

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
имени И.Т. ТРУБИЛИНА»

Экономический факультет  
Управления и маркетинга



УТВЕРЖДЕНО  
Декан  
Тюпаков К.Э.  
04.09.2025

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)  
«УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И ПЕРЕГОВОРЫ»**

Уровень высшего образования: магистратура

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки: Управление бизнесом

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Формы обучения: очная, заочная

Год набора (приема на обучение): 2025

Срок получения образования: Очная форма обучения – 2 года  
Заочная форма обучения – 3 года

Объем: в зачетных единицах: 2 з.е.  
в академических часах: 72 ак.ч.



**Разработчики:**

Заведующий кафедрой, кафедра управления и маркетинга  
Толмачев А.В.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 952, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Бизнес-аналитик", утвержден приказом Минтруда России от 25.09.2018 № 592н; "Маркетолог", утвержден приказом Минтруда России от 04.06.2018 № 366н; "Специалист в сфере закупок", утвержден приказом Минтруда России от 10.09.2015 № 625н; "Экономист предприятия", утвержден приказом Минтруда России от 30.03.2021 № 161н; "Специалист по управлению рисками", утвержден приказом Минтруда России от 30.08.2018 № 564н.

**Согласование и утверждение**

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1	Управления и маркетинга	Руководитель образовательно й программы	Толмачев А.В.	Согласовано	25.08.2025
2	Управления и маркетинга	Заведующий кафедрой, руководитель подразделения, реализующего ОП	Толмачев А.В.	Согласовано	04.09.2025

## **1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)**

Цель освоения дисциплины - Целью освоения дисциплины «Управление конфликтами и перегово-ры» является формирование у студентов знаний, умений, и приобретение необходимых навыков диагностики конфликтной ситуации и управления разрешением этой ситуации, а также формирование навыков деловых переговоров.

Задачи изучения дисциплины:

- знакомство с понятием конфликта, его природы, структуры и динамики; ;
- знакомство с проявлениями конфликтов в сфере межличностного, группового и межгруппового взаимодействия;
- изучение последствий конфликтов, методов их предупреждения и разрешения; - знакомство с направлениями и результатами исследований организационных конфликтов и способов управления ими;
- знакомство с понятием переговоров в различных дисциплинах;
- изучение способов анализа моделей переговоров;
- изучение видов взаимодействия между участниками переговоров;
- изучение способов оценки результатов переговорного процесса в различных ситуациях;
- изучение основных способов организации переговорного процесса и самоподготовки к переговорам.

## **2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

*Компетенции, индикаторы и результаты обучения*

ПК-П2 Способен осуществлять стратегическое управление, управление бизнес-процессами, проектами, командами и коллективами

ПК-П2.1 Оценивает взаимосвязь ключевых экономических показателей и стратегических целей организации в системе управления бизнесом

*Знать:*

ПК-П2.1/Зн1 Методы стратегического анализа, структуру и назначение ключевых экономических показателей, принципы оценки внутренней и внешней среды

*Уметь:*

ПК-П2.1/Ум1 Выявлять причинно-следственные связи между показателями эффективности и деятельностью подразделений, определять риски и точки роста

*Владеть:*

ПК-П2.1/Нв1 Навыками построения стратегических аналитических моделей и формулирования предложений для управленческих решений

ПК-П2.2 Формирует и адаптирует цели и планы развития организации на основе анализа процессов и ресурсов

*Знать:*

ПК-П2.2/Зн1 Методики стратегического, операционного и ресурсного планирования, инструменты анализа бизнес-процессов

*Уметь:*

ПК-П2.2/Ум1 Разрабатывать и актуализировать стратегические планы с учётом изменений внешней среды, внутренних ресурсов и целей развития

*Владеть:*

ПК-П2.2/Нв1 Навыками проектирования стратегических документов и интеграции результатов оценки бизнес-процессов в стратегию

ПК-П2.3 Организует работу команд и координирует проекты, направленные на достижение стратегических и операционных целей организации

*Знать:*

ПК-П2.3/Зн1 Этапы реализации стратегии, механизмы командного взаимодействия, методы проектного управления и оценки результативности

*Уметь:*

ПК-П2.3/Ум1 Выстраивать взаимодействие между подразделениями, управлять конфликтами и переговорами в проектной среде

*Владеть:*

ПК-П2.3/Нв1 Навыками командного лидерства, контроля исполнения, формирования отчётности и организации обратной связи

ПК-П2.4 Применяет личностные управленческие инструменты для повышения эффективности реализации стратегических целей

*Знать:*

ПК-П2.4/Зн1 Методы самоорганизации, принципы личной эффективности, подходы к планированию карьеры и развитию управленческих компетенций

*Уметь:*

ПК-П2.4/Ум1 Определять индивидуальные цели развития, управлять временем, приоритетами и профессиональными ресурсами

*Владеть:*

ПК-П2.4/Нв1 Навыками построения индивидуальной траектории развития, тайм-менеджмента, рефлексии и саморегуляции в условиях изменений

ПК-П2.5 Использует цифровые инструменты и технологии для обоснования и реализации стратегических управленческих решений

*Знать:*

ПК-П2.5/Зн1 Современные цифровые технологии и платформы в управлении, принципы использования искусственного интеллекта и систем поддержки принятия решений

*Уметь:*

ПК-П2.5/Ум1 Применять инструменты обработки и визуализации данных, цифровые панели мониторинга и автоматизированные системы стратегического анализа

*Владеть:*

ПК-П2.5/Нв1 Навыками использования цифровых решений при планировании, моделировании и мониторинге реализации стратегических инициатив

### **3. Место дисциплины в структуре ОП**

Дисциплина (модуль) «Управление конфликтами и переговоры» относится к формируемой участниками образовательных отношений части образовательной программы и изучается в семестре(ах): Очная форма обучения - 3, Заочная форма обучения - 3.

