учебники, пробные тесты, а также форум для получения консультационных услуг от ведущих преподавателей.

С целью определения качества усвоения материала проводится проверка знаний слушателей с использованием совокупности контрольных заданий и вопросов в виде текущего и итогового контроля.

Текущий контроль осуществляется в форме промежуточного тестирования.

### Список литературы

1. Бунтовская, Л.Л. Конфликтология: учебное пособие / Л.Л. Бунтовская; соавт. С.Ю. Бунтовский, Т.В. Петренко. - М.: Юрайт, 2017. - 144 с.
2. Воронина, Н.А. Взаимодействие с налогоплательщиками. Секреты эффективности: учебно-методическое пособие / Н.А. Воронина; О.И. Суховеева; А.Ш. Широкова. - Н. Новгород: Приволжский ин-т повышения квалификации ФНС России, 2020. - 64 с.
3. Галло, Э. Разрешение конфликтов / Э. Галло. - пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2020. - 222 с.
4. Гришина, Н.В. Психология конфликта / Н.В. Гришина. - СПб: Питер, 2018. - 576 с.
5. Майорова, М. И. Сценарии конфликтов: Как без нервов улаживать споры и проблемы на работе и в жизни/ М.И. Майорова. - М.: Альпина Паблишер, 2021. - 139 с.
6. Понять и обезвредить: Как общаться с трудными людьми и сохранить душевное спокойствие. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. - 34 с. : ил.
7. Фесенко, О.П. Практикум по конфликтологии, или учимся разрешать конфликты / О.П. Фесенко; соавт. С.В. Колесникова. - 3-е изд., стер. - М.: Флинта, 2018. - 128 с.
8. Шейнов, В. П. Как убедить, когда вас не слышат/ В.П. Шейнов. - СПб. Питер, 2021. - 352 с. - (Экопокет)
9. Эдвардс, В. Наука общения. Как читать эмоции, понимать намерения и находить общий язык с людьми / В. Эдвардс. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. -384 с.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### Психология влияния и противодействие манипуляциям

(наименование учебной дисциплины)

*Для повышенного и мастерского уровня*

#### Введение

Дисциплина «Психология влияния и противодействие манипуляциям» занимает важное место в процессе обновления, закрепления знаний и овладения навыками soft skills для решения профессиональных задач. Высокий уровень развития коммуникативной компетентности позволит сотруднику налоговых органов эффективно выполнять свою работу.

В результате изучения данной дисциплины государственные гражданские служащие получают обновление знаний по психологическим аспектам профессиональной деятельности, которые соответствуют квалификационным требованиям к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей сотрудников налоговой службы.

#### Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации

*Цель* изучения данной дисциплины состоит в формировании новых и развитии ранее приобретенных профессиональных компетенций государственных гражданских служащих

налоговых органов в части знаний закономерностей эффективного взаимодействия с налогоплательщиками, изучении психологических механизмов повышения эффективности их профессиональной деятельности.

В рамках заявленной дисциплины должны быть решены следующие **задачи**:

- 1) создание условий для трансформации учебно-познавательной деятельности слушателей в профессиональную деятельность служащих налоговых органов;
- 2) дополнение имеющихся базовых знаний по основным направлениям психологического обеспечения деятельности сотрудников налоговых органов, их закрепление, обобщение и систематизация;
- 3) обучение психологическому анализу сложных ситуаций взаимодействия.

### **Планируемые результаты обучения**

В результате освоения данной программы государственный гражданский служащий должен

*знать:*

- методы профайлинга;
- виды психологического влияния;

*уметь:*

- применять коммуникативные технологии влияния в процессе взаимодействия с налогоплательщиками и коллегами;
- использовать эффективные приемы психологического влияния;
- применять методы профайлинга в практике своей работы;
- использовать приемы защиты от манипуляций;

*владеть навыками:*

- экспресс-диагностики личности;
- убеждающего воздействия;
- противодействия манипуляциям.

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
<b>Психология влияния и противодействия манипуляциям</b>		
<b>Повышенный и мастерский уровень</b>		
1.1	Профайлинг в профессиональной деятельности: характеристики невербального и вербального поведения, ведущая репрезентативная система	<i>Лекция</i>
1.2	Коммуникативные технологии влияния	<i>Практика</i>

Объем занятий по дисциплине – 2 часа (3,5 % от всего объема программы).

### **Реферативное описание тем**

*Повышенный и мастерский уровень*

#### **1.1 Профайлинг в профессиональной деятельности: характеристики невербального и вербального поведения, ведущая репрезентативная система**

Понятие и методы профайлинга. Невербальное поведение как личностный индикатор. Речь как характеристика личности. Индикаторы личности в поведении. Ведущая реперезентативная система и ее учет в практике работы налогового инспектора.

#### **1.2 Коммуникативные технологии влияния**

Понятие и виды психологического влияния. Овладение психологическими приемами влияния на собеседника. Психотехнологии убеждающего воздействия. Отработка правил убеждения. Использование в практике профессиональной деятельности приемов противодействия манипуляциям.

### **Практические задания (примеры)**

#### **Задание 1.**



Заполните таблицу по экспресс-диагностике ведущей репрезентативной системы

<b>Репрезентативная система</b>	<b>Предпочитаемые слова</b>	<b>Предпочитаемые фразы</b>
Визуальная		
Аудиальная		
Кинестетическая		
Дигитальная		

### **Задание 2.**

На основании собственного практического опыта и теоретических знаний выделите факторы, способствующие и препятствующие убеждающему воздействию на налогоплательщика. Заполните таблицу.

<b>Факторы, благоприятствующие убеждающему воздействию на налогоплательщика</b>	<b>Факторы, препятствующие убеждающему воздействию на налогоплательщика</b>

### **Задание 3.**

Выделите приемы манипулирования, которые встречаются в практике взаимодействия налогового инспектора с налогоплательщиками. Как защититься от манипуляций в данных ситуациях.

### **Методические рекомендации**

Обучение осуществляется с использованием дистанционных технологий и электронного обучения путем как самостоятельного изучения материала, так и взаимодействия педагогического работника с обучающимся.

Лекции и практические занятия могут быть проведены в форме видеоуроков или вебинаров в целях углубления и закрепления знаний слушателей, полученных ими в процессе самостоятельной работы над учебным материалом. Продолжительность видеоурока от 5 до 15 минут, вебинара 1-2 аудиторных часа.

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

В процессе практического обучения особое внимание следует уделять формированию и развитию у слушателей практических умений, навыков и компетенций.

Для проведения практических занятий должны использоваться методические разработки, позволяющие индивидуализировать задания обучаемым в зависимости от их должностных категорий. Такие задания представляют собой проблемные ситуационные варианты, различающиеся моделями информационных систем, и набором конкретных действий, существенных для определённых категорий обучаемых, объединённых в соответствующую подгруппу.

Основными видами самостоятельной работы слушателями без участия преподавателей являются:

- формирование и усвоение содержания конспекта лекций на базе рекомендованной преподавателем учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);
- выполнение домашних заданий в виде предложенных преподавателем практических заданий и лабораторных работ;
- просмотра видеоуроков.

В ходе самостоятельной работы слушатели более детально рассматривают вопросы, изучаемые в ходе лекционных занятий, готовятся к проведению семинаров и закрепляют умения и навыки, полученные при отработке на практических занятиях. В целях более эффективной работы слушателей, готовятся учебные и контрольно-проверочные материалы.

В ходе самостоятельной работы слушателям предоставляется возможность пользования интернет ресурсами учебного заведения, на которых размещены электронные учебники, пробные тесты, а также форум для получения консультационных услуг от ведущих преподавателей.

С целью определения качества усвоения материала проводится проверка знаний слушателей с использованием совокупности контрольных заданий и вопросов в виде текущего и итогового контроля.

Текущий контроль осуществляется в форме промежуточного тестирования.

### Список литературы

1. Воронина, Н.А. Взаимодействие с налогоплательщиками. Секреты эффективности: учебно-методическое пособие / Н.А. Воронина; О.И. Суховеева; А.Ш. Широкова. - Н. Новгород: Приволжский ин-т повышения квалификации ФНС, 2020. - 64 с.
2. Галло, К. Мастер слова. Секреты эффективных коммуникаций от ведущего спикера Америки / К. Галло. - М.: ЭКСМО, 2020. - 304 с.
3. Жернакова, М.Б. Деловое общение: учебник и практикум / М.Б. Жернакова; соавт. И.А. Румянцева. - М.: Юрайт, 2018. - 370 с.
4. Ильин, Е. П. Психология делового общения / Е. П. Ильин. - ил. - СПб: Питер, 2017. - 240 с.
5. Ильин, Е. П. Психология общения и межличностных отношений / Е. П. Ильин. - 2-е изд. - СПб: Питер, 2017. - 592 с.
6. Кожанова, И. В. Секреты эффективного делового общения: учебное пособие / И.В. Кожанова; А.Ш. Широкова. - Н. Новгород: Приволжский ин-т повышения квалификации ФНС, 2021. - 56 с.
7. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванова и др. - М.: Альпина Паблишер, 2020. - 316 с.
8. Толочек, В.А. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности: учебное пособие / В.А. Толочек. - М.: Юрайт, 2018. - 186 с.
9. Шейнов, В. П. Сила влияния: воздействия явные и скрытые / В. П. Шейнов. - СПб: Питер, 2018. - 272 с.
10. Шейнов, В. П. Как убедить, когда вас не слышат/ В.П. Шейнов. - СПб: Питер, 2021. - 352 с
11. Шейнов, В. П. Манипулирование и защита от манипуляций / В.П. Шейнов. - СПб: Питер, 2021. - 384 с.
12. Эдвардс, В. Наука общения. Как читать эмоции, понимать намерения и находить общий язык с людьми / В. Эдвардс. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. -384 с.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### Командообразование в налоговых органах

(наименование учебной дисциплины)

*Для повышенного и мастерского уровня*

#### Введение

Дисциплина предназначена для освоения спектра управленческих знаний и умений в части командообразования, а также формирования компетенций, необходимых для должностного роста.

#### Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации

В связи с этим *цель изучения дисциплины* состоит в обновлении знаний государственных гражданских служащих и совершенствование необходимых для выполнения на высоком

профессиональном уровне служебных обязанностей, а также укрепление интереса к выбранной профессии.

В рамках изучения дисциплины должны быть решены следующие **задачи**:

1. Изучить проблемы методы командообразования.
2. Проанализировать проблемы управления командой
3. Изучить особенности ролевого взаимодействия в команде и роль лидера.
4. Рассмотреть эффективные методы формирования команды.
5. Освоить методы управления групповой динамикой.

#### **Планируемые результаты обучения**

Государственные гражданские служащие, прошедшие обучение по данной дисциплине, должны обладать следующими **компетенциями**:

- коммуникативной компетенцией как способностью устанавливать и поддерживать необходимые контакты с другими людьми при работе в команде, управлять групповой динамикой;
- когнитивной компетенцией как готовностью к повышению образовательного уровня, потребностью к актуализации и реализации своего личностного потенциала, способностью самостоятельно приобретать новые знания и умения, способностью к саморазвитию.

В результате освоения данной дисциплины государственный гражданский служащий должен

*знать:*

- понятие и принципы командообразования;
- виды команд в организации;
- теоретические основы формирования групповой динамики;
- методы формирования команды;

*уметь:*

- применять основные закономерности командообразования и группового взаимодействия в практике профессиональной деятельности;
- анализировать и прогнозировать ролевое поведение в команде;
- использовать приемы командной коммуникации;
- применять технологии управления групповой динамикой;

*владеть навыками:*

- эффективного взаимодействия в команде;
- командообразования при решении задач;
- активизации конструктивного ролевого поведения в групповой работе.

В результате освоения данной программы государственные гражданские служащие научатся выстраивать эффективные командные коммуникации и управлять групповой динамикой, смогут применять эти знания на практике.

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
<b>Командообразование в налоговых органах</b>		
<b>Повышенный уровень</b>		
1.1	Эффективное взаимодействие в команде: динамика и групповая сплоченность	<i>Лекция Практика</i>
<b>Мастерский уровень</b>		
1.1	Командообразование. Проблемы управления командой	<i>Лекция Практика</i>

Объем занятий по дисциплине – 2 часа (3,5% от всего объема программы).

## Реферативное описание тем

*Повышенный уровень*

### **1.1 Эффективное взаимодействие в команде: динамика и групповая сплоченность**

Групповая динамика и процесс командообразования. Понятие рабочая группа, коллектив, команда. Виды команд. Особенности групповой динамики. Инструменты повышения эффективности командной работы. Цели и задачи командной работы. Условия эффективного группового взаимодействия.

*Мастерский уровень*

### **1.1 Командообразование. Проблемы управления командой**

Руководство и лидерство. Современный лидер – качества, потенциал. Групповая динамика и процесс командообразования. Понятие рабочая группа, коллектив, команда. Этапы командообразования и методы формирования команд. Инструменты повышения эффективности командной работы.

## Практические задания (примеры)

### **Задание 1.**

В процессе вебинара в чате проводится командная игра «Ледокол»: участникам дается задание подготовить самопрезентацию и описать динамические характеристики группы: ценности и правила группы. Обсуждение, групповой коучинг: что помогает коллективной работе? что мешает коллективной работе? какую роль в команде вы выполняете? как сделать эффективной командную работу?

### **Задание 2.**

Задача. Рассмотрите таблицу ролей по Белбину, определите какие роли в команде вы выполняете в процессе работы над проектом или задачей. Определите роли, которые принимают другие члены команды. Обсуждение, групповой коучинг - Типичные проблемы командной работы и способы их разрешения. Определите позицию лидера в группе. Какие проблемы возникали при командной работе – что мешало и что помогало работе команды?

### **Задание 3.**

Командная игра «Мозговой штурм». Перед командами ставится задача (проблема), которую необходимо решить при помощи генерации идей, их отбора, систематизации и оценки. В итоге группа должна прийти к общему решению.

## Методические рекомендации

Обучение осуществляется с использованием дистанционных технологий и электронного обучения путем как самостоятельного изучения материала, так и взаимодействия педагогического работника с обучающимся.

Лекции и практические занятия могут быть проведены в форме видеоуроков или вебинаров в целях углубления и закрепления знаний слушателей, полученных ими в процессе самостоятельной работы над учебным материалом. Продолжительность видеоурока от 5 до 15 минут, вебинара 1-2 аудиторных часа.

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

В процессе практического обучения особое внимание следует уделять формированию и развитию у слушателей практических умений, навыков и компетенций.

Для проведения практических занятий должны использоваться методические разработки, позволяющие индивидуализировать задания обучаемым в зависимости от их должностных категорий. Такие задания представляют собой проблемные ситуационные варианты,

различающиеся моделями информационных систем, и набором конкретных действий, существенных для определённых категорий обучаемых, объединённых в соответствующую подгруппу.

Основными видами самостоятельной работы слушателями без участия преподавателей являются:

- формирование и усвоение содержания конспекта лекций на базе рекомендованной преподавателем учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);
- выполнение домашних заданий в виде предложенных преподавателем практических заданий и лабораторных работ;
- просмотра видеуроков.

В ходе самостоятельной работы слушатели более детально рассматривают вопросы, изучаемые в ходе лекционных занятий, готовятся к проведению семинаров и закрепляют умения и навыки, полученные при отработке на практических занятиях. В целях более эффективной работы слушателей, готовятся учебные и контрольно-проверочные материалы.

В ходе самостоятельной работы слушателям предоставляется возможность пользования интернет ресурсами учебного заведения, на которых размещены электронные учебники, пробные тесты, а также форум для получения консультационных услуг от ведущих преподавателей.

С целью определения качества усвоения материала проводится проверка знаний слушателей с использованием совокупности контрольных заданий и вопросов в виде текущего и итогового контроля.

Текущий контроль осуществляется в форме промежуточного тестирования.

### Список литературы

1. Адизес, И. Управление изменениями без потрясений и конфликтов/ И. Адизес. - М.: Альпина Паблишер, 2023. - 260 с. - (Методология Адизеса)
2. Анцупов, А. Я. Социально-психологическая оценка персонала: теория и практика: монография / А.Я. Анцупов; В.В. Ковалев. - М.: Проспект, 2023. - 352 с.: ил., табл.
3. Горелов, Н.А. Управление человеческими ресурсами. Современный подход: учебник и практикум для вузов / Н.А. Горелов; Д.В. Круглов; О.Н. Мельникова. - М.: Юрайт, 2023. - 270 с. - (Высшее образование)
4. Грегори, Дж. Agile-тестирование. Обучающий курс для всей команды / Дж. Грегори; соавт. Л. Криспин. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. - 528 с.
5. Жернакова, М.Б. Деловое общение: учебник и практикум / М.Б. Жернакова; соавт. И.А. Румянцева. - М.: Юрайт, 2018. - 370 с.
6. Иванова, С. В. Мотивация на 100%: а где же у него кнопка? / С. В. Иванова. - М.: Альпина Паблишер, 2018. - 285 с.
7. Ильин, Е. П. Психология делового общения / Е. П. Ильин. - ил. - СПб: Питер, 2020. - 240 с. - (Мастера психологии).
8. Ирतिकеева, Е. Органичное лидерство. Как стать руководителем, с которым хочется работать. - СПб: Питер, 2022. - 320 с.: ил. - (Бизнес- психология)
9. Карелина, И.Ю. Нанимай быстро, увольняй редко: как собрать правильную команду/ И.Ю. Карелина. - М.: ЭКСМО, 2021. - 192 с. - (HRсурс)
10. Керпен, Д. Гений коммуникации: искусство притягивать людей и превращать их в своих союзников: 11 навыков эффективного общения / Д. Керпен. - пер. с англ. - М.: ЭКСМО, 2020. - 352 с.
11. Кови, С. Р. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности / С. Р. Кови. - 13-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2018. - 396 с.
12. Кожанова, И. В. Секреты эффективного делового общения: учебное пособие / И.В. Кожанова; А.Ш. Широкова. - Н. Новгород: Приволжский ин-т повышения квалификации ФНС, 2021. - 56 с.

13. Ленсиони, П. Шесть гениев команды. Как способности каждого усиливают общий результат / П. Ленсиони. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2024. - 240 с. - (Патрик Ленсиони. Управление командой)

14. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / соавтор С. В. Иванова. - 6-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2017. - 277 с.

15. Сиббет, Д. Визуализируй это! Как использовать графику, стикеры и интеллект-карты для командной работы / Д. Сиббет. - пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2019. - 280 с. : ил.

16. Шейнов, В. П. Как убедить, когда вас не слышат/ В.П. Шейнов. - СПб: Питер, 2021. - 352 с. - (Экопокет)

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### Современные управленческие технологии: сила наставничества

(наименование учебной дисциплины)

*Для мастерского уровня*

#### Введение

Значительные изменения в законодательстве, непрерывное совершенствование организационной структуры всех уровней налоговых органов отражается и на кадровом составе. Как быстро создать качественный кадровый состав, как научить и поддержать новых сотрудников. В дисциплине рассматриваются наиболее эффективные на сегодняшний день технологии управления кадрами.

Управлять персоналом – это искусство. Одним из эффективных инструментов управления сотрудниками и их развитием является чуткое наставничество, обучение и поддержка при выполнении профессиональных задач.

#### Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации

*Цель* изучения данной дисциплины состоит в формировании у слушателей знаний о подходах, инструментах и методах управления новым персоналом в организации. Дисциплина направлена на удовлетворение образовательных и профессиональных потребностей, профессиональное развитие обучающихся, обеспечение их квалификации меняющимся условиям профессиональной деятельности, приобретение и развитие компетенций, необходимых для эффективной профессиональной деятельности в сфере управления персоналом.

#### Планируемые результаты обучения

В рамках заявленной дисциплины должны быть решены следующие задачи:

1. Овладеть современными методами развития и сохранения персонала.
2. Рассмотреть процедуры адаптации и наставничества в налоговых органах, какие могут быть сложности и как их преодолеть.

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
<b>Современные управленческие технологии: сила наставничества</b>		
<b>Мастерский уровень сложности</b>		
1.1	Эффективное наставничество в налоговых органах	<i>Практика</i>

Объем занятий по дисциплине – 2 часа (3,5% от всего объема программы).

#### Реферативное описание тем

##### 1.1 Эффективное наставничество в налоговых органах

Развитие наставничества в налоговых органах. Критерии отбора наставников. Обучение и мотивация наставников. Оценка эффективности работы наставников. Понятие адаптации. Сущность и виды адаптации. Мероприятия, применяемые при адаптации.

## Практические задания (примеры)

### Задание 1.

По предложенному преподавателем кейсу укажите, какие сложности, возникают при реализации процедур адаптации и наставничества в налоговых органах.

### Задание 2.

Выполнение заданий по интерактивному учебнику.

## Методические рекомендации

Обучение осуществляется с использованием дистанционных технологий и электронного обучения путем как самостоятельного изучения материала, так и взаимодействия педагогического работника с обучающимся.

Лекции и практические занятия могут быть проведены в форме видеоуроков или вебинаров в целях углубления и закрепления знаний слушателей, полученных ими в процессе самостоятельной работы над учебным материалом. Продолжительность видеоурока от 5 до 15 минут, вебинара 1-2 аудиторных часа.

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

В процессе практического обучения особое внимание следует уделять формированию и развитию у слушателей практических умений, навыков и компетенций.

Для проведения практических занятий должны использоваться методические разработки, позволяющие индивидуализировать задания обучаемым в зависимости от их должностных категорий. Такие задания представляют собой проблемные ситуационные варианты, различающиеся моделями информационных систем, и набором конкретных действий, существенных для определённых категорий обучаемых, объединённых в соответствующую подгруппу.

Основными видами самостоятельной работы слушателями без участия преподавателей являются:

- формирование и усвоение содержания конспекта лекций на базе рекомендованной преподавателем учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);
- выполнение домашних заданий в виде предложенных преподавателем практических заданий и лабораторных работ;
- просмотра видеоуроков.

В ходе самостоятельной работы слушатели более детально рассматривают вопросы, изучаемые в ходе лекционных занятий, готовятся к проведению семинаров и закрепляют умения и навыки, полученные при отработке на практических занятиях. В целях более эффективной работы слушателей, готовятся учебные и контрольно-проверочные материалы.

В ходе самостоятельной работы слушателям предоставляется возможность пользования интернет ресурсами учебного заведения, на которых размещены электронные учебники, пробные тесты, а также форум для получения консультационных услуг от ведущих преподавателей.

С целью определения качества усвоения материала проводится проверка знаний слушателей с использованием совокупности контрольных заданий и вопросов в виде текущего и итогового контроля.

Текущий контроль осуществляется в форме промежуточного тестирования.

## Список литературы

1. Батырев, М.В. Сложные подчиненные. Практика российских руководителей / М.В. Батырев. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. - 352 с.
2. Беляков, Н. Ф. Управление персоналом. (Курс лекций по управлению персоналом): учебное пособие / Н.Ф. Беляков. - Н. Новгород: Приволжский ин-т повышения квалификации ФНС России, 2020. - 168 с.

3. Борисов, К. Герой и его команда: Как собрать, зажечь и достичь результатов/ К. Борисов. - М.: Альпина ПРО, 2022. - 208 с.
4. Горелов, Н.А. Управление человеческими ресурсами. Современный подход: учебник и практикум для вузов / Н.А. Горелов; Д.В. Круглов; О.Н. Мельникова. - М.: Юрайт, 2023. - 270 с. - (Высшее образование)
5. Зима, В. Инструменты руководителя. Понимай людей, управляй людьми. - 3-е изд. - СПб: Питер, 2022. - 256 с.: ил. - (Бизнес-психология)
6. Иванова, С. В. Оценка компетенций методом интервью: Универсальное руководство / С. В. Иванова. - 8-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2019. - 155 с.
7. Карелина, И.Ю. Нанимай быстро, увольняй редко: как собрать правильную команду/ И.Ю. Карелина. - М.: ЭКСМО, 2021. - 192 с. - (HRесурс)
8. Каришина, И. Е. Методы отбора персонала, применимые к государственной службе: учебно-методическое пособие / И. Е. Каришина; соавт. О.И. Суховеева. - Н. Новгород: Приволжский ин-т повышения квалификации ФНС, 2020. - 50 с.
9. Ленсиони, П. Шесть гениев команды. Как способности каждого усиливают общий результат / П. Ленсиони. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2024. - 240 с. - (Патрик Ленсиони. Управление командой)
10. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / соавтор С. В. Иванова. - 6-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2017. - 277 с.
11. Сташкевич, Я. Ген креативности. Как придумывать идеи и развивать в себе творческие способности / Я. Сташкевич. - М.: АСТ, 2022. - 224 с. - (Умный тренинг, меняющий жизнь).
12. Теслинов, А. Организационное саморазвитие. Взрывной подъем качества деятельности / А. Теслинов. – СПб: Питер, 2022. - 224с. с.: ил. - (Бизнес-психология)
13. Тимушева, А.А. Принципы высокоэффективных руководителей: управленческий наджинг: бесстрессовый подход к управлению: А.А. Тимушева. - М.: ЭКСМО, 2022. - 240 с.: ил.
14. Фейдер, П. Клиентоцентричность. Отношения с потребителями в цифровую эпоху: П. Фейдер; С. Томс. - М.: Альпина Паблишер, 2021. - 190 с.
15. Филиппов, С. Состояние эффективности: Необычные методы самосовершенствования / С. Филиппов. - М.: Альпина ПРО, 2022. - 192 с. : ил.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Управление персоналом: искусство и работа**

(наименование учебной дисциплины)

*Для мастерского уровня*

#### **Введение**

Управлять персоналом – это искусство. Одним из эффективных инструментов управления мотивацией, коррекции поведения, сотрудника является обратная связь – конструктивная, развивающая, помогающая принимать правильные решения, вдохновляющая. Как давать обратную связь в отношениях руководитель – сотрудник, какие существуют виды обратной связи и другие вопросы будут рассмотрены в рамках вариативной темы «Искусство обратной связи для лучших решений»

#### **Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации**

*Цель* изучения данной дисциплины состоит в формировании у слушателей знаний о новейших подходах, инструментах и методах управления персоналом в организации. Дисциплина направлена на удовлетворение образовательных и профессиональных потребностей, профессиональное развитие обучающихся, обеспечение их квалификации меняющимся условиям профессиональной деятельности, приобретение и развитие компетенций, необходимых для эффективной профессиональной деятельности в сфере управления персоналом.



## Планируемые результаты обучения

В рамках заявленной дисциплины должны быть решены следующие задачи:

1. Рассмотреть понятие и виды обратной связи, ее цели и задачи.
2. Разобрать принципы развивающей обратной связи, как с ее помощью воздействовать на сотрудников, вдохновлять на качественное выполнение работы, развивать в них ответственность, инициативность.

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
<b>Управление персоналом: искусство и работа</b>		
1.1	Искусство обратной связи для лучших решений	<i>Практика</i>

Объем занятий по дисциплине – 2 часа (3,5% от всего объема программы).

### Реферативное описание тем

#### 1.1 Искусство обратной связи для лучших решений

Что такое обратная связь? Какова ее цель. Как обратная связь влияет на мотивационный потенциал сотрудника. Этапы обратной связи. 10 правил эффективной обратной связи. Основные ошибки. Как правильно хвалить и ругать.

#### Практические задания (примеры)

##### Задание 1.

Подготовьте пошаговую инструкцию обратной связи.

##### Задание 2.

На примере ситуаций, предложенных преподавателем, дайте сотруднику развивающую обратную связь (отрицательную или положительную).

### Методические рекомендации

Обучение осуществляется с использованием дистанционных технологий и электронного обучения путем как самостоятельного изучения материала, так и взаимодействия педагогического работника с обучающимся.

Лекции и практические занятия могут быть проведены в форме видеоуроков или вебинаров в целях углубления и закрепления знаний слушателей, полученных ими в процессе самостоятельной работы над учебным материалом. Продолжительность видеоурока от 5 до 15 минут, вебинара 1-2 аудиторных часа.

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

В процессе практического обучения особое внимание следует уделять формированию и развитию у слушателей практических умений, навыков и компетенций.

Для проведения практических занятий должны использоваться методические разработки, позволяющие индивидуализировать задания обучаемым в зависимости от их должностных категорий. Такие задания представляют собой проблемные ситуационные варианты, различающиеся моделями информационных систем, и набором конкретных действий, существенных для определённых категорий обучаемых, объединённых в соответствующую подгруппу.

Основными видами самостоятельной работы слушателями без участия преподавателей являются:

- формирование и усвоение содержания конспекта лекций на базе рекомендованной преподавателем учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);
- выполнение домашних заданий в виде предложенных преподавателем практических заданий и лабораторных работ;

- просмотра видеоуроков.

В ходе самостоятельной работы слушатели более детально рассматривают вопросы, изучаемые в ходе лекционных занятий, готовятся к проведению семинаров и закрепляют умения и навыки, полученные при отработке на практических занятиях. В целях более эффективной работы слушателей, готовятся учебные и контрольно-проверочные материалы.

В ходе самостоятельной работы слушателям предоставляется возможность пользования интернет ресурсами учебного заведения, на которых размещены электронные учебники, пробные тесты, а также форум для получения консультационных услуг от ведущих преподавателей.

С целью определения качества усвоения материала проводится проверка знаний слушателей с использованием совокупности контрольных заданий и вопросов в виде текущего и итогового контроля.