В процессе изучения дисциплины студент готовится к решению типов задач профессиональной деятельности, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

### **4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы**

*Очная форма обучения*

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Внеаудиторная контактная работа (часы)	Зачет (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)
Третий семестр	72	2	31	1		12	18	41	Зачет
Всего	72	2	31	1		12	18	41	

#### Заочная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Внеаудиторная контактная работа (часы)	Зачет (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)
Третий семестр	72	2	9	1		2	6	63	Зачет
Всего	72	2	9	1		2	6	63	

### 5. Содержание дисциплины (модуля)

#### 5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий (часы промежуточной аттестации не указываются)

#### Очная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Внеаудиторная контактная работа	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соотношенные с результатами освоения программы
<b>Раздел 1. Конфликты в социальных и организационных системах: природа, динамика и управление</b>	<b>31</b>		<b>7</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	ПК-П2.1 ПК-П2.2 ПК-П2.3 ПК-П2.4 ПК-П2.5
Тема 1.1. Конфликт как социальный феномен. Виды конфликтов	8		2	2	4	

Тема 1.2. Структура, динамика и стратегии разрешения конфликтов	8		2	2	4	
Тема 1.3. Организационно-управленческие конфликты	8		2	2	4	
Тема 1.4. Описание и моделирование бизнес-процессов предприятия	7		1	2	4	
<b>Раздел 2. Организационные конфликты, переговорные стратегии и психология делового взаимодействия</b>	<b>40</b>		<b>5</b>	<b>10</b>	<b>25</b>	ПК-П2.1 ПК-П2.2 ПК-П2.3 ПК-П2.4 ПК-П2.5
Тема 2.1. Роль руководителя в управлении конфликтами в организации	8		2	2	4	
Тема 2.2. Переговоры как способ делового взаимодействия	8		2	2	4	
Тема 2.3. Типологии переговоров. Стадии переговорного процесса.	7		1	2	4	
Тема 2.4. Переговоры как современное средство решения проблем	5			1	4	
Тема 2.5. Технологии конструктивных переговоров. Деловые переговоры	5			1	4	
Тема 2.6. Психологические приемы повышения эффективности переговоров	7			2	5	
<b>Раздел 3. Промежуточная аттестация</b>	<b>1</b>	<b>1</b>				ПК-П2.1 ПК-П2.2 ПК-П2.3 ПК-П2.4 ПК-П2.5
Тема 3.1. Зачет	1	1				
<b>Итого</b>	<b>72</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>41</b>	

#### Заочная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Внеаудиторная контактная работа	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соотношенные с результатами освоения программы
----------------------------	-------	---------------------------------	--------------------	----------------------	------------------------	---

<b>Раздел 1. Конфликты в социальных и организационных системах: природа, динамика и управление</b>	<b>25</b>		<b>2</b>		<b>23</b>	ПК-П2.1 ПК-П2.2 ПК-П2.3 ПК-П2.4 ПК-П2.5
Тема 1.1. Конфликт как социальный феномен. Виды конфликтов	7		1		6	
Тема 1.2. Структура, динамика и стратегии разрешения конфликтов	7		1		6	
Тема 1.3. Организационно-управленческие конфликты	6				6	
Тема 1.4. Описание и моделирование бизнес-процессов предприятия	5				5	
<b>Раздел 2. Организационные конфликты, переговорные стратегии и психология делового взаимодействия</b>	<b>46</b>			<b>6</b>	<b>40</b>	ПК-П2.1 ПК-П2.2 ПК-П2.3 ПК-П2.4 ПК-П2.5
Тема 2.1. Роль руководителя в управлении конфликтами в организации	7			1	6	
Тема 2.2. Переговоры как способ делового взаимодействия	7			1	6	
Тема 2.3. Типологии переговоров. Стадии переговорного процесса.	8				8	
Тема 2.4. Переговоры как современное средство решения проблем	7			1	6	
Тема 2.5. Технологии конструктивных переговоров. Деловые переговоры	7			1	6	
Тема 2.6. Психологические приемы повышения эффективности переговоров	10			2	8	
<b>Раздел 3. Промежуточная аттестация</b>	<b>1</b>	<b>1</b>				ПК-П2.1 ПК-П2.2 ПК-П2.3 ПК-П2.4 ПК-П2.5
Тема 3.1. Зачет	1	1				
<b>Итого</b>	<b>72</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>63</b>	

## 5.2. Содержание разделов, тем дисциплин

**Раздел 1. Конфликты в социальных и организационных системах: природа, динамика и управление**

(Заочная: Лекционные занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 23ч.; Очная: Лекционные занятия - 7ч.; Практические занятия - 8ч.; Самостоятельная работа - 16ч.)