Текущий контроль осуществляется в форме промежуточного тестирования.

### **Список литературы**

1. Беляков, Н. Ф. Управление персоналом. (Курс лекций по управлению персоналом): учебное пособие / Н.Ф. Беляков. - Н. Новгород: Приволжский ин-т повышения квалификации ФНС России, 2020. - 168 с.
2. Горелов, Н.А. Управление человеческими ресурсами. Современный подход: учебник и практикум для вузов / Н.А. Горелов; Д.В. Круглов; О.Н. Мельникова. - М.: Юрайт, 2023. - 270 с. - (Высшее образование)
3. Карелина, И.Ю. Нанимай быстро, увольняй редко: как собрать правильную команду/ И.Ю. Карелина. - М.: ЭКСМО, 2021. - 192 с. - (HRкурс)
4. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / соавтор С. В. Иванова. - 6-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2017. - 277 с.
5. Синякова Е. Мастер обратной связи в бизнесе и жизни.
6. Армстронг М, Бэрон А. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии
7. Манн И., Золина Е. Фидбэк. Получите обратную связь!

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Мастер совещаний: секреты эффективного проведения встреч**

(наименование учебной дисциплины)

*Для мастерского уровня*

#### **Введение**

В результате изучения данной дисциплины государственные гражданские служащие получают обновление знаний по аспектам профессиональной деятельности, связанным с проведением деловых встреч, совещаний. Рассматриваются эффективные технологии подготовки, проведения анализа результатов и контроля исполнения принятых решений.

#### **Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации**

**Цель** изучения данной дисциплины состоит в формировании у слушателей знаний о подходах, инструментах и методах проведения результативных деловых встреч. Дисциплина направлена на удовлетворение образовательных и профессиональных потребностей, профессиональное развитие обучающихся, обеспечение их квалификации меняющимся условиям профессиональной деятельности, приобретение и развитие компетенций, необходимых для эффективной профессиональной деятельности в сфере управления персоналом.

#### **Планируемые результаты обучения**

В рамках заявленной дисциплины должны быть решены следующие задачи:

1. Рассмотреть разновидности деловых встреч, понять их различие и цели.
2. Рассмотреть технологию подготовки и проведения деловых совещаний.
3. Отметить причины неэффективного совещания и принципы результативных деловых встреч.

деловых встреч.

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
<b>Управление персоналом: искусство и работа</b>		
1.1	Мастер совещаний: секреты эффективного проведения встреч	<i>Практика</i>

Объем занятий по дисциплине – 2 часа (3,5% от всего объема программы).

### Реферативное описание тем

#### 1.1 Мастер совещаний: секреты эффективного проведения встреч

Собрание. Совещание. Стратегическая сессия. Зачем проводить совещание. Виды совещаний. Причины низкой эффективности совещаний. Как провести эффективное совещание. Стадии делового совещания. Принципы эффективности совещаний.

### Практические задания (примеры)

#### Задание 1.

Вспомните самое неудачное неэффективное совещание, в котором вам приходилось принимать участие. Как вы думаете, в чем причина неэффективности?

#### Задание 2.

Укажите возможные причины неэффективного совещания

### Методические рекомендации

Обучение осуществляется с использованием дистанционных технологий и электронного обучения путем как самостоятельного изучения материала, так и взаимодействия педагогического работника с обучающимся.

Лекции и практические занятия могут быть проведены в форме видеоуроков или вебинаров в целях углубления и закрепления знаний слушателей, полученных ими в процессе самостоятельной работы над учебным материалом. Продолжительность видеоурока от 5 до 15 минут, вебинара 1-2 аудиторных часа.

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

В процессе практического обучения особое внимание следует уделять формированию и развитию у слушателей практических умений, навыков и компетенций.

Для проведения практических занятий должны использоваться методические разработки, позволяющие индивидуализировать задания обучаемым в зависимости от их должностных категорий. Такие задания представляют собой проблемные ситуационные варианты, различающиеся моделями информационных систем, и набором конкретных действий, существенных для определённых категорий обучаемых, объединённых в соответствующую подгруппу.

Основными видами самостоятельной работы слушателями без участия преподавателей являются:

- формирование и усвоение содержания конспекта лекций на базе рекомендованной преподавателем учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);
- выполнение домашних заданий в виде предложенных преподавателем практических заданий и лабораторных работ;
- просмотра видеоуроков.

В ходе самостоятельной работы слушатели более детально рассматривают вопросы, изучаемые в ходе лекционных занятий, готовятся к проведению семинаров и закрепляют умения и навыки, полученные при отработке на практических занятиях. В целях более эффективной работы слушателей, готовятся учебные и контрольно-проверочные материалы.

В ходе самостоятельной работы слушателям предоставляется возможность пользования интернет ресурсами учебного заведения, на которых размещены электронные учебники, пробные тесты, а также форум для получения консультационных услуг от ведущих преподавателей.

С целью определения качества усвоения материала проводится проверка знаний слушателей с использованием совокупности контрольных заданий и вопросов в виде текущего и итогового контроля.

Текущий контроль осуществляется в форме промежуточного тестирования.

### Список литературы

1. Online-коммуникация. Как эффективно вести совещания, переговоры, вебинары и прямые эфиры. - М.: ЭКСМО, 2023. - 288 с. : ил.
2. Адизес, И. Управление изменениями без потрясений и конфликтов/ И. Адизес. - М.: Альпина Паблишер, 2023. - 260 с. - (Методология Адизеса)
3. Бакиров, А.К. Успех: 425 инсайтов для работы, отношений и жизни/ А.К. Бакиров. - М.: ЭКСМО, 2023. - 416 с.: ил. - (Психология. Плюс 1 победа).
4. Беляков, Н. Ф. Управление персоналом. (Курс лекций по управлению персоналом): учебное пособие / Н.Ф. Беляков. - Н. Новгород: Приволжский ин-т повышения квалификации ФНС России, 2020. - 168 с.
5. Борисов, К. Герой и его команда: Как собрать, зажечь и достичь результатов/ К. Борисов. - М.: Альпина ПРО, 2022. - 208 с.
6. Горелов, Н.А. Управление человеческими ресурсами. Современный подход: учебник и практикум для вузов / Н.А. Горелов; Д.В. Круглов; О.Н. Мельникова. - М.: Юрайт, 2023. - 270 с. - (Высшее образование)
7. Зима, В. Инструменты руководителя. Понимай людей, управляй людьми. - 3-е изд. - СПб: Питер, 2022. - 256 с.: ил. - (Бизнес-психология)
8. Иванова, С. В. 50 советов по рекрутингу / С. В. Иванова. - 4-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2017. - 256 с.
9. Иванова, С. В. Как найти своих людей: Искусство подбора и оценки персонала для руководителя / С. В. Иванова. - 3-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2016. -185 с.
10. Иванова, С. В. Оценка компетенций методом интервью: Универсальное руководство / С. В. Иванова. - 8-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2019. - 155 с.
11. Кайзер, Т. Фасилитация на практике. Как "добывать золото", работая с группами / Т. Кайзер. - пер. с англ. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. - 304 с.
12. Карелина, И.Ю. Нанимай быстро, увольняй редко: как собрать правильную команду/ И.Ю. Карелина. - М.: ЭКСМО, 2021. - 192 с. - (HRресурс)
13. Каришина, И. Е. Методы отбора персонала, применимые к государственной службе: учебно-методическое пособие / И. Е. Каришина; соавт. О.И. Суховеева. - Н. Новгород: Приволжский ин-т повышения квалификации ФНС, 2020. - 50 с.
14. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / соавтор С. В. Иванова. - 6-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2017. - 277 с.

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

## Искусство переговоров: секреты успеха

(наименование учебной дисциплины)

Для мастерского уровня

### Введение

В результате изучения данной дисциплины государственные гражданские служащие получают обновление знаний по аспектам профессиональной деятельности, связанным с проведением переговоров. Высокий уровень развития коммуникативной и конфликтологической компетентности, стрессоустойчивость позволит более эффективно выполнять свою работу.

### Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации

**Цель** изучения данной дисциплины состоит в формировании у слушателей знаний о новейших подходах, инструментах и методах подготовки и проведения переговоров. Дисциплина направлена на удовлетворение образовательных и профессиональных потребностей, профессиональное развитие обучающихся, обеспечение их квалификации меняющимся условиям профессиональной деятельности, приобретение и развитие компетенций, необходимых для эффективной профессиональной деятельности в сфере переговорного процесса.

### Планируемые результаты обучения

Государственные гражданские служащие, прошедшие обучение по данной программе, должны обладать следующими компетенциями:

- коммуникативной компетенцией как способностью устанавливать и поддерживать необходимые контакты, эффективно взаимодействовать в ходе переговоров;
- когнитивной компетенцией как готовностью к повышению образовательного уровня, потребностью к актуализации и реализации своего личностного потенциала, способностью самостоятельно приобретать новые знания и умения, способностью к саморазвитию.
- способностью поддерживать уровень квалификации, необходимый для надлежащего исполнения должностных обязанностей.

В результате освоения данной программы государственный гражданский служащий должен

*знать:*

- понятие и структуру переговоров;
- приемы построения информирующей и побуждающей речи;
- техники эффективной коммуникации;

*уметь:*

- выбирать стратегию и тактику ведения переговоров;
- договариваться в сложной ситуации;
- управлять уровнем напряженности за столом переговоров;

*владеть навыками:*

- планирования переговоров;
- аргументации;
- влияния в переговорах;
- урегулирования конфликтов;
- анализа проведенных переговоров.

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
<b>Управление персоналом: искусство и работа</b>		
1.1	Искусство переговоров: секреты успеха	Практика

Объем занятий по дисциплине – 2 часа (3,5% от всего объема программы).

## Реферативное описание тем

### 1.1 Искусство переговоров: секреты успеха

Структура и стадии переговоров. Цель. Результат. Участники. Подготовка. Проведение. Анализ. Как эффективно подготовиться к переговорам. Какие могут быть стратегии и тактики в переговорах. Эффективная стратегия, как ее выбрать.

### Практические задания (примеры)

#### Задание 1.

Подготовьте аргументированную речь со своей позицией по предмету договора по предложенной преподавателем ситуации.

#### Задание 2.

Рассмотрите предложенный преподавателем кейс, определите цель и предмет договора. Каким образом вы можете лучше узнать собеседника и его позицию в переговорах?

### Методические рекомендации

Обучение осуществляется с использованием дистанционных технологий и электронного обучения путем как самостоятельного изучения материала, так и взаимодействия педагогического работника с обучающимся.

Лекции и практические занятия могут быть проведены в форме видеоуроков или вебинаров в целях углубления и закрепления знаний слушателей, полученных ими в процессе самостоятельной работы над учебным материалом. Продолжительность видеоурока от 5 до 15 минут, вебинара 1-2 аудиторных часа.

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

В процессе практического обучения особое внимание следует уделять формированию и развитию у слушателей практических умений, навыков и компетенций.

Для проведения практических занятий должны использоваться методические разработки, позволяющие индивидуализировать задания обучаемым в зависимости от их должностных категорий. Такие задания представляют собой проблемные ситуационные варианты, различающиеся моделями информационных систем, и набором конкретных действий, существенных для определённых категорий обучаемых, объединённых в соответствующую подгруппу.

Основными видами самостоятельной работы слушателями без участия преподавателей являются:

- формирование и усвоение содержания конспекта лекций на базе рекомендованной преподавателем учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);
- выполнение домашних заданий в виде предложенных преподавателем практических заданий и лабораторных работ;
- просмотра видеоуроков.

В ходе самостоятельной работы слушатели более детально рассматривают вопросы, изучаемые в ходе лекционных занятий, готовятся к проведению семинаров и закрепляют умения и навыки, полученные при отработке на практических занятиях. В целях более эффективной работы слушателей, готовятся учебные и контрольно-проверочные материалы.

В ходе самостоятельной работы слушателям предоставляется возможность пользования интернет ресурсами учебного заведения, на которых размещены электронные учебники, пробные тесты, а также форум для получения консультационных услуг от ведущих преподавателей.

С целью определения качества усвоения материала проводится проверка знаний слушателей с использованием совокупности контрольных заданий и вопросов в виде текущего и

итогового контроля.

Текущий контроль осуществляется в форме промежуточного тестирования.

### Список литературы

1. Беляков, Н. Ф. Управление персоналом. (Курс лекций по управлению персоналом): учебное пособие / Н.Ф. Беляков. - Н. Новгород: Приволжский ин-т повышения квалификации ФНС России, 2020. - 168 с.
2. Власова, Н. Медиатор: искусство жестких переговоров / Н. Власова. - М.: АСТ, 2022. - 320 с. - (Практический тренинг).
3. Горелов, Н.А. Управление человеческими ресурсами. Современный подход: учебник и практикум для вузов / Н.А. Горелов; Д.В. Круглов; О.Н. Мельникова. - М.: Юрайт, 2023. - 270 с. - (Высшее образование)
4. Гоулстон, Марк. Я слышу вас насквозь. Эффективная техника переговоров/ М. Гоулстон. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. - 272 с.
5. Иванова, С. В. 50 советов по рекрутингу / С. В. Иванова. - 4-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2017. - 256 с.
6. Иванова, С. В. Как найти своих людей: Искусство подбора и оценки персонала для руководителя / С. В. Иванова. - 3-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2016. -185 с.
7. Иванова, С. В. Оценка компетенций методом интервью: Универсальное руководство / С. В. Иванова. - 8-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2019. - 155 с.
8. Карелина, И.Ю. Нанимай быстро, увольняй редко: как собрать правильную команду/ И.Ю. Карелина. - М.: ЭКСМО, 2021. - 192 с. - (HRресурс)
9. Каришина, И. Е. Методы отбора персонала, применимые к государственной службе: учебно-методическое пособие / И. Е. Каришина; соавт. О.И. Суховеева. - Н. Новгород: Приволжский ин-т повышения квалификации ФНС, 2020. - 50 с.
10. Кеннеди, Г. Договориться можно обо всем! Как добиваться максимума в любых переговорах / Гэвин Кеннеди. - 11-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2019. - 410 с.
11. Колотилов, Е. Договор дороже денег. Русские переговорные практики / Е. Колотилов; А. Ващенко. - СПб: Питер, 2023. - 304 с.: ил. - (Бизнес-психология).
12. Матвеева, Л.В. Психология ведения переговоров: учебное пособие для вузов / Л.В. Матвеева; Д.М. Крюкова; М.Р. Гараева. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2023. - 122 с. - (Высшее образование).
13. Мужичкая, Т.В. Переговоры по душам. Простая технология успешной коммуникации / Т.В. Мужичкая. - М.: ЭКСМО, 2023. - 272 с. - (Мужичкая рекомендует. Книги от лучших российских экспертов по коммуникациям и саморазвитию).
14. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / соавтор С. В. Иванова. - 6-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2017. - 277 с.
15. Рызов, И.Р. Кремлевская школа переговоров/ И. Рызов. - М.: ЭКСМО, 2023. - 336 с.: ил. - (Кремлевская школа переговоров).
16. Рызов, И.Р. Переговоры с монстрами. Как договориться с сильными мира сего / И. Р. Рызов. - М.: ЭКСМО, 2023. - 256 с.: ил. - (Кремлевская школа переговоров)
17. Рэнсер, Э.С. Переговоры, спор, конфликт: агрессия против аргументации/ Э.С. Рэнсер; Т.А. Автгис. - М.: Общество любителей интеллектуальной книги, 2023. - 352 с.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### Репутационный менеджмент органов государственной власти в условиях развития информационного общества

(наименование учебной дисциплины)

*Для повышенного и мастерского уровня*

#### Введение

Условия деятельности на современном этапе развития информационного общества вывели на первый план один из новых нематериальных ресурсов управления – деловую репутацию. Этот важнейший нематериальный социальный ресурс в силу своих имманентных свойств накапливается годами, не может быть приобретен в обмен на иные, самые значимые, материальные или финансовые активы субъекта управления, однако при этом может быть одномоментно разрушен.

Деятельность государственных гражданских служащих в новых условиях деятельности в информационном обществе требует освоения новых профессиональных компетенций, успешное освоение которых ведет к эффективному использованию ресурса деловой репутации в достижении целей, стоящих перед ФНС России в новых социально-экономических условиях.

#### Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации

**Целью** изучения дисциплины является изучение слушателями современных методов, приемов и технологий эффективного репутационного менеджмента в налоговых органах.

В рамках заявленной дисциплины должны быть решены следующие **задачи**:

1. изучить содержание и смысл основных новых понятий, используемых в данной сфере деятельности;
2. проанализировать содержание и сферы применения методов, приемов и технологий репутационного менеджмента в государственном управлении;
3. изучить методы формирования имиджа и репутации органов ФНС России;
4. изучить понятие и содержание организационной культуры как среды деятельности сотрудников налоговых органов.

#### Планируемые результаты обучения

Изучение дисциплины предполагает, как обновление слушателями базовых знаний, так и ознакомление их с изменениями, внесенными в законодательство и базовые документы ФНС России по вопросам, связанным с внедрением человекоцентричной культуры в деятельность ФНС России.

Изучив данную дисциплину, слушатель должен:

*знать:*

- содержание основных новых понятий, используемых в данной сфере деятельности;
- содержание базовых нормативно-правовых актов и иных публичных материалов ФНС России по вопросам, связанным с внедрением репутационного менеджмента в деятельность ФНС России;
- принципы и методы формирования организационной культуры на основе системы ценностей, закрепленных в Манифесте ФНС России;

*уметь:*

- оперировать понятиями и категориями, в том числе такими, как информационное общество, имидж, репутация, престиж, корпоративные ценности, организационная культура, доверие, человекоцентричность и т.п.;
- анализировать, толковать и правильно применять нормативные правовые акты, относящиеся к вопросам репутационного менеджмента и организационной культуры ФНС России;
- составлять модели профессионального персонального имиджа государственного



- гражданского служащего налогового органа;
- совершать действия по внедрению технологий репутационного менеджмента в рамках своих должностных(служебных) компетенций;
- владеть навыками:*
- работы с нормативными правовыми актами и другими документами;
  - выявления проблем и решения задач, возникающих при внедрении технологий репутационного менеджмента для повышения доверия граждан к деятельности ФНС России;
  - создания комфортных условий налогового администрирования в среде новой организационной культуры ФНС России как основной ценности человекоцентричных изменений в деятельности налоговых органов.

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
<b>Репутационный менеджмент органов государственной власти в условиях развития информационного общества</b>		
<b>Повышенный и мастерский уровень</b>		
1.1	Репутационный менеджмент как управленческая деятельность: цели, задачи, технологии	<i>Лекция</i>
1.2	Имидж и репутация органов государственной власти. Персональный имидж государственных служащих органов ФНС России	<i>Практика</i>

Объем занятий по дисциплине – 2 часа (3,5% от всего объема программы).

### Реферативное описание тем

*Повышенный и мастерский уровень*

#### **1.1 Репутационный менеджмент как управленческая деятельность: цели, задачи, технологии**

Репутационный менеджмент в деятельности органов государственной власти. Компоненты репутационного менеджмента как управленческой деятельности: субъект, объект, исполнительный механизм. Информационная политика и репутационный менеджмент: ресурсы, технологии, планирование.

#### **1.2 Имидж и репутация органов государственной власти. Персональный имидж государственных служащих органов ФНС России**

Теоретические аспекты создания имиджа органов власти. Современные аспекты и тенденции формирования имиджа государственного гражданского служащего. Особенности формирования профессионального, персонального имиджа государственного служащего. Анализ факторов и проблемных вопросов формирования имиджа государственного служащего. Методы непрямого воздействия в процессах создания репутации. Использование понятий реноме, престижа, респектабельности.

### Практические задания (примеры)

#### **Задание 1.**

Подберите стереотип для формирования персонального профессионального имиджа государственного служащего ФНС России (уровень специалиста). Обоснуйте выбор данного стереотипа. Выделите 3 основных признака выбранного стереотипа. Разработайте не менее 3 информационных поводов для продвижения создаваемого имиджа через СМИ.

#### **Задание 2.**

Приведите 2 примера коммуникативного взаимодействия, которые соответствуют известным правилам репутационного менеджмента: 1."Доверие-Содействие-Успех" или 2."Недоверие-Противодействие-Неудача".

#### **Задание 3.**

Репутация как ресурс управления. Разработайте план информационного сопровождения деятельности органов ФНС России в Вашем регионе для создания положительной общественной оценки одной из следующих целевых групп населения: индивидуальные предприниматели; предприятия среднего и малого бизнеса; госкорпорации; физические лица, работающие по найму.

### **Методические рекомендации**

Обучение осуществляется с использованием дистанционных технологий и электронного обучения путем как самостоятельного изучения материала, так и взаимодействия педагогического работника с обучающимся.

Лекции и практические занятия могут быть проведены в форме видеоуроков или вебинаров в целях углубления и закрепления знаний слушателей, полученных ими в процессе самостоятельной работы над учебным материалом. Продолжительность видеоурока от 5 до 15 минут, вебинара 1-2 аудиторных часа.

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

В процессе практического обучения особое внимание следует уделять формированию и развитию у слушателей практических умений, навыков и компетенций.

Для проведения практических занятий должны использоваться методические разработки, позволяющие индивидуализировать задания обучаемым в зависимости от их должностных категорий. Такие задания представляют собой проблемные ситуационные варианты, различающиеся моделями информационных систем, и набором конкретных действий, существенных для определенных категорий обучаемых, объединённых в соответствующую подгруппу.

Основными видами самостоятельной работы слушателями без участия преподавателей являются:

- формирование и усвоение содержания конспекта лекций на базе рекомендованной преподавателем учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);
- выполнение домашних заданий в виде предложенных преподавателем практических заданий и лабораторных работ;
- просмотра видеоуроков.

В ходе самостоятельной работы слушатели более детально рассматривают вопросы, изучаемые в ходе лекционных занятий, готовятся к проведению семинаров и закрепляют умения и навыки, полученные при отработке на практических занятиях. В целях более эффективной работы слушателей, готовятся учебные и контрольно-проверочные материалы.

В ходе самостоятельной работы слушателям предоставляется возможность пользования интернет ресурсами учебного заведения, на которых размещены электронные учебники, пробные тесты, а также форум для получения консультационных услуг от ведущих преподавателей.

С целью определения качества усвоения материала проводится проверка знаний слушателей с использованием совокупности контрольных заданий и вопросов в виде текущего и итогового контроля.

Текущий контроль осуществляется в форме промежуточного тестирования.

### **Список литературы**

1. Антонец В. А., Бедный Б. И. Инновационный менеджмент. Учебник и практикум для СПО. — М.: Юрайт. 2018. 304 с.
2. Блинов А. О., Угрюмова Н. В. Менеджмент. Задания, тесты, кейсы. Учебное пособие. — М.: КноРус. 2020. 208 с.
3. Дашкова И. А., Ткаченко И. В., Захарченко Н. С. Менеджмент. Методы принятия управленческих решений. — М.: Юрайт. 2020. 276 с.
4. Жуков П. Е., Лукасевич И. Я. Международный финансовый менеджмент. Учебник. — М.: КноРус. 2020. 210 с.

5. Заздравных А. В., Казаков С. П., Коро Н. Р. Маркетинг-менеджмент. Учебник и практикум. — М.: Юрайт. 2018. 380 с.
6. Карпов А. В. Психология менеджмента. Учебник для академического бакалавриата. — М.: Юрайт. 2019. 482 с.
7. Клыков М. С., Спиридонов Э. С., Рукин М. Д., Менеджмент. — М.: Ленанд. 2017. 312 с.
8. Коргова М. А. Менеджмент. Управление организацией. — М.: Юрайт. 2019. 198 с.
9. Литвин Ю. И., Литвин И. Ю., Харисова Р. Р. Проектный менеджмент. Теория и практика. Учебное пособие и практикум для бакалавриата. — М.: Прометей. 2020. 240 с.
10. Мардас А. Н., Гуляева О. А., Кадиев И. Г. Стратегический менеджмент. Учебник и практикум для академического бакалавриата. — М.: Юрайт. 2019. 176 с.
11. Маслова Е. Л. Теория менеджмента. Практикум. — М.: Дашков и Ко. 2019. 158 с.
12. Резник С. Д., Игошина И. А. Карьерный менеджмент. Учебное пособие. — М.: Инфра-М. 2016. 240 с.
13. Сальникова, Л. С. Репутационный менеджмент. Современные подходы и технологии: учебник для вузов / Л. С. Сальникова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 305 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08505-1.
14. Сысоева Е. Ф., Барабанов А. И., Гаврилова А. Н. Финансовый менеджмент. Учебное пособие. — М.: КноРус. 2020. 498 с.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Применение инновационных технологий в управлении: проектная деятельность**

(наименование учебной дисциплины)

*Для повышенного и мастерского уровня*

#### **Введение**

Дисциплина предназначена освоения широкого спектра управленческих знаний и умений, а также формирование компетенций, необходимых для должностного роста.

#### **Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации**

**Цель** состоит в обновлении знаний государственных гражданских служащих и совершенствование необходимых для выполнения на высоком профессиональном уровне служебных обязанностей, а также укрепление интереса к выбранной профессии.

В рамках изучения дисциплины должны быть решены следующие **задачи**:

1. рассмотреть особенности проектного управления в органах государственной власти,
2. уяснить особенности подготовки к созданию проекта,
3. решать задачи управления и разработки продуктов с помощью Agile-подходов,
4. построения публичной речи при защите проектов,
5. сформировать у слушателей навыки убеждающей речи и публичного выступления.

#### **Планируемые результаты обучения**

Государственные гражданские служащие, прошедшие обучение по данной дисциплине, должны обладать следующими **компетенциями**:

- коммуникативной компетенцией как грамотно подготовить проект и аргументировано его защитить;
- когнитивной компетенцией как готовностью к повышению образовательного уровня, потребностью к актуализации и реализации своего личностного потенциала, способностью самостоятельно приобретать новые знания и умения, способностью к саморазвитию.

В результате освоения данной дисциплины государственный гражданский служащий должен

*знать:*

- место и роль управления проектами в общей системе организационно-экономических знаний;
- современную методологию и технологию управления проектами;
- основные типы и характеристики проектов;
- функции управления проектами;
- основные нормативные акты, регламентирующие проектную деятельность;
- современный инструментарий в области управления проектами;
- как управлять групповой динамикой. Принципы командообразования;
- управление рисками проекта. SWOT – анализ;
- содержание мониторинга и оценки исполнения проекта;

*уметь:*

- определять цели проекта;
- формировать бюджет проекта;
- использовать методы и механизмы для управления;
- формировать технический и функциональный проект, составлять спецификации и требования;
- собирать команду под проект, мотивировать, управлять, контролировать;
- строить матрицу рисков, проводить анализ бизнеса и выводить из кризисной ситуации;
- использовать подходы Agile, Piloting, DualTrack;

*владеть навыками:*

- решения задач управления и разработки продуктов с помощью Agile-подходов;
- улучшения команды, чтобы она эффективно достигала своих целей, а каждый участник команды получал удовольствие от работы.

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
<b>Применение инновационных технологий в управлении: проектная деятельность</b>		
<b>Повышенный и мастерский уровень</b>		
1.1	Что такое проект? В чём особенности проектного управления?	<i>Лекция</i>
1.2	Основы проектной работы. Структура и подготовка проекта. Управление рисками проекта. SWOT – анализ	<i>Практика</i>
1.3	Фасилитация как инструмент успешной групповой коммуникации	<i>Практика</i>

Объем занятий по дисциплине – 2 часа (3,5% от всего объема программы).

### Реферативное описание тем

*Повышенный и мастерский уровень*

#### 1.1 Что такое проект? В чём особенности проектного управления?

Концепция управления проектами: понятия проект и управление проектами; взаимосвязь управления проектами и управления инвестициями; история развития методов управления проектами; перспективы развития управления проектами. Основные положения управления проектами: классификация проектов; цели и стратегия проектов; управляемые параметры проектов; проектный цикл; функции, подсистемы и методы управления проектами.

Проект и проектирование в государственном секторе. Роль и место проектного управления в реализации стратегических целей государства. Цели и задачи проектного управления в государственном управлении и их связь с задачами стратегического развития государства. Базовые принципы и подходы проектного управления. Классификация проектов и общие процессы управления проектами в государственном секторе.

## **1.2 Основы проектной работы. Структура и подготовка проекта. Управление рисками проекта. SWOT – анализ**

Деятельность по решению задач и достижению поставленных целей проекта. Понятия: риск, риск проекта, цель управления рисками проекта. Принципы и место управления рисками проекта. Планирование проекта, этапа. Контроль и завершение этапа. Основные процессы управления рисками проекта. Планирование управления рисками. Метод SWOT – анализа, шаги действий. Примеры матрицы решений.

### **1.3 Фасилитация как инструмент успешной групповой коммуникации**

Понятия: фасилитация, модерация, медиация. Базовые принципы эффективного группового взаимодействия. Правила и этапы фасилитационной встречи. Неконструктивное и эффективное совещание. 3 составляющих успеха группового процесса. Модерация, функции модератора. Интеллект-карты или MIND MAPS. Функции и инструменты фасилитатора. Правила генерации идей. Критерии и фильтры при принятии решения.