### *Тема 1.1. Конфликт как социальный феномен. Виды конфликтов*

*(Заочная: Лекционные занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 6ч.; Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 4ч.)*

Научные подходы к пониманию природы и функций конфликтов. Философские, социологические традиции изучения конфликтов. Особенности психологической традиции изучения конфликтов. Современные представления о месте и роли конфликтов в жизнедеятельности человека.

Социокультурные, общественно-политические, экономические, психологические факторы конфликтов. Методы изучения конфликтов в гуманитарных исследованиях. Значение изучения видов конфликтов для научной и практической деятельности. Примеры подходов к построению классификации и типологии конфликтов. Межличностные конфликты. Групповые конфликты. Политический конфликт и его виды. Межэтнические конфликты. Правовой конфликт. Региональные, общенациональные, международные и глобальные конфликты.

### *Тема 1.2. Структура, динамика и стратегии разрешения конфликтов*

*(Заочная: Лекционные занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 6ч.; Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 4ч.)*

Общенаучное понимание конфликта и конфликтной ситуации. Представления о динамике, основных стадиях конфликта.

Причины возникновения конфликтных ситуаций. Психологические факторы восприятия конфликтной ситуации, понимания причин и поведения в конфликте.

Факторы и типы эскалации конфликта: индивидуальные, групповые и т.д. Проблема комплексного анализа факторов и причин возникновения и развития конфликтной ситуации.

Анализ мотивов, целей участников конфликта. Регуляторы конфликтного взаимодействия: особенности ситуации и психологического состояния участников конфликта, этические нормы поведения и выражения эмоций в конфликте. Особенности конфликтного взаимодействия в сфере государственного и муниципального управления.

Стили поведения и модели реагирования в конфликте (К. Томас, Килман). Стратегии разрешения конфликтов (Х. Корнелиус, Ш. Фейр). Типы конфликтных личностей. Индивидуальная predisposition к конфликтам.

Методы анализа конфликтов. Определение основной проблемы и основных участников конфликта. Проблема определения типа конфликта. Примеры разработки моделей реальных конфликтов, составление «карты конфликта».

### *Тема 1.3. Организационно-управленческие конфликты*

*(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 4ч.; Заочная: Самостоятельная работа - 6ч.)*

Причины и виды конфликтов в организации. Анализ позитивных и негативных последствий, возможностей реализации целей организации в ситуации конфликта. Возможные методы оценки последствий, расчета «стоимости» конфликтов в организации.

Понятие и разновидности организационно-управленческих конфликтов. Причины конфликтов в управленческой группе. Формализация отношений и предупреждение конфликтов в организации. Конфликты на разных этапах управленческой деятельности: реализация «организационного императива», взаимодействие с объектами управления, процесс разработки и принятия управленческих решений и т.д.

### *Тема 1.4. Описание и моделирование бизнес-процессов предприятия*

*(Очная: Лекционные занятия - 1ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 4ч.; Заочная: Самостоятельная работа - 5ч.)*

Технология описания и моделирования бизнес-процессов. Типы деятельности в описании бизнес-процессов. Проекты управления бизнес-процессами. Этапы реализации проектов в бизнес-процессах. Программы управления качеством. Составляющие методологии (методики) описания процессов.

## ***Раздел 2. Организационные конфликты, переговорные стратегии и психология делового взаимодействия***

***(Очная: Лекционные занятия - 5ч.; Практические занятия - 10ч.; Самостоятельная работа - 25ч.; Заочная: Практические занятия - 6ч.; Самостоятельная работа - 40ч.)***

### ***Тема 2.1. Роль руководителя в управлении конфликтами в организации***

***(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 4ч.; Заочная: Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 6ч.)***

Управление конфликтами в организации. Поведение руководителя в конфликте. Ошибочные действия руководителей на различных стадиях конфликта. Роль руководителя в разрешении конфликта. Индивидуальные и типологические особенности поведения в конфликте.

Лидерские качества руководителя и управление конфликтами. Типологии лидерства: эмоциональное, организационное, экспертное, этическое. Специфика поведения в конфликтной ситуации и решении проблем лидеров различных типов.

Обучение руководителей и коллектива организации управлению конфликтами. Требования к организации и проведению тренингов управления конфликтами. Примеры обучающих программ для руководителей по управлению конфликтами..

### ***Тема 2.2. Переговоры как способ делового взаимодействия***

***(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 4ч.; Заочная: Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 6ч.)***

Экономические и социально-политические предпосылки роли переговоров как способа разрешения конфликтов в современной жизни. Принципы общественной жизни, которые лежат в основе практики переговоров. Функции переговоров в общественно-политической жизни, сфере управления и бизнеса, обыденной жизни. Актуальность проблематики переговоров в повышении эффективности управленческой деятельности.

История развития термина «переговоры». Отношение к переговорам в различные периоды истории. Современные представления о переговорах, нормах и этике их ведения в общественно-политической и деловой жизни. Сравнение этики деловых и личных переговоров.

Междисциплинарный характер проблематики переговоров. Роль психологических аспектов исследования переговоров для представителей управления и бизнеса.

Переговоры как средство разрешения конфликтной ситуации. Специфика ведения переговоров в зависимости от стадии развития конфликтов.

Проблема поиска оптимального способа взаимодействия при организации переговоров. Стратегии общения как способ изучения конфликтной ситуации и выработки верного подхода для ее разрешения. Основные элементы стратегии: проблема, цель, метод, результат. Разработка стратегии общения в конфликтных ситуациях в зависимости от ведущих факторов и стадий конфликта.

### ***Тема 2.3. Типологии переговоров. Стадии переговорного процесса.***

***(Очная: Лекционные занятия - 1ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 4ч.; Заочная: Самостоятельная работа - 8ч.)***

Значение разработки типологий для оптимизации переговорного процесса. Проблема идентификации переговоров. Консультации, дискуссии, договоренности в структуре переговорного процесса.

Примеры критериев выделения типов переговоров в зависимости от поведения сторон, способа разрешения конфликтной ситуации, распределения выигрыша, материальных и психологических последствий конфликта (Р. Фишер, У. Юри).

Критерии выделения различных типов переговоров. Основные факторы выделения типов переговоров по Л. Белланже: представления о ситуации, ставки участников, восприятие друг друга, качество коммуникации. Возможности применения этой типологии для описания и анализа реальных переговоров, предвосхищения их результата, выработки рекомендаций для их корректировки. Сопоставление реальных и предполагаемых ситуаций в ходе переговорного процесса в практике управленцев.

Переговоры в ситуациях нарушений одной из сторон принятых правил и норм ведения переговоров: манипуляции, фальсификации, мошенничество и т.п. (Л. Белланже, Дж. Росс).

Типы переговоров в зависимости от поведения сторон и результата. Проблема оценки результатов и эффективности переговоров в зависимости от предполагаемого и реального типа переговоров.

Основные стадии деловых переговоров: вступление, изложение информации, аргументация, нейтрализация возражений и замечаний, подведение итогов, принятие решения.

#### *Тема 2.4. Переговоры как современное средство решения проблем*

*(Заочная: Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 6ч.; Очная: Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 4ч.)*

Решение проблем и принятие решений в переговорах в различных областях общественной, экономической и политической жизни. Анализ переговоров в ситуациях принятия различных типов управленческих решений: стратегических, тактических, оперативных. Проблемы переговоров в отношении смысловых решений.

Особенности ведения переговоров в зависимости от количества участников. Психологические факторы повышения эффективности групповых решений в ходе переговоров. Способы анализа особенностей группы и эффективности ее работы, условия применения групповых решений, роль организации переговорного процесса для повышения эффективности решений. Возможности учета в прогнозах и принятии решений основных типов эвристик в условиях неопределенности (Д. Канеман, А. Тверски). Систематические ошибки в прогнозе решений и возможности их учета в ходе переговоров.

#### *Тема 2.5. Технологии конструктивных переговоров. Деловые переговоры*

*(Заочная: Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 6ч.; Очная: Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 4ч.)*

Различие конструктивных и неконструктивных переговоров. Проблема преодоления сложившихся противоречий и настройки сторон на конструктивное развитие переговорного процесса. Факторы, препятствующие эффективному завершению переговоров. Типичные неконструктивные установки в конфликте.

Технологии конструктивных переговоров. Модель переговоров Р. Фишера, У. Юри. Понятие эффективной стратегии переговоров как стратегии согласия, поиска и приумножения общих интересов и умения их сочетать таким образом, который не будет впоследствии вызывать желание нарушить достигнутое соглашение. Анализ основных компонентов этой модели. Возможности применения технологии конструктивных переговоров для анализа результативности переговоров. Ограничения модели, анализ ошибок в повседневных переговорах.

Основные положения психометодологической модели конструктивных переговоров Л. Белланже. Специфика и эффективность данной модели для всех сторон переговорного процесса.

Ключевые положения техники ведения переговоров в стиле Д. Трампа. Компромисс и творчество, доверие и взаимопонимание в переговорном процессе. Стратегии конкретных ситуаций в зависимости от участников и условий переговоров.

Технологии успешных переговоров (Д. Томас, Р. Фише, У. Юри). Возможности взаимовыгодного сотрудничества и развитие деловых отношений. Практики ведения переговоров в зависимости от типа компаний и места в статусно-ролевых отношениях.

Руководство командами при проведении переговоров, улаживание конфликтов в деловой сфере (П. Стил, Т. Бизор).

Возможности применения моделей переговоров в практике госуправления.

Деловые переговоры, этика делового общения и поведения государственных служащих. Специфика проявления делового этикета в различных социокультурных условиях.

Организация деловых переговоров. Организация взаимодействия и обратной связи. Проблема оценки эффективности переговоров.

#### *Тема 2.6. Психологические приемы повышение эффективности переговоров*

*(Заочная: Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 8ч.; Очная: Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 5ч.)*

Подготовка к переговорам: работа с информацией, взвешивание сил, настройка на результат. Правила подготовки и ведения переговоров. Развитие навыков активного слушания, самоконтроля, рационализации стрессов.