### **Практические задания (примеры)**

#### **Задание 1.**

Организации выполняют различные работы для достижения ряда целей. Обычно работы можно представлять, как проекты или как операции. В этом случае деятельность называется операционной. Продукт проекта может быть материальным (например, новое техническое оснащение вагонов), или нематериальным (обучение рабочих кадров), или представлять собой комбинацию из материальных и нематериальных объектов. Уникальность продукта означает либо его существенные отличия от других аналогичных продуктов, либо отличия в условиях, в которых он создается. В целом деятельность любого предприятия или организации может быть определена либо как функциональная, либо как проектная (возможны их комбинации). В чем состоит разница между функциональной, операционной и проектной деятельностью в организации? Приведите примеры функциональной, операционной и проектной деятельности.

#### **Задание 2.**

Создание презентации проекта по выбранной теме:

1. Краткое описание проекта
2. Целевая аудитория
3. На кого рассчитан проект
4. Косвенные участники
5. Цель проекта
6. Задача проекта
7. Технологический процесс
8. Проблематика
9. SWOT – анализ
10. Результат
11. Анализ эффективности
12. Расчет эффективности

#### **Задание 3.**

Составить описание проекта:

1. Введение
2. Цель
3. Содержание
4. Проблематика
5. Плюсы
6. Выводы
7. Эффективность

## Методические рекомендации

Обучение осуществляется с использованием дистанционных технологий и электронного обучения путем как самостоятельного изучения материала, так и взаимодействия педагогического работника с обучающимся.

Лекции и практические занятия могут быть проведены в форме видеоуроков или вебинаров в целях углубления и закрепления знаний слушателей, полученных ими в процессе самостоятельной работы над учебным материалом. Продолжительность видеоурока от 5 до 15 минут, вебинара 1-2 аудиторных часа.

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

В процессе практического обучения особое внимание следует уделять формированию и развитию у слушателей практических умений, навыков и компетенций.

Для проведения практических занятий должны использоваться методические разработки, позволяющие индивидуализировать задания обучаемым в зависимости от их должностных категорий. Такие задания представляют собой проблемные ситуационные варианты, различающиеся моделями информационных систем, и набором конкретных действий, существенных для определённых категорий обучаемых, объединённых в соответствующую подгруппу.

Основными видами самостоятельной работы слушателями без участия преподавателей являются:

- формирование и усвоение содержания конспекта лекций на базе рекомендованной преподавателем учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);
- выполнение домашних заданий в виде предложенных преподавателем практических заданий и лабораторных работ;
- просмотра видеоуроков.

В ходе самостоятельной работы слушатели более детально рассматривают вопросы, изучаемые в ходе лекционных занятий, готовятся к проведению семинаров и закрепляют умения и навыки, полученные при отработке на практических занятиях. В целях более эффективной работы слушателей, готовятся учебные и контрольно-проверочные материалы.

В ходе самостоятельной работы слушателям предоставляется возможность пользования интернет ресурсами учебного заведения, на которых размещены электронные учебники, пробные тесты, а также форум для получения консультационных услуг от ведущих преподавателей.

С целью определения качества усвоения материала проводится проверка знаний слушателей с использованием совокупности контрольных заданий и вопросов в виде текущего и итогового контроля.

Текущий контроль осуществляется в форме промежуточного тестирования.

## Список литературы

1. Адизес, И. Управление изменениями без потрясений и конфликтов/ И. Адизес. - М.: Альпина Паблшер, 2023. - 260 с. - (Методология Адизеса)
2. Антонов, Г.Д. Управление проектами организации: Уч. / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. - М.: Инфра-М, 2018. - 64 с.
3. Балашов, А.И. Управление проектами: Учебник и практикум для академического бакалавриата / А.И. Балашов, Е.М. Рогова, М.В. Тихонова и др. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 383 с.
4. Балашов, А.И. Управление проектами: Учебник и практикум для СПО / А.И. Балашов, Е.М. Рогова, М.В. Тихонова и др. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 383 с.
5. Верзух, Э. Управление проектами: ускоренный курс по программе МВА / Э. Верзух. - М.: Диалектика, 2019. - 480 с.

6. Вилкинсон, М. Секреты фасилитации: SMART-руководство по работе с группами / М. Вилкинсон. - пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2019. - 515 с.
7. Володин, С.В. Стратегическое управление проектами: На примере аэрокосмической отрасли / С.В. Володин. - М.: Ленанд, 2019. - 148 с.
8. Вольфсон, Б.И. Гибкое управление проектами и продуктами / Б.И. Вольфсон. - СПб.: Питер, 2017. - 144 с.
9. Гонтарева, И.В. Управление проектами / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. - М.: КД Либроком, 2018. - 384 с.
10. Грегори, Дж. Agile-тестирование. Обучающий курс для всей команды / Дж. Грегори; соавт. Л. Криспин. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. - 528 с.
11. Ехлаков, Ю.П. Управление программными проектами. Стандарты, модели: Учебное пособие / Ю.П. Ехлаков. - СПб.: Лань, 2019. - 244 с.
12. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 422 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00725-1.
13. Иванов, П.В. Управление проектами: Учебное пособие / П.В. Иванов. - Рн/Д: Феникс, 2018. - 102 с.
14. Инглунд, Р. Руководитель проектов. Все навыки, необходимые для работы / Р. Инглунд; соавт. А. Бусеро. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. - 384 с.
15. Инновационное управление персоналом: цифровые технологии и развитие креативности: монография / под ред. М.С. Санталовой. - 2-е изд. - М.: Дашков и К, 2022. - 208 с. : ил.
16. Кайзер, Т. Фасилитация на практике. Как "добывать золото", работая с группами / Т. Кайзер. - пер. с англ. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. - 304 с.
17. Литау, Е.Я. Финансовое управление развивающимися проектами: Учебное пособие / Е.Я. Литау. - СПб.: Лань, 2019. - 120 с.
18. Лич, Л. Вовремя и в рамках бюджета. Управление проектами по методу критической цепи / Л. Лич. - М.: Альпина Паблишер, 2018. - 352 с.
19. Мередит, Д.Р. MBA. Управление проектами / Д.Р. Мередит. - СПб.: Питер, 2017. - 14 с.
20. Орлова, Е. Ю. Основы проектной деятельности: учебное пособие / Е.Ю. Орлова; П.В. Седаев. - Н. Новгород: Приволжский ин-т повышения квалификации ФНС, 2023. - 60 с.
21. Островская, В.Н. Управление проектами: Учебник / В.Н. Островская, Г.В. Воронцова и др. - СПб.: Лань, 2019. - 400 с.
22. Перевошиков, Ю.С. Управление проектами в машиностроении: Учебное пособие / Ю.С. Перевошиков. - М.: Инфра-М, 2018. - 272 с.
23. Поташева, Г.А. Управление проектами.: Учебное пособие / Г.А. Поташева. - М.: Инфра-М, 2018. - 288 с.
24. Скотчер, Э. Блистательный Agile. Гибкое управление проектами с помощью Agile, Scrum и Kanban / Э. Скотчер. - СПб.: Питер, 2019. - 304 с.
25. Стиллмен, Э. Head First Agile. Гибкое управление проектами / Э. Стиллмен. - СПб.: Питер, 2019. - 464 с.
26. Стэнли, Э. Управление проектами / Э. Стэнли. - М.: Диалектика, 2019. - 288 с.
27. Управление проектами: фундаментальный курс: учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Изд. Дом Высшей школы экономики, 2023. - 800 с. - (Учебники Высшей школы экономики)

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### Использование прикладных офисных приложений в условиях импортозамещения

(наименование учебной дисциплины)

*Для базового, повышенного и мастерского уровня*

#### Введение

Импортозамещение является одним из приоритетных направлений развития экономики России. В условиях импортозамещения возрастает потребность в специалистах, способных эффективно использовать прикладные офисные приложения.

Прикладные офисные приложения включают в себя различные программы, такие как текстовые редакторы, электронные таблицы, программы для создания презентаций и др. Они используются для создания, редактирования и обработки различных документов, а также для совместной работы над проектами.

Программа “Использование прикладных офисных приложений в условиях импортозамещения” предназначена для обучения специалистов, способных работать с российскими аналогами зарубежных офисных приложений. В ходе обучения изучаются основные функции и возможности прикладных офисных приложений.

Кроме того, программа предусматривает изучение вопросов, связанных с переходом на отечественное программное обеспечение, включая выбор оптимального программного обеспечения для конкретных задач, адаптацию существующих бизнес-процессов к новым условиям, а также обучение сотрудников работе с новыми программами.

Таким образом, программа “Использование прикладных офисных приложений в условиях импортозамещения” направлена на подготовку специалистов, способных обеспечить эффективное использование прикладных офисных приложений в организациях, осуществляющих переход на импортозамещение.

#### Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации

**Целью** изучения дисциплины является формирование новых и развитие ранее приобретенных профессиональных компетенций государственных гражданских служащих налоговых органов в части использования современных информационных технологий ПП «МойОфис» при выполнении профессиональных задач.

В рамках заявленной дисциплины должны быть решены следующие **задачи**:

– использование функционала ПП «МойОфис» для решения задач обработки информации и подготовки документов.

#### Планируемые результаты обучения

В результате освоения данной дисциплины государственный гражданский служащий должен:

*знать:*

- основы работы с текстовыми документами;
- основы работы с электронными таблицами;

*уметь:*

- выполнять форматирование документов;
- создавать собираемое оглавление документов;
- производить сравнение двух документов;
- создавать и копировать листы в электронных таблицах;
- создать списки любого уровня;
- применять функционал табличного редактора;

*владеть навыками:*

- работы в ПП «МойОфис. Текст»;



- работы в ПП «МойОфис. Таблица»;
- работы с руководством пользователя.

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
<b>Использование прикладных офисных приложений в условиях импортозамещения</b>		
<b>Базовый, повышенный, мастерский уровни</b>		
1.1	Использование прикладных офисных приложений в условиях импортозамещения	<i>Практика</i>

Объем занятий по дисциплине – 2 часа (3,5% от всего объема программы).

### Реферативное описание тем

*Базовый, повышенный, мастерский уровни*

#### **1.1 Использование прикладных офисных приложений в условиях импортозамещения**

Основные программные продукты ПК "Мой офис". Развитие навыков работы с продуктами «МойОфис Текст» и «МойОфис Таблица». Применение функционального блока при применении инструкции по делопроизводству.

#### **Практические задания (примеры)**

##### **Задание 1.**

На основе знаний Типовой инструкции по делопроизводству в управлении Федеральной налоговой службы, утвержденной приказом ФНС России от 29 декабря 2022 г. N ЕД-7-10/1289@ подготовьте шаблон исходящего письма в другой налоговый орган.

##### **Задание 2.**

Используя сочетание клавиш, используемых в продукте «МойОфис.Таблица» (горячие клавиши), опишите последовательное выполнение следующих процедур с табличной областью:

- выделение таблицы;
- копирование таблицы;
- вставка данных таблицы;

##### **Задание 3.**

Произведите перевода текстового документа «МойОфис.Текст» в нередактируемый формат файла с расширением .pdf и использованием команд, расположенных в окне быстрых действий.

### **Методические рекомендации**

Обучение осуществляется с использованием дистанционных технологий и электронного обучения путем как самостоятельного изучения материала, так и взаимодействия педагогического работника с обучающимся.

Лекции и практические занятия могут быть проведены в форме видеоуроков или вебинаров в целях углубления и закрепления знаний слушателей, полученных ими в процессе самостоятельной работы над учебным материалом. Продолжительность видеоурока от 5 до 15 минут, вебинара 1-2 аудиторных часа.

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

В процессе практического обучения особое внимание следует уделять формированию и развитию у слушателей практических умений, навыков и компетенций.

Для проведения практических занятий должны использоваться методические разработки, позволяющие индивидуализировать задания обучаемым в зависимости от их должностных категорий. Такие задания представляют собой проблемные ситуационные варианты, различающиеся моделями информационных систем, и набором конкретных действий,

существенных для определённых категорий обучаемых, объединённых в соответствующую подгруппу.

Основными видами самостоятельной работы слушателями без участия преподавателей являются:

- формирование и усвоение содержания конспекта лекций на базе рекомендованной преподавателем учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);
- выполнение домашних заданий в виде предложенных преподавателем практических заданий и лабораторных работ;
- просмотра видеоуроков.

В ходе самостоятельной работы слушатели более детально рассматривают вопросы, изучаемые в ходе лекционных занятий, готовятся к проведению семинаров и закрепляют умения и навыки, полученные при отработке на практических занятиях. В целях более эффективной работы слушателей, готовятся учебные и контрольно-проверочные материалы.

В ходе самостоятельной работы слушателям предоставляется возможность пользования интернет ресурсами учебного заведения, на которых размещены электронные учебники, пробные тесты, а также форум для получения консультационных услуг от ведущих преподавателей.

С целью определения качества усвоения материала проводится проверка знаний слушателей с использованием совокупности контрольных заданий и вопросов в виде текущего и итогового контроля.

Текущий контроль осуществляется в форме промежуточного тестирования.

#### **Список литературы**

1. «МОЙОФИС СТАНДАРТНЫЙ. МОЙОФИС ТЕКСТ», 2021.03, Руководство пользователя. Москва, 2021 – 284 с.
2. «МОЙОФИС СТАНДАРТНЫЙ. МОЙОФИС ТАБЛИЦА», 2021.03, Руководство пользователя. Москва, 2021 – 316 с.
3. «МОЙОФИС СТАНДАРТНЫЙ. МОЙОФИС ПРЕЗЕНТАЦИЯ», 2021.03, Руководство пользователя. Москва, 2021 – 21 с.
4. «МОЙОФИС СТАНДАРТНЫЙ. ПОЧТА», 2021.04, Руководство пользователя. Москва, 2021 – 130 с.
5. Гринева Е.Г. ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОЙОФИС СТАНДАРТНЫЙ. МОЙОФИС ТЕКСТ. Учебное методическое пособие. – Нижний Новгород, 2020. – 85 с.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### Использование возможностей электронных таблиц в аналитической работе налоговых органов

(наименование учебной дисциплины)

*Для базового, повышенного и мастерского уровня*

#### Введение

Активное развитие информационных технологий, а также существенные изменения в нормативной базе привели к необходимости совершенствования деятельности федеральных органов исполнительной власти путем внедрения в их работу современных информационных технологий.

АИС «Налог-3» консолидирует данные в информационный ресурс федерального уровня, сделав данные самостоятельным активом, пригодным для анализа, обеспечив высокую скорость доступа к ним и гибкость аналитических запросов. Текущие реалии, в том числе такие как делегирование новых полномочий ФНС России и появление новых информационных систем способствовали изменению подходов к аналитике данных в целом и, как следствие, усилена роль аналитического сегмента, где сочетаются «большие данные» с правильными аналитическими инструментами и инфраструктурой.

#### Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации

**Цель** изучения данной дисциплины состоит в формировании новых и развитии ранее приобретенных профессиональных компетенций государственных гражданских служащих налоговых органов в части использования возможностей электронных таблиц при выполнении профессиональных задач налогового администрирования и способах анализа информации в налоговых органах.

В рамках заявленной дисциплины должны быть решены следующие **задачи**:

– использование функционала и возможностей электронных таблиц в аналитической работе налоговых органов.

#### Планируемые результаты обучения

В результате освоения данной дисциплины государственный гражданский служащий должен:

*знать:*

– основы работы с электронными таблицами;

*уметь:*

– создавать и копировать листы в электронных таблицах;

– добавлять промежуточные итоги;

– объединять несколько таблиц в одну;

– создавать сводные отчеты;

– работать с программным обеспечением единой информационной системы;

*владеть навыками:*

– работы в электронных таблицах

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
<b>Использование возможностей электронных таблиц в аналитической работе налоговых органов</b>		
<b>Базовый, повышенный, мастерский уровни</b>		
1.1	Использование возможностей электронных таблиц в аналитической работе налоговых органов	<i>Практика</i>

Объем занятий по дисциплине – 2 часа (3,5% от всего объема программы).

## Реферативное описание тем

*Базовый, повышенный, мастерский уровни*

### 1.1 Использование возможностей электронных таблиц в аналитической работе налоговых органов

Возможности электронных таблиц MS Excel для аналитической работы налоговых органов: автозаполнение, подсчет промежуточных итогов, консолидация данных, создание сводных таблиц, форматирование таблиц.

#### Практические задания (примеры)

##### Задание 1.

Познакомиться на практике с основными элементами электронных таблиц.

##### Задание 2.

С помощью электронной таблицы построить график функции  $Y=3,5x-5$ . Где X принимает значения от -6 до 6 с шагом 1.

##### Задание 3.

1. Создать таблицу по образцу. Выполнить необходимые вычисления.
2. Отформатировать таблицу.
3. Построить сравнительную диаграмму (гистограмму) по температуре в разные месяцы и круговую диаграмму по средней температуре в разных регионах.

#### Методические рекомендации

Обучение осуществляется с использованием дистанционных технологий и электронного обучения путем как самостоятельного изучения материала, так и взаимодействия педагогического работника с обучающимся.

Лекции и практические занятия могут быть проведены в форме видеоуроков или вебинаров в целях углубления и закрепления знаний слушателей, полученных ими в процессе самостоятельной работы над учебным материалом. Продолжительность видеоурока от 5 до 15 минут, вебинара 1-2 аудиторных часа.

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

В процессе практического обучения особое внимание следует уделять формированию и развитию у слушателей практических умений, навыков и компетенций.

Для проведения практических занятий должны использоваться методические разработки, позволяющие индивидуализировать задания обучаемым в зависимости от их должностных категорий. Такие задания представляют собой проблемные ситуационные варианты, различающиеся моделями информационных систем, и набором конкретных действий, существенных для определённых категорий обучаемых, объединённых в соответствующую подгруппу.

Основными видами самостоятельной работы слушателями без участия преподавателей являются:

- формирование и усвоение содержания конспекта лекций на базе рекомендованной преподавателем учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);
- выполнение домашних заданий в виде предложенных преподавателем практических заданий и лабораторных работ;
- просмотра видеоуроков.

В ходе самостоятельной работы слушатели более детально рассматривают вопросы, изучаемые в ходе лекционных занятий, готовятся к проведению семинаров и закрепляют умения

и навыки, полученные при отработке на практических занятиях. В целях более эффективной работы слушателей, готовятся учебные и контрольно-проверочные материалы.

В ходе самостоятельной работы слушателям предоставляется возможность пользования интернет ресурсами учебного заведения, на которых размещены электронные учебники, пробные тесты, а также форум для получения консультационных услуг от ведущих преподавателей.

С целью определения качества усвоения материала проводится проверка знаний слушателей с использованием совокупности контрольных заданий и вопросов в виде текущего и итогового контроля.

Текущий контроль осуществляется в форме промежуточного тестирования.

### **Список литературы**

1. Карпеева, Н. М. Использование Microsoft Excel в работе налоговых органов: учебно-методическое пособие / Н. М. Карпеева; - Н. Новгород: Приволжский ин-т повышения квалификации ФНС, 2021. - 58 с.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Система инициатив и способы их продвижения**

(наименование учебной дисциплины)

*Для базового и повышенного уровня*

#### **Введение**

Система инициатив направлена на обеспечение возможности формирования предложений от работников налоговых органов по повышению качества по всем направлениям деятельности ФНС России, на анализ предложений представителями Группы по качеству, на вынесение на голосование предложений, рассмотренных и одобренных представителями Группы по качеству, на подготовку обоснования необходимости внедрения предложений, на выявление наиболее активных работников и подготовку предложений об их поощрении.

#### **Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации**

**Цель** изучения данной дисциплины состоит в формировании новых и развитии ранее приобретенных профессиональных компетенций государственных гражданских служащих налоговых органов в части использования современных информационных технологий при выполнении профессиональных задач в налоговых органах.

В рамках заявленной дисциплины должны быть решены следующие задачи:

- создание условий для трансформации учебно-познавательной деятельности слушателей в профессиональную деятельность служащих налоговых органов;
- дополнение имеющихся базовых знаний по использованию современных информационных технологий в налоговом администрировании и налоговом контроле, их закрепление, обобщение и систематизация.

#### **Планируемые результаты обучения**

Процесс изучения дисциплины направлен на развитие следующих компетенций:

1. Общекультурные компетенции:
  - способность и готовность повысить качество и производительность работы;
  - способность самостоятельно анализировать изменения нормативно-законодательной базы.
2. Профессиональные компетенции:
  - способность ориентироваться в причинах и этапах реинжиниринга бизнес-процессов;

- способность и готовность использовать паспорта функций и руководства пользователей в своей профессиональной деятельности;
- способность оперативно и корректно осуществлять работу в едином клиентском приложении;
- способность оперативно и корректно проводить анализ информации по налогоплательщикам, полученные из разных источников.

В результате освоения данной дисциплины государственный гражданский служащий должен *знать*:

- назначение системы инициатив и способы их продвижения
- способы продвижения заявок

*уметь*:

- запускать сайт СТП
- создавать запросы в соответствии с регламентом

*владеть навыками*:

- работы системой инициатив
- работы с сайтом технической поддержки

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
<b>Система инициатив и способы их продвижения</b>		
<b>Базовый и повышенный уровни</b>		
1.1	Система инициатив и способы их продвижения. Размещение заявок на сайте технической поддержки.	<i>Практика</i>
1.2	Отдельные вопросы оптимизации технологических процессов ФНС России	<i>Практика</i>

Объем занятий по дисциплине – 2 часа (3,5% от всего объема программы).

### Реферативное описание тем

*Базовый и повышенный уровни*

#### **1.1 Система инициатив и способы их продвижения. Размещение заявок на сайте технической поддержки.**

Работа инспектора в Системе обработки обращений службы технической поддержки и эксплуатации ФКУ "Налог-Сервис" ФНС России. Выполнение действий на СТП:

- работа с журналом обращений
- создание обращений в службу технической поддержки
- просмотр очереди обращений
- уточнение обращений.

#### **1.2 Отдельные вопросы оптимизации технологических процессов ФНС России**

Изучение общего порядка формирования процессного подхода в деятельности налоговых органов ФНС России, системы оценки по улучшению качества деятельности налоговых органов.

### Практические задания (примеры)

#### **Задание 1.**

Выполнение видео тренажеров по технологии работы на сайте технической поддержки.

### Методические рекомендации

Обучение осуществляется с использованием дистанционных технологий и электронного обучения путем как самостоятельного изучения материала, так и взаимодействия педагогического работника с обучающимся.

Лекции и практические занятия могут быть проведены в форме видеоуроков или вебинаров в целях углубления и закрепления знаний слушателей, полученных ими в процессе самостоятельной работы над учебным материалом. Продолжительность видеоурока от 5 до 15 минут, вебинара 1-2 аудиторных часа.

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

В процессе практического обучения особое внимание следует уделять формированию и развитию у слушателей практических умений, навыков и компетенций.

Для проведения практических занятий должны использоваться методические разработки, позволяющие индивидуализировать задания обучаемым в зависимости от их должностных категорий. Такие задания представляют собой проблемные ситуационные варианты, различающиеся моделями информационных систем, и набором конкретных действий, существенных для определённых категорий обучаемых, объединённых в соответствующую подгруппу.

Основными видами самостоятельной работы слушателями без участия преподавателей являются:

- формирование и усвоение содержания конспекта лекций на базе рекомендованной преподавателем учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);
- выполнение домашних заданий в виде предложенных преподавателем практических заданий и лабораторных работ;
- просмотра видеоуроков.

В ходе самостоятельной работы слушатели более детально рассматривают вопросы, изучаемые в ходе лекционных занятий, готовятся к проведению семинаров и закрепляют умения и навыки, полученные при отработке на практических занятиях. В целях более эффективной работы слушателей, готовятся учебные и контрольно-проверочные материалы.

В ходе самостоятельной работы слушателям предоставляется возможность пользования интернет ресурсами учебного заведения, на которых размещены электронные учебники, пробные тесты, а также форум для получения консультационных услуг от ведущих преподавателей.

С целью определения качества усвоения материала проводится проверка знаний слушателей с использованием совокупности контрольных заданий и вопросов в виде текущего и итогового контроля.

Текущий контроль осуществляется в форме промежуточного тестирования.

### **Список литературы**

1. Временный порядок работы сотрудников ФНС России с программным обеспечением «Система инициатив 2.0» 2023 г. - 24 с.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **ПО Полиматика. Модули интеллектуального анализа данных**

(наименование учебной дисциплины)

*Для базового, повышенного и мастерского уровня*

#### **Введение**

Одним из условий эффективного функционирования налоговой системы и, следовательно, экономики государства является качественное налоговое администрирование, осуществление которого возложено на Федеральную налоговую службу.

Сложившаяся в России экономическая ситуация требует от налоговой системы решения проблем своевременного пополнения государственного бюджета, региональных и местных

бюджетов их сбалансированности по доходам и расходам, сокращения дефицита и внешнего долга, обеспечения финансирования федеральных, региональных и местных потребностей. Обеспечение роста налоговых поступлений и повышение уровня собираемости налогов является приоритетной задачей налоговых органов.

Таким образом, в автоматизированной системе АИС «Налог-3» необходимо на качественно новом уровне освоить технологию аналитической обработки информации в режиме реального времени. Для обеспечения аналитической обработки данных в АИС «Налог-3» используются технологии мультисфер на базе компонент аналитической платформы «Полиматика». Мультисфера базируется на математических алгоритмах многомерной обработки информации. В отличие от традиционных «плоских» систем отчетности, мультисфера представляет собой многомерную структуру, в которой каждое поле может быть представлено в виде размерности или факта.

### **Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации**

**Цель** изучения данной дисциплины состоит в формировании новых и развитии ранее приобретенных профессиональных компетенций государственных гражданских служащих налоговых органов в части знаний анализа данных.

В рамках заявленной темы должны быть решены следующие **задачи**:

- создание условий для трансформации учебно-познавательной деятельности слушателей в профессиональную деятельность служащих налоговых органов;
- дополнение имеющихся базовых знаний по основным направлениям налогообложения, анализа и прогнозирования доходов, их закрепление, обобщение и систематизация.

### **Планируемые результаты обучения**

В результате освоения данной дисциплины государственный гражданский служащий должен **знать**:

- технологию аналитической обработки информации в режиме реального времени;
- математические алгоритмы многомерной обработки информации;
- особенности выполнения административных процедур (действий) по анализу данных;
- основные формы и методы проведения налогового контроля;

**уметь**:

- разрабатывать и аргументировать предложения, направленные на повышение эффективности деятельности государственных гражданских служащих ФНС России, в части анализа и прогнозирования доходной части бюджета;
- проводить аналитическую обработку данных в АИС «Налог-3» на базе компонент аналитической платформы «Полиматика»;
- использовать технологии формирования мультисфер на базе компонент аналитической платформы «Полиматика»;

**владеть навыками**:

- аналитической оценки в процессе выработки и принятия решений, прогнозирования последствий своих действий;
- подготовки проектов решений и служебных документов, сбора, систематизации и использования актуальной информации;
- планирования работы исходя из должностных обязанностей.

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
<b>ПО Полиматика. Модули интеллектуального анализа данных</b>		



<b>Базовый, повышенный, мастерский уровни сложности</b>		
1.1	Основные понятия и принципы работы ПО Полиматики.	<i>Лекция</i>
1.2	Операции с размерностями и фактами в заранее созданной мультисфере	<i>Практика</i>
1.3	Фильтрация и группировка элементов размерности	<i>Практика</i>
1.4	Простые и сложные виды фактов и уровни расчёта фактов. Визуализация: Графики.	<i>Практика</i>

Объем занятий по дисциплине – 2 часа (3,5% от всего объема программы).

### **Реферативное описание тем**

*Базовый, повышенный, мастерский уровни сложности*

#### **1.1 Основные понятия и принципы работы ПО Полиматики.**

Изучение формы и методов работы с единой интеграционно-аналитической платформой, отвечающей за обеспечение процесса интеграции и обмена данными, подготовку данных для аналитических приложений и обеспечение выполнения аналитической обработки и интерактивной визуализации данных.

Формирование кубов детализации с использованием средств аналитической платформы «Полиматики», являющегося гибким и удобным аналитическим инструментом, использующим технологии аналитической обработки информации в режиме реального времени, и предоставляющем пользователю широкий спектр действий над заданными многомерными массивами данных.

#### **1.2 Операции с размерностями и фактами в заранее созданной мультисфере**

Изучение основных операций с размерностями и фактами в заранее созданной мультисфере в аналитической платформе Polymatica. Мультисфера позволяет просматривать первичную информацию регламентной отчетности и служит средством выполнения произвольных запросов, заданных прикладной областью.

#### **1.3 Фильтрация и группировка элементов размерности**

Рассматриваются функциональные возможности аналитической платформы Polymatica при работе с элементами размерностей: фильтрация. Наложение фильтра через окно фильтра элементов размерностей. Кнопка «Фильтр» для активной размерности.

#### **1.4 Простые и сложные виды фактов и уровни расчёта фактов. Визуализация: Графики.**

Работа с простыми видами фактов, а также расчёт по горизонтали для различных видов фактов. Создание и работа со сложными видами фактов, а также расчёт сложных фактов по различным уровням в аналитической платформе Polymatica.

### **Практические задания (примеры)**

#### **Задание 1.**

Сформируйте новый фильтр размерности в ранее созданной мультисфере.

#### **Задание 2.**

Сформируйте данные мультисферы с учетом фильтров по неактивным размерностям. Посмотрите, каким цветом будет обозначена активная опция.