Анализ наиболее типичных установок, которые мешают ведению переговоров. Распознавание психологического состояния, в котором находятся партнеры по переговорам. Особенности вербальной и невербальной коммуникации в ходе переговоров. Способы самоконтроля в ситуации переговоров.

Факторы, способствующие улучшению переговорного процесса. Психологические факторы поведения индивида в группе (Э. Берн). Приемы повышения полноты и достоверности информации получаемой в процессе переговоров. Особенности ведения трудных переговоров: в сложных ситуациях и с непростыми людьми. Тактические приемы повышения своей силы на переговорах.

### **Раздел 3. Промежуточная аттестация**

***(Заочная: Внеаудиторная контактная работа - 1ч.; Очная: Внеаудиторная контактная работа - 1ч.)***

#### *Тема 3.1. Зачет*

*(Заочная: Внеаудиторная контактная работа - 1ч.; Очная: Внеаудиторная контактная работа - 1ч.)*

Проведение промежуточной аттестации в форме зачета

## **6. Оценочные материалы текущего контроля**

## **Раздел 1. Конфликты в социальных и организационных системах: природа, динамика и управление**

*Форма контроля/оценочное средство: Задача*

*Вопросы/Задания:*

1. Установите соответствие между типами конфликтов и их кратким описанием

Типы конфликтов:

- а) Межличностный
- б) Внутриличностный
- в) Межгрупповой
- г) Вертикальный
- д) Горизонтальный

Описания:

- 1 — Конфликт между сотрудником и руководителем.
- 2 — Конфликт между двумя сотрудниками одного уровня.
- 3 — Конфликт между личными установками и ожиданиями.
- 4 — Конфликт между представителями разных отделов.
- 5 — Конфликт между двумя департаментами организации.

2. Рассчитайте эффективность переговоров на основе результата и отношения сторон.

На переговорах была достигнута частичная договоренность: из 10 ключевых пунктов согласованы 6.

Оценка отношений между сторонами после переговоров — 7 баллов из 10.

Рассчитайте интегральный показатель эффективности переговоров как среднее арифметическое:

Эффективность = (результат + отношение) / 2, где результат = согласованные пункты / 10 × 10 баллов.

## **Раздел 2. Организационные конфликты, переговорные стратегии и психология делового взаимодействия**

*Форма контроля/оценочное средство: Задача*

*Вопросы/Задания:*

1. Расположите этапы конструктивного разрешения конфликта в правильной последовательности

Этапы:

- а) Определение интересов сторон
- б) Совместный поиск решений
- в) Закрепление договорённостей
- г) Идентификация конфликта
- д) Анализ причин конфликта

2. Рассчитайте интегральный уровень конфликтности. Ответ укажите в баллах.

Оцените уровень конфликтности в отделе на основе трёх показателей:

- Частота конфликтов — 4 балла из 10
- Интенсивность конфликтов — 6 баллов из 10
- Влияние конфликтов на командную эффективность — 7 баллов из 10 (чем выше, тем хуже)

Весовые коэффициенты показателей:

- Частота — 0,3
- Интенсивность — 0,4
- Влияние — 0,3

Рассчитайте интегральный уровень конфликтности по формуле:

$$УК = (Ч \times 0,3) + (И \times 0,4) + (В \times 0,3)$$

## **Раздел 3. Промежуточная аттестация**

*Форма контроля/оценочное средство:*

## 7. Оценочные материалы промежуточной аттестации

*Очная форма обучения, Третий семестр, Зачет*

*Контролируемые ИДК: ПК-П2.1 ПК-П2.2 ПК-П2.3 ПК-П2.4 ПК-П2.5*

Вопросы/Задания:

### 1. Вопросы к зачету

1. Понятие конфликта.
2. Структура и функции конфликта.
3. Изучение конфликтов в разных дисциплинах.
4. Роль психологии в понимании конфликта.
5. Виды конфликтов. Типологии конфликта.
6. Понятие социального конфликта.
7. Причины возникновения групповых конфликтов.
8. Классификация групповых конфликтов.
9. Последствия и функции групповых конфликтов.
10. Межэтнические и политические конфликты.
11. Источники возникновения межэтнических конфликтов.
12. Проблемы и способы урегулирования межэтнических конфликтов.
13. Участники конфликта, их социальные роли. Конфликтная ситуация.
14. Методы диагностики конфликтных ситуаций.
15. Решение конкретных ситуаций «Конфликты в организации».

### 2. Вопросы к зачету

16. Стадии конфликта.
17. Поведение человека на разных стадиях.
18. Виды конфликтов в организации.
19. Поведение руководителя в конфликте. Роль руководителя на различных стадиях конфликта.
20. Стратегии поведения в конфликте.
21. Индивидуальная предрасположенность к конфликтам. «Конфликтные личности».
22. Влияние в конфликте. Виды и средства психологического влияния.
23. Способы психологического противостояния влиянию.
24. Основные способы и стратегии разрешения конфликтов.
25. Деструктивная тактика оппонента и способы ее нейтрализации.
26. Методы анализа конфликтов.
27. Картография конфликта.
28. Способы разрешения конфликта.
29. Предупреждение конфликтов.
30. Переговоры как способ разрешения конфликтов

### 3. Вопросы к зачету

31. Типология переговоров.
32. Конструктивные переговоры.
33. Переговоры как способ человеческого поведения тип отношений.
34. История развития представлений о сущности и значении переговоров.
35. Место переговоров в современном мире.
36. Примеры моделей переговоров в демократическом обществе.
37. Переговоры как предмет психологического исследования.
38. Основные составляющие переговорного процесса.
39. Консультации, дискуссии и договоренности в структуре переговорного процесса.

40. Основные типы переговоров.
41. Конфликтные переговоры.
42. Переговоры в духе сотрудничества.
43. Признаки конструктивных переговоров.
44. Вопросы и консультации в структуре конструктивных переговоров.
45. Признаки неконструктивных переговоров.

#### 4. Вопросы к зачету

46. Способы интерактивного взаимодействия в ходе переговоров.
47. Характеристика переговоров полемического типа.
48. Характеристики переговоров «с позиции силы».
49. Формы и приемы манипуляций во время переговоров.
50. «Обманный консенсус» как способ манипуляции во время переговоров.
51. Рациональные переговоры (В. Ури, Р. Фишер).
52. Понятие и функции деловых переговоров.
53. Основные этапы деловых переговоров.
54. Приемы повышения эффективности деловых переговоров.
55. Оценка эффективности переговоров.
56. Рекомендации по завершению деловых переговоров.
57. Личные переговоры.
58. Обучение переговорам.
59. Индивидуальный стиль ведения переговоров.
60. Международные практики ведения переговоров

*Заочная форма обучения, Третий семестр, Зачет*

*Контролируемые ИДК: ПК-П2.1 ПК-П2.2 ПК-П2.3 ПК-П2.4 ПК-П2.5*

Вопросы/Задания:

#### 1. Вопросы к зачету

1. Понятие конфликта.
2. Структура и функции конфликта.
3. Изучение конфликтов в разных дисциплинах.
4. Роль психологии в понимании конфликта.
5. Виды конфликтов. Типологии конфликта.
6. Понятие социального конфликта.
7. Причины возникновения групповых конфликтов.
8. Классификация групповых конфликтов.
9. Последствия и функции групповых конфликтов.
10. Межэтнические и политические конфликты.
11. Источники возникновения межэтнических конфликтов.
12. Проблемы и способы урегулирования межэтнических конфликтов.
13. Участники конфликта, их социальные роли. Конфликтная ситуация.
14. Методы диагностики конфликтных ситуаций.
15. Решение конкретных ситуаций «Конфликты в организации».

#### 2. Вопросы к зачету

16. Стадии конфликта.
17. Поведение человека на разных стадиях.
18. Виды конфликтов в организации.
19. Поведение руководителя в конфликте. Роль руководителя на различных стадиях конфликта.
20. Стратегии поведения в конфликте.
21. Индивидуальная предрасположенность к конфликтам. «Конфликтные личности».
22. Влияние в конфликте. Виды и средства психологического влияния.
23. Способы психологического противостояния влиянию.
24. Основные способы и стратегии разрешения конфликтов.
25. Деструктивная тактика оппонента и способы ее нейтрализации.

26. Методы анализа конфликтов.
27. Картография конфликта.
28. Способы разрешения конфликта.
29. Предупреждение конфликтов.
30. Переговоры как способ разрешения конфликтов
3. Вопросы к зачету
31. Типология переговоров.
32. Конструктивные переговоры.
33. Переговоры как способ человеческого поведения тип отношений.
34. История развития представлений о сущности и значении переговоров.
35. Место переговоров в современном мире.
36. Примеры моделей переговоров в демократическом обществе.
37. Переговоры как предмет психологического исследования.
38. Основные составляющие переговорного процесса.
39. Консультации, дискуссии и договоренности в структуре переговорного процесса.
40. Основные типы переговоров.
41. Конфликтные переговоры.
42. Переговоры в духе сотрудничества.
43. Признаки конструктивных переговоров.
44. Вопросы и консультации в структуре конструктивных переговоров.
45. Признаки неконструктивных переговоров.
4. Вопросы к зачету
46. Способы интерактивного взаимодействия в ходе переговоров.
47. Характеристика переговоров полемического типа.
48. Характеристики переговоров «с позиции силы».
49. Формы и приемы манипуляций во время переговоров.
50. «Обманный консенсус» как способ манипуляции во время перегово-ров.
51. Рациональные переговоры (В. Ури, Р. Фишер).
52. Понятие и функции деловых переговоров.
53. Основные этапы деловых переговоров.
54. Приемы повышения эффективности деловых переговоров.
55. Оценка эффективности переговоров.
56. Рекомендации по завершению деловых переговоров.
57. Личные переговоры.
58. Обучение переговорам.
59. Индивидуальный стиль ведения переговоров.
60. Международные практики ведения переговоров