#### **Задание 3.**

Путем добавления размерности сформируйте мультисферу по вертикали и по горизонтали.

#### **Задание 4.**

Сделайте выборку, указав Элемент путем добавления в формулу верхней размерности из выпадающего списка.

#### **Задание 5.**

Создайте составную размерность.

#### **Задание 6.**

Создайте сложный факт.

## Методические рекомендации

Обучение осуществляется с использованием дистанционных технологий и электронного обучения путем как самостоятельного изучения материала, так и взаимодействия педагогического работника с обучающимся.

Лекции и практические занятия могут быть проведены в форме видеоуроков или вебинаров в целях углубления и закрепления знаний слушателей, полученных ими в процессе самостоятельной работы над учебным материалом. Продолжительность видеоурока от 5 до 15 минут, вебинара 1-2 аудиторных часа.

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

В процессе практического обучения особое внимание следует уделять формированию и развитию у слушателей практических умений, навыков и компетенций.

Для проведения практических занятий должны использоваться методические разработки, позволяющие индивидуализировать задания обучаемым в зависимости от их должностных категорий. Такие задания представляют собой проблемные ситуационные варианты, различающиеся моделями информационных систем, и набором конкретных действий, существенных для определённых категорий обучаемых, объединённых в соответствующую подгруппу.

Основными видами самостоятельной работы слушателями без участия преподавателей являются:

- формирование и усвоение содержания конспекта лекций на базе рекомендованной преподавателем учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);
- выполнение домашних заданий в виде предложенных преподавателем практических заданий и лабораторных работ;
- просмотра видеоуроков.

В ходе самостоятельной работы слушатели более детально рассматривают вопросы, изучаемые в ходе лекционных занятий, готовятся к проведению семинаров и закрепляют умения и навыки, полученные при отработке на практических занятиях. В целях более эффективной работы слушателей, готовятся учебные и контрольно-проверочные материалы.

В ходе самостоятельной работы слушателям предоставляется возможность пользования интернет ресурсами учебного заведения, на которых размещены электронные учебники, пробные тесты, а также форум для получения консультационных услуг от ведущих преподавателей.

С целью определения качества усвоения материала проводится проверка знаний слушателей с использованием совокупности контрольных заданий и вопросов в виде текущего и итогового контроля.

Текущий контроль осуществляется в форме промежуточного тестирования.

### Список литературы

1. Руководство Пользователя Polymatica Analytics 5.7: [Электронный ресурс]. Доступ с сайта «ООО "ПОЛИМАТИКА РУС"», 2022. - 255 с.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### Работа с информацией: поиск, критический анализ и синтез информации

(наименование учебной дисциплины)

*Для базового, повышенного и мастерского уровня*

#### Введение

В современном мире информация играет ключевую роль в нашей жизни. От качества работы с информацией зависит успешность в профессиональной деятельности, учебе и

повседневной жизни. Эффективная работа с информацией включает в себя три основных этапа: поиск, анализ и синтез.

Поиск информации подразумевает умение находить и извлекать нужные данные из различных источников. Это может включать книги, статьи, научные публикации, электронные базы данных и другие ресурсы. Важно уметь оценивать достоверность и релевантность источников, а также понимать, какие методы и подходы следует использовать для поиска необходимой информации.

Критический анализ информации означает способность подвергать информацию сомнению, оценивать ее достоверность, полноту и актуальность. На этом этапе необходимо уметь отличать факты от мнений, распознавать логические ошибки и предубеждения. Критический анализ позволяет выявить противоречия и неясности, оценить значимость и важность информации для решения конкретной задачи.

Синтез информации заключается в объединении и обобщении полученных данных. Этот этап включает в себя умение делать выводы, формулировать гипотезы и предлагать решения на основе анализа различных источников информации. Важным аспектом синтеза является способность создавать новые идеи и знания на основе уже имеющихся данных.

### **Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации**

**Цель** изучения данной дисциплины состоит в формировании новых и развитии ранее приобретенных профессиональных компетенций государственных гражданских служащих налоговых органов в части обработки больших объемов информации при выполнении профессиональных задач в налоговых органах.

В рамках заявленной дисциплины должны быть решены следующие задачи:

- 1) создание условий для трансформации учебно-познавательной деятельности слушателей в профессиональную деятельность служащих налоговых органов;
- 2) дополнение имеющихся базовых знаний при обработке информации в условиях рабочей атмосферы, их закрепление, обобщение и систематизация.

### **Планируемые результаты обучения**

Процесс изучения дисциплины направлен на развитие следующих компетенций:

#### **1. Общекультурные компетенции:**

способность и готовность повысить качество и производительность работы;

способность самостоятельно анализировать изменения нормативно-законодательной базы и методических рекомендаций.

#### **2. Профессиональные компетенции:**

способность ориентироваться в методиках обработки информации;

способность и готовность использовать изученные техники в своей профессиональной деятельности;

способность оперативно и корректно проводить анализ информации по налогоплательщикам, полученные из разных источников.

В результате освоения данной дисциплины государственный гражданский служащий должен *знать*:

- методы поиска, сбора и восприятия информации;
- способы анализа информации;
- основные принципы ее запоминания;

*уметь*:

- определять тип восприятия личности;
- анализировать информацию с помощью методики ОВОД;

*владеть навыками*:

- работы с технологией картированного мышления;
- распределенного повторения.

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
<b>Работа с информацией: поиск, критический анализ и синтез информации</b>		
<b>Базовый, повышенный, мастерский уровни сложности</b>		
1	Работа с информацией: поиск, критический анализ и синтез информации	<i>Практика</i>

Объем занятий по дисциплине – 2 часа (3,5% от всего объема программы).

### Реферативное описание тем

*Базовый и повышенный уровни сложности*

#### **1 Работа с информацией: поиск, критический анализ и синтез информации.**

Изучение методики восприятия информации. Обработка информации путем применения методов анализа больших данных с использованием метода абзаца, метода ОВОД и ментальных карт. Техники запоминания информации.

### Практические задания (примеры)

#### **Задание 1.**

На основе полученных навыков и знаний составьте ментальную карту по статье 93.1 НК РФ «Истребование документов».

### Методические рекомендации

Обучение осуществляется с использованием дистанционных технологий и электронного обучения путем как самостоятельного изучения материала, так и взаимодействия педагогического работника с обучающимся.

Лекции и практические занятия могут быть проведены в форме видеоуроков или вебинаров в целях углубления и закрепления знаний слушателей, полученных ими в процессе самостоятельной работы над учебным материалом. Продолжительность видеоурока от 5 до 15 минут, вебинара 1-2 аудиторных часа.

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

В процессе практического обучения особое внимание следует уделять формированию и развитию у слушателей практических умений, навыков и компетенций.

Для проведения практических занятий должны использоваться методические разработки, позволяющие индивидуализировать задания обучаемым в зависимости от их должностных категорий. Такие задания представляют собой проблемные ситуационные варианты, различающиеся моделями информационных систем, и набором конкретных действий, существенных для определённых категорий обучаемых, объединённых в соответствующую подгруппу.

Основными видами самостоятельной работы слушателями без участия преподавателей являются:

- формирование и усвоение содержания конспекта лекций на базе рекомендованной преподавателем учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);
- выполнение домашних заданий в виде предложенных преподавателем практических заданий и лабораторных работ;
- просмотра видеоуроков.

В ходе самостоятельной работы слушатели более детально рассматривают вопросы, изучаемые в ходе лекционных занятий, готовятся к проведению семинаров и закрепляют умения и навыки, полученные при отработке на практических занятиях. В целях более эффективной работы слушателей, готовятся учебные и контрольно-проверочные материалы.

В ходе самостоятельной работы слушателям предоставляется возможность пользования интернет ресурсами учебного заведения, на которых размещены электронные учебники, пробные тесты, а также форум для получения консультационных услуг от ведущих преподавателей.

С целью определения качества усвоения материала проводится проверка знаний слушателей с использованием совокупности контрольных заданий и вопросов в виде текущего и итогового контроля.

Текущий контроль осуществляется в форме промежуточного тестирования.

### Список литературы

1. Андреев О. Техника быстрого чтения. Самоучитель по программе Школы Олега Андреева. – М.: Астрель; Владимир: ВКТ, 2008. – 319с.
2. Андреев О. Техника развития памяти. Самоучитель по программе Школы Олега Андреева. – М.: Астрель; Владимир: ВКТ, 2008. – 313с.
3. Бьюзен Т. Руководство по развитию памяти и интеллекта / Т.Бьюзен; пер. с англ. Н.В.Жулаева. – Минск: «Попурри», 2009. – 144с.
4. Бьюзен Т. Учебник быстрого чтения / Т.Бьюзен; пер. с англ. Е.Г.Гендель. – Минск: «Попурри», 2010. – 304с.
5. Ладанов И.Д., Розанова В.А. Техника быстрого чтения. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 160 с.
6. Мюллер Х. Составление ментальных карт: метод генерации и структурирования идей / Хорст Мюллер; пер. с нем. В.В.Мартыновой, М.М.Дрёмина. – М.: Издательство «Омега-Л», 2007. – 126с.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### Подготовка презентации. Примеры, советы

(наименование учебной дисциплины)

*Для мастерского уровня*

#### Введение

Умение грамотно и убедительно представить информацию является одним из ключевых навыков в современном мире. Презентация – это не просто способ передачи информации, но и инструмент воздействия на аудиторию, который позволяет влиять на принятие решений, убеждать и мотивировать.

Дисциплина «Подготовка презентации» предназначен для тех, кто хочет научиться создавать эффективные и запоминающиеся презентации, которые помогут достичь поставленных целей. В рамках курса мы рассмотрим основные этапы подготовки презентации, научим выбирать оптимальные инструменты и техники для представления информации, а также разберем типичные ошибки, которые допускают начинающие презентаторы.

Особое внимание будет уделено практическим занятиям, на которых можно применить полученные знания и навыки, создавая собственные презентации на актуальные темы.

#### Цели, задачи и место учебной дисциплины в процессе повышения квалификации

Цель изучения данной дисциплины состоит в формировании новых и развитии ранее приобретенных профессиональных компетенций государственных гражданских служащих налоговых органов в части использования современных информационных технологий при выполнении профессиональных задач в налоговых органах.

В рамках заявленной дисциплины должны быть решены следующие задачи:

– создание условий для трансформации учебно-познавательной деятельности слушателей в профессиональную деятельность служащих налоговых органов;

– дополнение имеющихся базовых знаний по использованию современных информационных технологий в налоговом администрировании и налоговом контроле, их закрепление, обобщение и систематизация.

### Планируемые результаты обучения

Процесс изучения дисциплины направлен на развитие следующих компетенций:

1. Общекультурные компетенции:

- способность и готовность повысить качество и производительность работы;
- способность самостоятельно анализировать изменения нормативно-законодательной базы.

2. Профессиональные компетенции:

- способность ориентироваться в причинах и этапах реинжиниринга бизнес-процессов;
- способность и готовность использовать паспорта функций и руководства пользователей в своей профессиональной деятельности;
- способность оперативно и корректно осуществлять работу в едином клиентском приложении;
- способность оперативно и корректно проводить анализ информации по налогоплательщикам, полученные из разных источников.

В результате освоения данной дисциплины государственный гражданский служащий должен

*знать:*

- назначение системы инициатив и способы их продвижения
- способы продвижения заявок

*уметь:*

- запускать сайт СТП
- создавать запросы в соответствии с регламентом

*владеть навыками:*

- работы системой инициатив
- работы с сайтом технической поддержки

№ п/п	Наименование тем	Вид занятия
<b>Подготовка презентации. Примеры, советы.</b>		
<b>Мастерский уровень</b>		
1.1	Практическая визуализация: слайды, инфографика, таблицы и документы	<i>Практика</i>
1.2	Питч презентация: примеры, советы	<i>Практика</i>

Объем занятий по дисциплине – 2 часа (3,5% от всего объема программы).

### Реферативное описание тем

*Мастерский уровень*

#### 1 Практическая визуализация: слайды, инфографика, таблицы и документы

Применение программного продукта MS PowerPoint для создания визуальных презентационных материалов. Создание презентации с «0». Разбор основных ошибок при создании публичных презентаций. Инфографика: понятие, примеры, варианты составления.

#### 2 Питч презентация: примеры, советы

Что такое питч-презентация и где она используется. Виды. Основные качества хорошей питч-презентации. Структура составления собственной питч-презентации. Примеры презентации и распространенные ошибки. Какие бывают питч-презентации. Как составить elevator pitch. Как составить idea pitch. Как составить funding pitch. Частые ошибки в питч-презентациях. Поделиться. В этой статье. Какие бывают питч-презентации.

## Практические задания (примеры)

### Задание 1.

Подготовить презентацию к защите итоговой работы, состоящую из 7-10 слайдов. При подготовке использовать различные режимы макетов слайдов, добавление на слайды рисунков и диаграмм.

### Методические рекомендации

Обучение осуществляется с использованием дистанционных технологий и электронного обучения путем как самостоятельного изучения материала, так и взаимодействия педагогического работника с обучающимся.

Лекции и практические занятия могут быть проведены в форме видеоуроков или вебинаров в целях углубления и закрепления знаний слушателей, полученных ими в процессе самостоятельной работы над учебным материалом. Продолжительность видеоурока от 5 до 15 минут, вебинара 1-2 аудиторных часа.

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

В процессе практического обучения особое внимание следует уделять формированию и развитию у слушателей практических умений, навыков и компетенций.

Для проведения практических занятий должны использоваться методические разработки, позволяющие индивидуализировать задания обучаемым в зависимости от их должностных категорий. Такие задания представляют собой проблемные ситуационные варианты, различающиеся моделями информационных систем, и набором конкретных действий, существенных для определённых категорий обучаемых, объединённых в соответствующую подгруппу.

Основными видами самостоятельной работы слушателями без участия преподавателей являются:

- формирование и усвоение содержания конспекта лекций на базе рекомендованной преподавателем учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);
- выполнение домашних заданий в виде предложенных преподавателем практических заданий и лабораторных работ;
- просмотра видеоуроков.

В ходе самостоятельной работы слушатели более детально рассматривают вопросы, изучаемые в ходе лекционных занятий, готовятся к проведению семинаров и закрепляют умения и навыки, полученные при отработке на практических занятиях. В целях более эффективной работы слушателей, готовятся учебные и контрольно-проверочные материалы.

В ходе самостоятельной работы слушателям предоставляется возможность пользования интернет ресурсами учебного заведения, на которых размещены электронные учебники, пробные тесты, а также форум для получения консультационных услуг от ведущих преподавателей.

С целью определения качества усвоения материала проводится проверка знаний слушателей с использованием совокупности контрольных заданий и вопросов в виде текущего и итогового контроля.

Текущий контроль осуществляется в форме промежуточного тестирования.

### Список литературы

1. Каптерев Алексей. Мастерство презентаций: Как создавать презентации, которые могут изменить мир/А.Каптерев. - М.: ЭКСМО, 2013. - 336 с.

## ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ

Повышение квалификации гражданских служащих осуществляется в заочной форме с использованием дистанционных образовательных технологий и электронного обучения с отрывом от исполнения служебных обязанностей по замещаемой должности государственной гражданской службы. В содержании обучения приоритет отдается практической направленности обучения.

При проведении обучения обязательно учитывается распределение времени на лекционный материал и выполнение практических занятий в соответствии с утвержденным учебно-тематическим планом.

На лекционных занятиях излагаются наиболее важные и сложные вопросы, являющиеся теоретической основой нормативных документов и практических действий. Лекции обязательно представлены в форме электронных учебников, часть лекций может быть представлена в форме видеоуроков.

Лекции и практические занятия могут проводиться в форме вебинаров по основным и наиболее сложным темам в целях углубления и закрепления знаний слушателей. При подготовке к вебинару слушателям заранее могут выдаваться вопросы, подготовка к которым требует самостоятельной работы с использованием рекомендованной литературы и электронных учебников, предоставляемых на Интернет-ресурсе. В ходе вебинара, путём постановки проблемных вопросов, совместным их обсуждением и рассмотрением наиболее целесообразных путей решения, обучаемые осваивают учебный материал, закрепляют знания, полученные в рамках самостоятельной работы.

На практические занятия выносятся вопросы, усвоение которых требуется на уровне навыков и умений. При проведении практических занятий необходимо отрабатывать задания, учитывающие специфику выполняемых функциональных обязанностей слушателями курсов по своему профессиональному предназначению, в том числе предусматривать задания с проведением деловых игр (эпизодов) и созданием ситуаций, моделирующих типовые нарушения.

Формирование профессиональных компетенций обеспечивается широким использованием в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (компьютерных симуляций, деловых игр, разбора конкретных ситуаций) с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся.

Каждый обучающийся на весь период обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронным учебным материалам, содержащим всю необходимую учебную и учебно-методическую информацию по изучаемым модулям.

Учебная база Академии оснащена современными техническими средствами для обеспечения учебного процесса. Лекции и практические занятия в форме вебинаров проводятся с использованием современной вебинарной площадки на основании заключенного договора.

Используются интерактивные учебники, содержащие теоретические материалы и практические задания, при этом: а) происходит мгновенное начисление баллов за ответы, в результате чего слушатель сразу непосредственно в ходе изучения теоретического материала видит свои успехи на «шкале прогресса» или б) при неправильном решении задач слушатель отсылается к повторению теоретического материала, изложенного ранее в учебнике. Данная система самопроверки в учебнике позволяет слушателям в удобной форме оценить уровень своих знаний и подготовиться к итоговому тестированию.

Реализация программы обеспечивается как штатными преподавателями специализированных кафедр Академии, так и руководящими и научно-педагогическими работниками организаций и ведущих ВУЗов, привлекаемыми к реализации программы на условиях гражданско-правового договора (контракта).

## ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ

Оценка качества освоения программы включает входной, текущий и/или промежуточный контроля, а также итоговую аттестацию обучающихся.



Входной контроль должен охватывать всех обучающихся и проводиться в форме тестирования в первый день обучения. Целью входного контроля является определение уровня знаний обучающихся для корректировки и адаптации учебного процесса под конкретные потребности обучающихся.

Текущий контроль и/или промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением, утвержденным ректором Академии.

Порядок проведения итоговой аттестации определен Положением об итоговой аттестации, утвержденным ректором Академии.

## **ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

### **Перечень вопросов, выносимых на экзамен**

*Базовый уровень*

#### **1 Налоговое администрирование. Проблемы доказывания налоговых схем по получению налогоплательщиками необоснованной налоговой выгоды**

1.1 Основные положения законодательства РФ: что нужно знать при урегулировании споров?

1.2 Налог на прибыль организаций

1.3 Налог на добавленную стоимость

1.4 Налог на доходы физических лиц

1.5 Имущественные налоги

1.6 Специальные налоговые режимы

1.7 Страховые взносы

1.8 Виды схем уклонения от уплаты налогов

1.9 Урегулирование задолженности: новое, важное, интересное

1.10.1 Организация и проведение налоговых проверок. Процедурные нарушения при проведении налогового контроля

1.10.2 Доказывание и доказательства по налоговым спорам

1.10.3 Использование данных бухгалтерского учета в целях налогового контроля

1.10.4 Налоговые правонарушения. Порядок привлечения к налоговой ответственности

1.10.5 Валютный контроль

1.10.6 Административные правонарушения. Производство по делам об административных правонарушениях

#### **2 Досудебное урегулирование споров**

2.1 Досудебное урегулирование налоговых споров: понятие, цели, задачи, принципы, вектор развития.

2.2 Представительство и оформление полномочий представителя в налоговых правоотношениях

2.3 Рассмотрение жалоб на действия (бездействие) должностных лиц налоговых органов и на акты ненормативного характера налоговых органов

2.4 Обращения граждан в соответствии с Федеральным законом от 02.05.2006 № 59-ФЗ: основания, порядок и сроки рассмотрения

2.5 Особенности досудебного урегулирования споров, связанных с государственной регистрацией ЮЛ и ИП

#### **3 Современные информационные технологии в деятельности налоговых органов**

3.1 Использование программного комплекса АИС Налог-3 при рассмотрении жалоб налогоплательщиков

3.2 Порядок формирования отчёта по форме № 3-НС и составления аналитической записки. Анализ результатов работы в информационном ресурсе "Налоговые споры"

3.3 Использование возможностей электронных таблиц в аналитической работе налоговых органов

#### **4 Актуальные вопросы профессиональной деятельности государственного гражданского служащего**

- 4.1 Актуальные вопросы прохождения государственной гражданской службы
- 4.2 Требования к служебному поведению государственных гражданских служащих

#### **5 Психология профессиональной деятельности**

- 5.1 Внешняя и внутренняя клиентоцентричность. Ценности человекоцентричности
- 5.2 Базовые техники эффективной коммуникации. Ассертивное поведение.
- 5.3 Управление стрессом: техники саморегуляции

*Повышенный уровень*

#### **1 Налоговое администрирование. Проблемы доказывания налоговых схем по получению налогоплательщиками необоснованной налоговой выгоды**

1.1 Основные изменения в законодательстве РФ. Что нужно знать при урегулировании споров?

- 1.2 Налог на прибыль организаций
- 1.3 Налог на добавленную стоимость
- 1.4 Налог на доходы физических лиц
- 1.5 Урегулирование задолженности: новое, важное, интересное
- 1.6 Доказывание схем оптимизации налогообложения
- 1.7 Валютный контроль
- 1.8 Налоговые правонарушения. Порядок привлечения к налоговой ответственности
- 1.9 Административные правонарушения. Производство по делам об административных правонарушениях

#### **2 Досудебное урегулирование споров**

2.1 Досудебное урегулирование налоговых споров: перспективы развития. Взаимодействие структурных подразделений налоговых органов

2.2 Представительство и оформление полномочий представителя в налоговых правоотношениях

2.3 Особенности рассмотрения жалоб на действия (бездействие) должностных лиц налоговых органов и на акты ненормативного характера налоговых органов

2.4 Обращения граждан в соответствии с Федеральным законом от 02.05.2006 № 59-ФЗ: основания, порядок и сроки рассмотрения. Вопросы правоприменения

2.5 Особенности досудебного урегулирования споров, связанных с государственной регистрацией ЮЛ и ИП

2.6 Обзор судебной практики по рассмотрению налоговых споров

#### **3 Современные информационные технологии в деятельности налоговых органов**

3.1 Порядок формирования отчёта по форме № 3-НС и составления аналитической записки. Анализ результатов работы в информационном ресурсе "Налоговые споры".

3.2 Модуль «Визуально-сетевой анализ» - автоматизированный анализ налоговой отчетности, окружения налогоплательщиков

3.3 Анализ внешнеэкономической деятельности налогоплательщика с использованием АИС «Налог-3» (ЕАЭС-обмен, Офис «Экспортера», «Прослеживаемость», «Таможня»)

#### **4 Актуальные вопросы профессиональной деятельности государственного гражданского служащего**

- 4.1 Актуальные вопросы прохождения государственной гражданской службы
- 4.2 Требования к служебному поведению государственных гражданских служащих

#### **5 Психология профессиональной деятельности**

5.1 Внешняя и внутренняя клиентоцентричность. Ценности человекоцентричности

5.2 Эффективные коммуникации. Психологические приемы преодоления барьеров в общении

5.3 Управление конфликтами: технологии конструктивного разрешения

**1. Налоговое администрирование. Проблемы доказывания налоговых схем по получению налогоплательщиками необоснованной налоговой выгоды**

1.1 Основные изменения в законодательстве РФ. Что нужно знать при урегулировании споров?

1.2 Проблемы доказывания налоговых схем по получению налогоплательщиками необоснованной налоговой выгоды

1.3 Система управления рисками (инцидентами) и внутренний контроль в деятельности ФНС России

1.4 Анализ ошибок, выявляемых в ходе аудиторских проверок и разработка профилактических мер по их предотвращению. Проблемы, пути их решения.

**2. Досудебное урегулирование споров**

2.1 Досудебное урегулирование налоговых споров: перспективы развития. Организация взаимодействия структурных подразделений налоговых органов.

2.2 Обзор судебной практики по рассмотрению налоговых споров

**3. Современные информационные технологии в деятельности налоговых органов**

3.1 Использование программного комплекса АИС Налог-3 при рассмотрении жалоб налогоплательщиков

3.2 Прикладная подсистема «Экспедитор данных»: назначение и область применения

3.3 Статистическая и управленческая отчетность

**4. Современные управленческие технологии**

4.1 Цели, способы, теории управления персоналом. Уровни управления в организации, компетенции руководителя.

4.2 Управление мотивацией, лояльностью и вовлеченностью сотрудников.

4.3 Делегирование полномочий и контроль

**5. Актуальные вопросы профессиональной деятельности государственного гражданского служащего**

5.1 Актуальные вопросы прохождения государственной гражданской службы

5.2 Вопросы оценки коррупционных рисков. Соблюдение антикоррупционных стандартов

**6. Психология профессиональной деятельности**

6.1 Внешняя и внутренняя клиентоцентричность. Ценности человекоцентричности

6.2 Психология управленческой и коммуникативной компетентности руководителя

6.3 Эффективное публичное выступление

**Примеры тестовых вопросов**

**1. В каком случае исполнение обжалуемого решения может быть приостановлено вышестоящим налоговым органом?**

- a. В случае обжалования вступившего в силу решения о привлечении к ответственности по заявлению лица, подавшего эту жалобу, при предоставлении им банковской гарантии
- b. В случае обеспечения обязанности по уплате налогов, начисленных в обжалуемом решении, поручительством
- c. В случае заключения между налоговым органом и залогодателем договора о залоге имущества
- d. В случае подачи апелляционной жалобы на решение о привлечении к ответственности

**2. Каким образом должна быть подана жалоба (апелляционная жалоба)?**

- a. Жалоба направляется в ФНС России, после чего направляется в соответствующее подразделение налогового органа

- b. В вышестоящий налоговый орган через налоговый орган, акты ненормативного характера, действия или бездействие должностных лиц которого обжалуются
- c. Непосредственно в налоговый орган акты ненормативного характера, действия или бездействие должностных лиц которого обжалуются
- d. Напрямую в вышестоящий налоговый орган

**3. Как называется обращение лица в налоговый орган, предметом которого является обжалование вступивших в силу актов налогового органа ненормативного характера, действий или бездействия его должностных лиц, если, по мнению этого лица, обжалуемые акты, действия или бездействие должностных лиц налогового органа нарушают его права?**

- a. Апелляционная жалоба
- b. Требование
- c. Жалоба
- d. Претензия
- e.

**4. Кому разрешено обжалование ненормативных актов налогового органа или действий должностных лиц?**

- a. Исключительно физическим лицам
- b. Исключительно юридическим лицам, в лице своих законных представителей
- c. Исключительно представителю консолидированной группы налогоплательщиков
- d. Любому лицу, если по мнению этого лица, такие акты, действия или бездействие нарушают его права

**5. Где могут быть обжалованы акты ненормативного характера ФНС России действия или бездействие её должностных лиц?**

- a. В суде
- b. У Президента РФ
- c. В Правительстве Российской Федерации, а потом в арбитражном суде
- d. В Министерстве Финансов России, а потом в суде

**6. Какое обстоятельство всегда исключает вину лица в совершении налогового правонарушения?**

- a. Отсутствие бюджетного финансирования у государственной некоммерческой организации
- b. Не достижение налогоплательщиком 18-летнего возраста
- c. Выполнение письменных разъяснений по вопросам применения налогового законодательства, данных уполномоченным органом
- d. Нахождение руководителя организации в длительной командировке

**7. В отношении налогоплательщика в рамках статьи 101 НК РФ вынесено решение о привлечении к ответственности за совершение налогового правонарушения. По истечении какого времени со дня вручения оно вступит в силу, если не будет обжаловано?**

- a. 30 дней
- b. 1 месяца
- c. 2 месяцев
- d. 7 дней

**8. В отношении консолидированной группы налогоплательщиков вынесено о привлечении к ответственности за совершение налогового правонарушения. По истечении какого времени со дня вручения оно вступит в силу, если не будет обжаловано?**

- a. 10 дней
- b. 1 месяца
- c. 2 месяцев
- d. 7 дней

**9. Первоначальная сумма штрафа составляет 64 тыс. рублей. При рассмотрении материалов дела было выявлено 3 смягчающих ответственность обстоятельства. Рассчитайте сумму штрафа в соответствии с алгоритмом Письма ФНС России от 24.01.2017 №СА-5-9/100.**

- a. 32 тыс. рублей
- b. 20 тыс. рублей
- c. 8 тыс. рублей
- d. 16 тыс. рублей

**10. Каким образом назначается штраф за совершение нескольких налоговых правонарушений?**

- a. Окончательная сумма штрафа не может превышать более чем наполовину максимальный срок или размер наказания, предусмотренного за наиболее серьезное правонарушение.
- b. Налоговые санкции устанавливаются за каждое правонарушение в отдельности без поглощения менее строгой санкции более строгой
- c. Штраф назначается путем поглощения менее строгого наказания более строгим.
- d. Штраф назначается путем частичного сложения назначенных наказаний за каждое правонарушение, предусмотренное Налоговым кодексом РФ.

Лицам, успешно освоившим дополнительную профессиональную программу повышения квалификации «Досудебное урегулирование налоговых споров» и прошедшим итоговую аттестацию, выдается удостоверение о повышении квалификации установленного образца.

Проректор по учебной работе



И.В. Кожанова