## **8. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины**

### **8.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы**

#### *Основная литература*

1. Быкова А. В. Управление конфликтами: учебное пособие / Быкова А. В.. - Москва: РТУ МИРЭА, 2020. - 69 с. - Текст: электронный. // RuSpLAN: [сайт]. - URL: <https://e.lanbook.com/img/cover/book/171443.jpg> (дата обращения: 19.06.2025). - Режим доступа: по подписке
2. КОХ М. Н. Управление конфликтами в организации: метод. рекомендации / КОХ М. Н.. - Краснодар: КубГАУ, 2022. - 18 с. - Текст: электронный. // : [сайт]. - URL: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=11699> (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: по подписке



3. Скибицкий Э. Г. Управление конфликтами в профессиональной деятельности: учебное пособие / Скибицкий Э. Г., Китова Е. Т. - Новосибирск: НГТУ, 2019. - 196 с. - 978-5-7782-3859-6. - Текст: электронный. // RuSpLAN: [сайт]. - URL: <https://e.lanbook.com/img/cover/book/152296.jpg> (дата обращения: 19.06.2025). - Режим доступа: по подписке

#### *Дополнительная литература*

1. Гайда В. Л. Управление конфликтами и деловые переговоры: учебно-методическое пособие по выполнению практических и лабораторных работ / Гайда В. Л., Хитрина И. Ю.. - Санкт-Петербург: СПбГУТ им. М.А. Бонч-Бруевича, 2016. - 19 с. - Текст: электронный. // RuSpLAN: [сайт]. - URL: <https://e.lanbook.com/img/cover/book/180240.jpg> (дата обращения: 19.06.2025). - Режим доступа: по подписке

2. Хитрин С. И. Менеджмент. Управление человеческими ресурсами. Управление конфликтами и деловые переговоры: глоссарий для бакалавров / Хитрин С. И., Хитрина И. Ю.. - Санкт-Петербург: СПбГУТ им. М.А. Бонч-Бруевича, 2021. - 55 с. - Текст: электронный. // RuSpLAN: [сайт]. - URL: <https://e.lanbook.com/img/cover/book/279635.jpg> (дата обращения: 19.06.2025). - Режим доступа: по подписке

3. Барсукова С. А. Управление конфликтами и стрессами в организации: в 2 ч. Ч. 1: Учебное пособие / Барсукова С. А.. - Пенза: ПГУ, 2019. - 92 с. - 978-5-907262-29-4. - Текст: электронный. // RuSpLAN: [сайт]. - URL: <https://e.lanbook.com/img/cover/book/322679.jpg> (дата обращения: 19.06.2025). - Режим доступа: по подписке

4. Кузичева Н. Ю. Управление конфликтами и организация переговорного процесса: учебное пособие / Кузичева Н. Ю.. - Воронеж: Мичуринский ГАУ, 2019. - 203 с. - 978-5-94664-400-6. - Текст: электронный. // RuSpLAN: [сайт]. - URL: <https://e.lanbook.com/img/cover/book/157848.jpg> (дата обращения: 19.06.2025). - Режим доступа: по подписке

5. Ткачева Н. А. Управление конфликтами: учебное пособие / Ткачева Н. А.. - Тюмень: ТИУ, 2015. - 228 с. - 978-5-9961-1018-6. - Текст: электронный. // RuSpLAN: [сайт]. - URL: <https://e.lanbook.com/img/cover/book/84168.jpg> (дата обращения: 19.06.2025). - Режим доступа: по подписке

6. Саморуков В. И. Социально-психологические основы профессиональной деятельности. Управление конфликтами в образовательной организации: рабочая тетрадь / Саморуков В. И., Евдокимова О. И., Пешков А. О.. - Санкт-Петербург: СПбГАУ, 2021. - 84 с. - Текст: электронный. // RuSpLAN: [сайт]. - URL: <https://e.lanbook.com/img/cover/book/258587.jpg> (дата обращения: 19.06.2025). - Режим доступа: по подписке

7. Ильиных, С. А. Управление конфликтами: учебное пособие / С. А. Ильиных,. - Управление конфликтами - Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИИХ», 2015. - 283 с. - 978-5-7014-0712-9. - Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/87174.html> (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: по подписке

8. Ильиных, С. А. Управление конфликтами: учебное пособие / С. А. Ильиных,. - Управление конфликтами - Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2021. - 282 с. - 978-5-4497-1195-3. - Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/108253.html> (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: по подписке

9. Родюкова Т. Н. Управление конфликтами: учебное пособие / Родюкова Т. Н.. - Москва: РТУ МИРЭА, 2021. - 99 с. - Текст: электронный. // RuSpLAN: [сайт]. - URL: <https://e.lanbook.com/img/cover/book/176554.jpg> (дата обращения: 19.06.2025). - Режим доступа: по подписке

## **8.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся**

### *Профессиональные базы данных*

1. <https://znanium.com/> - Znanium.com

#### *Ресурсы «Интернет»*

1. <http://www.iprbookshop.ru/> - IPRbook
2. <http://e.lanbook.com/> - Издательство «Лань»
3. <https://edu.kubsau.ru/> - Образовательный портал КубГАУ

### **8.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине позволяют:

- обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети «Интернет»;
- фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы;
- организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентаций, учебных фильмов;
- контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования.

Перечень лицензионного программного обеспечения:

- 1 Microsoft Windows - операционная система.
- 2 Microsoft Office (включает Word, Excel, Power Point) - пакет офисных приложений.

Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

- 1 Гарант - правовая, <https://www.garant.ru/>
- 2 Консультант - правовая, <https://www.consultant.ru/>
- 3 Научная электронная библиотека eLibrary - универсальная, <https://elibrary.ru/>

Доступ к сети Интернет, доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.

#### *Перечень программного обеспечения*

*(обновление производится по мере появления новых версий программы)*

Не используется.

#### *Перечень информационно-справочных систем*

*(обновление выполняется еженедельно)*

Не используется.

### **8.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование**

Университет располагает на праве собственности или ином законном основании материально-техническим обеспечением образовательной деятельности (помещениями и оборудованием) для реализации программы бакалавриата, специалитета, магистратуры по Блоку 1 "Дисциплины (модули)" и Блоку 3 "Государственная итоговая аттестация" в соответствии с учебным планом.

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-образовательной среде университета из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", как на территории университета, так и вне его. Условия для функционирования электронной информационно-образовательной среды могут быть созданы с использованием ресурсов иных организаций.

Учебная аудитория

305эк

- 0 шт.

доска 100\*150 см магнитно-маркерная В1211 - 1 шт.

стол компьютерный - 14 шт.

стул - 28 шт.

306эк

доска 100\*150 см магнитно-маркерная В1211 - 1 шт.

стол компьютерный - 14 шт.

Стул 530x570x815 мм каркас металлический черный обивка ткань черного цвета - 28 шт.

Лекционный зал

312эк

видеопроектор LCD (1500) - 0 шт.

парты - 0 шт.

трибуна мультимедийная - 0 шт.

## **9. Методические указания по освоению дисциплины (модуля)**

1. Управление конфликтами и переговоры: метод. указания для проведения семинарских, практических занятий для обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, направленность «Управление бизнесом» / Г.О. Искандарян. – Краснодар : КубГАУ, 2024. – 118 с.

Освоение дисциплины обучающимися производится в соответствии с локальными нормативными актами:

Пл КубГАУ 2.2.4 «Фонд оценочных средств»;

Пл КубГАУ 2.5.18 «Организация образовательной деятельности по программам бакалавриата»;

Пл КубГАУ 2.5.29 «О формах, методах и средствах, применяемых в учебном процессе».

## **10. Методические рекомендации по освоению дисциплины (модуля)**

Контроль освоения дисциплины и оценка знаний обучающихся производится в соответствии с Пл КубГАУ 2.5.1 «Текущий контроль успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся».

Критериями оценки устного опроса является способность наиболее полно и точно раскрыть поставленный вопрос, умение приводить примеры.

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, который обладает всесторонними, систематизированными и глубокими знаниями, дает полный ответ на поставленных вопрос, усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, который показал полные знания заданного вопроса, усвоившему материал основной литературы, рекомендованной учебной программой.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, который показал знание основного материала по заданному вопросу в объеме достаточном и необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы, знаком с основной литературой, рекомендованной программой.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не знает ответ на вопрос или допускает грубые ошибки.

Критерии оценки знаний при написании контрольной работы

Оценка «отлично» – выставляется обучающемуся, показавшему все-сторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов контрольной работы и умение уверенно применять их на практике при решении конкрет-ных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

Оценка «хорошо» – выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и

по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» – выставляется обучающемуся, пока-завшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно пра-вильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями выносимых на контрольную работу тем, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

Оценка «неудовлетворительно» – выставляется обучающемуся, который не знает большей части основного содержания выносимых на контрольную работу вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

Критериями оценки реферата являются: новизна текста, обоснован-ность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению.

Оценка «отлично» – выполнены все требования к написанию реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению.

Оценка «хорошо» – основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложе-нии материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении.

Оценка «удовлетворительно» – имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата; отсутствуют выводы.

Оценка «неудовлетворительно» – тема реферата не раскрыта, обна-руживается существенное непонимание проблемы или реферат не представ-лен вовсе.

Критериями оценки доклада являются: новизна текста, обоснован-ность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению.

Оценка «отлично» ставится, если выполнены все требования к написанию доклада: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению.

Оценка «хорошо» – основные требования к докладу выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложе-нии материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении.

Оценка «удовлетворительно» – имеются существенные отступления от требований. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фак-тические ошибки в содержании доклада; отсутствуют выводы.

Оценка «неудовлетворительно» – тема доклада не раскрыта, обнару-живается существенное непонимание проблемы или доклад не представ-лен вовсе.

Критерии оценки знаний при проведении тестирования

Оценка «отлично» выставляется при условии правильного ответа сту-дента не менее чем на 85 % тестовых заданий;

Оценка «хорошо» выставляется при условии правильного ответа сту-дента не менее чем на 70 % тестовых заданий;

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем на 51 %;

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа студента менее

чем на 50 % тестовых заданий.

Результаты текущего контроля используются при проведении промежуточной аттестации.

Критерии оценки знаний при проведении зачета

Оценка «зачтено» – дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.

Оценка «не зачтено» – допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, теорий, явлений, вследствие непонимания студентом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано.