

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Кандрашина Елена Александровна

Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»

Дата подписания: 01.06.2026 16:20:06

Уникальный программный ключ:

2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования**

**САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ**

**Высшая школа менеджмента**

**УТВЕРЖДЕНО**

**Директор Высшей школы**

**менеджмента**

**Э.Г. Ванина**



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

**дисциплины: «Конфликтология»**

**Наименование программы: МВА «Маркетинг и продажи»**

Самара 2025 г.

## 1. Цели и задачи дисциплины

**Цель изучения дисциплины** – получение слушателями новых компетенций, необходимых для профессиональной деятельности в области диагностики, профилактики и управления конфликтами в организации, а также развития навыков конструктивного поведения в конфликтных ситуациях и эффективной коммуникации.

В соответствии с поставленной целью в процессе изучения дисциплины реализуются следующие задачи:

- сформировать системное понимание природы конфликтов, их причин, типов и динамики, а также роли конфликтологии в системе управления современной организацией;
- развить практические навыки диагностики конфликтных ситуаций, выбора стратегий поведения в конфликте и применения технологий урегулирования разногласий;
- обеспечить освоение инструментов управления конфликтами в команде, профилактики деструктивных конфликтов и организации эффективных переговорных процессов.

Изучение дисциплины направлено на формирование у слушателей следующих компетенций:

Код и наименование ПК	Код и наименование индикатора достижения ИПК
ПК-2 – Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	ИПК-2.1. Знает этапы жизненного цикла проекта и методы управления на каждом этапе
	ИПК-2.2. Умеет применять инструменты проектного управления для достижения целей проекта
	ИПК-2.3. Владеет навыками управления проектом на всех этапах его реализации
ПК-6 – Способен управлять развитием и эффективностью организации, создавать и описывать организационную структуру, применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд и развития лидерства	ИПК-6.1. Знает методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, методы обеспечения кадровой безопасности
	ИПК-6.2. Умеет создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц
	ИПК-6.3. Владеет методами управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой

В результате изучения дисциплины слушатель должен:

**Знать:**

- понятие, структуру, динамику и функции организационных и межличностных конфликтов;
- основные причины возникновения конфликтов в бизнес-среде и методы их профилактики;

- классификацию типов конфликтных личностей и стилей поведения в конфликте;
- технологии управления конфликтами: методы разрешения, медиацию, переговорные техники и постконфликтную коммуникацию.

**Уметь:**

- диагностировать конфликтные ситуации, выявлять их причины, участников и динамику;
- выбирать и обосновывать адекватные стратегии поведения в зависимости от типа конфликта;
- применять технологии конструктивного разрешения конфликтов в команде и организации;
- проводить анализ конфликтных кейсов и разрабатывать практические рекомендации.

**Владеть:**

- навыками анализа конфликтных ситуаций и их классификации;
- методами профилактики и урегулирования конфликтов в малых группах и проектных командах;
- приемами активного слушания, «я-сообщений» и техниками выхода из эмоционально напряженных ситуаций;
- навыками проведения переговоров и выработки взаимовыгодных решений.

## 2. Содержание дисциплины

### 2.1. Объем и виды учебной работы

Общая трудоемкость, час	Аудиторные занятия (час.), в т.ч.				Самост. работа, час	Форма промежуточной аттестации
	всего	лекции	практические занятия	иные виды учебных занятий		
<b>25</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	–	<b>16</b>	<b>Зачет</b>

### 2.2. Разделы, темы дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Формируемые компетенции	Лекции	Практические занятия	Самост. работа	Всего
1	Понятие конфликта. Основные подходы к изучению	ПК-2, ПК-6	0,5	–	2	2,5
2	Типология и функции конфликтов	ПК-2, ПК-6	0,5	–	2	2,5
3	Причины возникновения конфликтов в организации	ПК-2, ПК-6	1	0,5	2	3,5
4	Динамика конфликта. Структура и этапы	ПК-2, ПК-6	0,5	–	2	2,5
5	Стратегии и стили поведения в конфликте	ПК-2, ПК-6	0,5	0,5	2	3
6	Технологии управления конфликтами	ПК-2, ПК-6	0,5	1	2	3,5
7	Переговоры как способ разрешения конфликтов	ПК-2, ПК-6	0,5	1	2	3,5

8	Профилактика конфликтов. Постконфликтное взаимодействие	ПК-2, ПК-6	–	1	2	3
9	Промежуточная аттестация (зачет)	ПК-2, ПК-6	–	–	–	1
<b>Итого</b>	–	–	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>25</b>

### **Тема 1. Понятие конфликта. Основные подходы к изучению**

Становление и эволюция конфликтологии как самостоятельной научной дисциплины. Предмет, объект и задачи конфликтологии. Место конфликтологии в системе наук (философия, социология, психология, менеджмент). Многозначность понятия «конфликт»: противоречие, столкновение, противоборство, кризис. Социологический подход: конфликт как социальное явление (классовая борьба, социальное напряжение). Психологический подход: внутриличностные, межличностные и межгрупповые конфликты, психоаналитические теории конфликта (З. Фрейд), теория фрустрации-агрессии. Социально-психологический подход: теория групповой динамики К. Левина, теория социального конфликта Л. Козера и Р. Дарендорфа. Практическая ценность конфликтологии для руководителя: от подавления к управлению.

*Практическое задание (СР):* Подготовка эссе «Мое понимание конфликта» (на примере одного из трех подходов – социологического, психологического или социально-психологического). Обоснование выбора подхода с приведением реального примера из профессионального опыта.

### **Тема 2. Типология и функции конфликтов**

Классификация конфликтов: по сферам проявления (производственные, семейные, бытовые); по масштабу (внутриличностные, межличностные, межгрупповые, внутриорганизационные); по длительности (кратковременные, затяжные); по степени остроты (открытые, скрытые); по направленности (вертикальные, горизонтальные). Внутриличностный конфликт: ролевой, мотивационный, когнитивный. Межличностный конфликт как самый распространенный тип в организации: ценностный, ресурсный, статусный. Межгрупповой конфликт: между отделами, подразделениями, профессиональными сообществами. Функции конфликта: конструктивные (инновационная, диагностическая, разрядка напряжения, повышение сплоченности) и деструктивные (рост напряженности, снижение эффективности, разрушение коммуникаций, «групповое мышление»). Примеры конструктивных конфликтов в бизнесе и управлении.

*Практическое задание (СР):* Анализ реального конфликта из своей практики (или из кейса) по предложенной схеме: тип конфликта, участники, функции (конструктивные/деструктивные). Формат – отчет 2–3 стр.

### **Тема 3. Причины возникновения конфликтов в организации**

Объективные и субъективные причины конфликтов. Причины организационных конфликтов: несовершенство оргструктуры, нечеткое распределение функций и ответственности, дефицит ресурсов, несогласованность целей, «прозрачность границ» полномочий,

несправедливая система мотивации. Причины межличностных конфликтов: различие ценностей и установок, несовместимость характеров, неверные коммуникации (слухи, искажение информации), невыполнение обещаний. Причины конфликтов на уровне проектных команд: рассогласование интересов стейкхолдеров, недостаток информации, различие в сроках и приоритетах. Модель «причина – предпосылка – инцидент». Анализ причин конфликтов в подразделениях: продажи vs производство, бухгалтерия vs отделы, ИТ vs пользователи.

*Практическое занятие:* Работа в мини-группах – анализ кейса «Конфликт между отделами маркетинга и продаж». Выявление объективных и субъективных причин, построение диаграммы Исикавы («рыбья кость»). Презентация результатов.

#### **Тема 4. Динамика конфликта. Структура и этапы**

Структурная модель конфликта: объективная конфликтная ситуация, участники (стороны), предмет, объект, условия. Объект конфликта – материальный или нематериальный ресурс, из-за которого возникло противоречие. Стороны конфликта: прямые (конфликтующие), косвенные (свидетели, подстрекатели, посредники). Психологические компоненты: мотивы, эмоциональный фон, личностные особенности участников. Динамика конфликта как процесс: латентная стадия (возникновение объективной проблемной ситуации), осознание противоречия, переход в открытое противоборство, эскалация, кульминация, завершение. Этапы развития конфликта в организации (по С.М. Емельянову): предконфликтная ситуация, инцидент, собственно конфликт, разрешение, постконфликтная стадия. Влияние эскалации на принятие решений и морально-психологический климат.

*Практическое задание (СР):* Построение карты динамики конфликта для учебного кейса (определить стадии, ключевые события, переходы между стадиями). Формат – графическая схема с комментариями.

#### **Тема 5. Стратегии и стили поведения в конфликте**

Понятие стратегии поведения в конфликте (ориентация на свои интересы и интересы оппонента). Модель Томаса-Киллманна: 5 стилей поведения – конкуренция (соперничество), сотрудничество, компромисс, избегание (уход), приспособление (уступка). Условия эффективности каждого стиля в зависимости от ситуации. Адаптация стилей в управленческой практике: когда применять конкуренцию (жизненно важные решения, угроза безопасности), сотрудничество (сложные проблемы, долгосрочные отношения), компромисс (ограниченное время, равные силы), избегание (незначительный конфликт, выигрыш времени), приспособление (важнее отношения, чем результат). Индивидуальный стиль разрешения конфликта (самооценка). Связь стратегий с типом конфликта и корпоративной культурой.

*Практическое занятие:* Прохождение теста Томаса-Киллманна (самодиагностика), обсуждение результатов в группе. Разбор кейсов – для каждой ситуации определить наиболее адекватную стратегию поведения.

#### **Тема 6. Технологии управления конфликтами**

Управление конфликтами как осознанная деятельность: прогнозирование, предупреждение, регулирование, разрешение. Сравнение внутриличностных, межличностных, структурных методов управления конфликтами. Внутриличностные методы: управление стрессом, самоанализ, аффирмации. Межличностные методы: конфронтация, посредничество, техники обратной связи. Структурные методы: уточнение должностных инструкций и зон ответственности, использование координационных механизмов (сквозные команды, совещания), установление общих целей (каскадирование KPI), системы вознаграждения. Медиация: роль и компетенции медиатора, принципы нейтральности и конфиденциальности. Разрешение конфликта «без посредника»: алгоритм действий руководителя – выслушать обе стороны, отделить личность от проблемы, предложить варианты. Картография конфликта – метод визуализации позиций, интересов и потребностей участников.

*Практическое занятие:* Деловая игра «Медиация в конфликте». Слушатели разбиваются на тройки: конфликтант А, конфликтант Б, медиатор. Задача медиатора – провести беседу по алгоритму, зафиксировать соглашение. По завершении – обсуждение эффективности медиации.

#### **Тема 7. Переговоры как способ разрешения конфликтов**

Переговоры как форма регуляции конфликта. Отличие переговоров от спора, дискуссии, судебного разбирательства. Типы переговоров: позиционные (торг) и принципиальные (по Гарвардскому методу – Р. Фишер, У. Юри). Четыре принципа принципиальных переговоров: отделение человека от проблемы, концентрация на интересах, а не на позициях, разработка взаимовыгодных вариантов, использование объективных критериев. Подготовка к переговорам: анализ BATNA (лучшая альтернатива обсуждаемому соглашению), определение зоны согласия. Психологические приемы ведения переговоров: активное слушание, паузы, перефразирование, эмоциональная разрядка, «якоря», пошаговое согласование. Работа с манипуляциями и «грязными приемами». Документирование результатов переговоров.

*Практическое занятие:* Деловая игра «Конфликтные переговоры» (например, между руководителем проекта и заказчиком по срокам и бюджету). Участники распределяют роли, готовят переговорные позиции (BATNA, интересы). Проведение переговоров в формате 15–20 минут, затем обсуждение: какая стратегия применялась, удалось ли прийти к соглашению, какие ошибки были допущены.

#### **Тема 8. Профилактика конфликтов. Постконфликтное взаимодействие**

Профилактика как система мер по недопущению конфликтов. Мониторинг социально-психологического климата в коллективе: опросы удовлетворенности, индекс eNPS, социометрия. Роль руководителя в профилактике конфликтов: четкая регламентация, создание «прозрачных» процедур, справедливая обратная связь, формирование командного духа, обучение сотрудников конфликтологической грамотности. Снижение

конфликтогенности через корпоративную культуру и общие ценности. Постконфликтная стадия: неполное разрешение и рецидивы. Методы снятия постконфликтного напряжения: анализ «извлеченных уроков», общее собрание (ретроспектива), примирение сторон, восстановление доверия. Формула постконфликтного развития: конфликт – анализ – изменения – укрепление отношений.

*Практическое занятие:* Разработка чек-листа «10 шагов руководителя по профилактике конфликтов в подразделении» (индивидуальная или парная работа). Обсуждение в группе: какие пункты универсальны, какие зависят от специфики команды.

### **2.3. Формы самостоятельной работы слушателей по темам дисциплины**

В качестве форм самостоятельной работы слушателям предлагается выполнение аналитического проекта «Система управления конфликтами в организации», а также ряд прикладных заданий.

#### **Задание 1. Аналитический проект «Система управления конфликтами в организации»**

Цель: разработать комплексную систему диагностики, профилактики и разрешения конфликтов для конкретного подразделения (или малого предприятия).

Формат: отчет (12–15 стр.) + презентация (8–10 слайдов). Защита на зачете.

Структура отчета:

1. Характеристика организации / подразделения (структура, численность, тип культуры, ключевые проблемы).
2. Анализ конфликтогенности на основе опроса (разработать анкету из 10–12 вопросов, опросить не менее 10 человек, представить результаты в виде диаграмм). Выявить частоту и основные причины конфликтов.
3. Карта конфликтных зон: между какими группами или сотрудниками чаще возникают конфликты, какова их динамика.
4. Оценка существующей практики управления конфликтами (сильные и слабые стороны).
5. Рекомендации по улучшению:
  - методы профилактики (не менее 3);
  - процедуры урегулирования – медиация, переговоры, алгоритм для руководителя;
  - обучение сотрудников (темы тренингов, программы развития конфликтологической компетентности).
6. КРІ эффективности системы (например, снижение числа жалоб, рост eNPS, сокращение текучести в конфликтных подразделениях).

Критерии оценки: полнота анализа, обоснованность рекомендаций, практическая ценность, качество презентации.

## **Задание 2. Анализ конфликтной ситуации по кейсу**

Цель: закрепить навыки структурного анализа конфликта.

Кейс: «Конфликт между начальником отдела и подчиненным». Сотрудник компании (Иван, 27 лет, проработал 2 года) систематически срывает сроки сдачи отчетности. Начальник (Петр, 45 лет) несколько раз делал замечания, выговоры, лишал премии. Последний раз Петр в присутствии коллег назвал Ивана «безответственным и ленивым». Иван написал заявление об увольнении, сославшись на «психологическое давление».

Задания:

- Определить тип конфликта (по разным основаниям).
- Выявить причины (объективные / субъективные, структурные / межличностные).
- Описать динамику конфликта (стадии, переходы).
- Оценить стили поведения сторон (по Томасу-Киллманну) – насколько они были адекватны.
- Предложить алгоритм действий руководителя (Петра) для разрешения конфликта и недопущения увольнения.
- Дать рекомендации по профилактике подобных ситуаций.

Формат отчета: 3–5 стр. с развернутыми ответами по пунктам.

## **Задание 3. Разработка чек-листа «Диагностика конфликтной ситуации для руководителя»**

Цель: создать практический инструмент для экспресс-анализа конфликта.

Содержание чек-листа (1 стр., 10–15 пунктов):

- Каковы стороны конфликта? (кто в прямом, кто в косвенном участии)
- В чем заключается предмет конфликта (ресурс, статус, власть, признание)?
- Какова стадия конфликта (латентная, осознание, эскалация, кульминация, завершение)?
- Каковы объективные и субъективные причины?
- Каковы последствия на данный момент (потери, напряжение, сбои в работе)?
- Какой стиль поведения наиболее адекватен на данной стадии?
- Нужен ли посредник (медиатор)?

Добавить раздел «Аварийные меры» при эскалации (что делать немедленно) и раздел «Постконфликтные действия».

## **Задание 4. Сравнительный анализ стилей поведения в конфликте**

Цель: сравнить применимость пяти стилей (Томас-Киллманн) в различных управленческих ситуациях.

Форма: таблица на 1–2 стр. с примерами.

Ситуация	Рекомендуемый стиль	Почему именно этот	Риски при выборе
----------	---------------------	--------------------	------------------

		стиль	другого стиля
(пример) Срыв поставки критического компонента из-за ошибки поставщика	Конкуренция	...	...
Конфликт между двумя разработчиками по поводу архитектуры продукта	Сотрудничество	...	...
И т.д. (не менее 8 ситуаций из разных сфер: продажи, ИТ, бухгалтерия, логистика, HR и др.)	...	...	...

### **Задание 5. Анализ переговорной позиции по принципу BATNA**

Цель: применить метод BATNA к реальной или учебной переговорной ситуации.

Кейс: Отдел закупок компании А ведет переговоры с поставщиком Б о новом контракте. Поставщик предлагает цену на 15% выше средней по рынку, ссылаясь на рост себестоимости сырья и логистики.

Задания:

- Определить интересы и позиции сторон.
- Рассчитать BATNA для компании А: какие альтернативы существуют (например, найти другого поставщика, перенести производство, снизить качество и т.д.), оценить стоимость каждой альтернативы.
- Рассчитать BATNA для поставщика Б.
- Определить зону возможного соглашения (ZOPA).
- Предложить переговорную стратегию для компании А (концессии, пакетные предложения, торг).
- Подготовить сценарий ключевой фразы для ведения переговоров (что сказать, чтобы сохранить отношения, но добиться снижения цены).

Общие требования к сдаче самостоятельной работы: отчет в Word/PDF, презентация PowerPoint, при необходимости Excel-файл с расчетами / анкетированием.

### **3. Форма аттестации**

Форма промежуточной аттестации – тестирование.

### **4. Оценочные материалы дисциплины**

#### **Банк тестовых заданий**

1. Кто из ученых является автором теории социального конфликта, в которой конфликт рассматривается как способ социальной адаптации и стабилизации системы?

- а) Карл Маркс
- б) Льюис Козер +
- в) Зигмунд Фрейд
- г) Брюс Такмен

2. Какой тип конфликта возникает между разными подразделениями одной организации?

- а) Внутриличностный
- б) Межличностный
- в) Межгрупповой +
- г) Внутриорганизационный (верно все)

3. На какой стадии конфликта происходит переход от скрытого недовольства к открытым действиям?

- а) Латентная стадия
- б) Осознание противоречия
- в) Инцидент +
- г) Постконфликтная стадия

4. Какая функция конфликта является конструктивной (положительной) для организации?

- а) Рост межличностной напряженности
- б) Диагностика проблем в управлении +
- в) Снижение производительности
- г) Разрушение коммуникаций

5. Согласно модели Томаса-Киллманна, какой стиль поведения характеризуется высокой ориентацией на свои интересы и низкой на интересы партнера?

- а) Конкуренция (соперничество) +
- б) Сотрудничество
- в) Компромисс
- г) Избегание

6. Что такое медиация в контексте управления конфликтами?

- а) Судебное разбирательство
- б) Привлечение независимого посредника для содействия урегулированию +
- в) Увольнение одного из участников
- г) Объявление выговора обеим сторонам

7. Как называется метод разрешения конфликта, основанный на выявлении глубинных интересов сторон, а не их заявленных позиций?

- а) Метод компромисса
- б) Гарвардский метод принципиальных переговоров (Фишер, Юри) +
- в) Метод избегания
- г) Силовой метод

8. Что из перечисленного НЕ является объективной причиной конфликта?

- а) Нечеткое распределение функциональных обязанностей
- б) Личная неприязнь между сотрудниками +
- в) Дефицит ресурсов (бюджет, оборудование)
- г) Противоречия в нормативных документах

9. Какая стратегия поведения оптимальна, когда исход конфликта не важен, но необходимо выиграть время?

- а) Конкуренция

- б) Избегание +
- в) Сотрудничество
- г) Приспособление

10. Какой метод профилактики конфликтов относится к структурным?

- а) Тренинг командообразования
- б) Уточнение должностных инструкций и зон ответственности +
- в) Коучинг руководителя
- г) Организация совместного отдыха

11. Расшифровка аббревиатуры BATNA в переговорах – это:

- а) Лучшая альтернатива обсуждаемому соглашению (Best Alternative to a Negotiated Agreement) +
- б) Базовый алгоритм тактического направленного анализа
- в) Зона возможного соглашения
- г) Стратегия максимального выигрыша

12. Кто является автором теории приобретенных потребностей (власть, успех, принадлежность), часто применяемой при анализе мотивов участников конфликта?

- а) Дэвид Макклелланд +
- б) Фредерик Герцберг
- в) Абрахам Маслоу
- г) Виктор Врум

13. Как называется метод картографии конфликта?

- а) Построение графической схемы, отображающей позиции, интересы и потребности сторон +
- б) Составление топографической карты места конфликта
- в) Использование психологических карт личности
- г) Проведение социометрического опроса

14. Какой стиль поведения в конфликте (по Томасу-Киллманну) предполагает поиск решения, полностью удовлетворяющего обе стороны?

- а) Конкуренция
- б) Сотрудничество +
- в) Компромисс
- г) Приспособление

15. Какой признак характеризует деструктивный конфликт?

- а) Рост инновационной активности
- б) Сплочение коллектива против внешней угрозы
- в) Снижение эффективности работы и увольнение ключевых сотрудников +
- г) Прояснение неформальных лидеров

16. Что из перечисленного является примером горизонтального конфликта?

- а) Конфликт между генеральным директором и начальником отдела продаж
- б) Конфликт между двумя менеджерами одного отдела +
- в) Конфликт между сотрудником и компанией в суде
- г) Конфликт между профсоюзом и работодателем

17. Согласно модели Д. Киркпатрика, на каком уровне оценивается изменение рабочего поведения после обучения конфликтологической компетенции?

- а) Уровень 1 (реакция)
- б) Уровень 2 (обучение)
- в) Уровень 3 (поведение) +
- г) Уровень 4 (результаты)

18. Что понимается под «постконфликтной стадией»?

- а) Период эскалации
- б) Период после завершения конфликта, включающий анализ и восстановление отношений +
- в) Момент инцидента
- г) Подготовка к переговорам

19. Какая типология командных ролей используется для диагностики и профилактики конфликтов в команде проекта?

- а) Типология Макгрегора (X и Y)
- б) Типология командных ролей Белбина +
- в) Типология Херси-Бланшара
- г) Типология Маслоу

20. Что из перечисленного является признаком психологически безопасной команды (по выводам проекта Google «Аристотель»)?

- а) Жесткая иерархия и строгий контроль
- б) Сотрудники не боятся признавать ошибки и рисковать +
- в) Индивидуальная ответственность за все
- г) Отсутствие конструктивной обратной связи

21. Какие эмоции чаще всего сопровождают пик эскалации межличностного конфликта?

- а) Радость и умиротворение
- б) Гнев, раздражение, обида, страх +
- в) Спокойствие, уверенность
- г) Любопытство и интерес

22. Что из перечисленного относится к методам самоменеджмента в конфликте?

- а) Арбитраж
- б) Судебное разбирательство
- в) Техника «я-сообщений» +
- г) Принуждение

23. Как расшифровывается аббревиатура eNPS в HR-аналитике?

- а) Индекс чистой прибыли
- б) Индекс лояльности и вовлеченности сотрудников (Employee Net Promoter Score) +
- в) Система ключевых показателей эффективности
- г) Количество открытых вакансий

24. Какой тип конфликта возникает внутри личности, когда ее поведение не соответствует ценностям (например, «работа не по совести»)?

- а) Социальный конфликт
- б) Внутриличностный конфликт +
- в) Когнитивный диссонанс
- г) Фрустрация

25. Как называется ситуация, когда конфликтующие стороны не могут прийти к соглашению, несмотря на наличие зоны возможного соглашения?

- а) Ловушка эскалации
- б) Переговорный тупик (impasse) +
- в) Компромисс
- г) Медиабельная ситуация

26. Что из перечисленного является элементом подготовки к переговорам?

- а) Анализ ВАННА и определение «красных линий» +
- б) Организация банкета после переговоров
- в) Выбор одежды
- г) Подготовка пресс-релиза для СМИ

27. Какое из утверждений о справедливости по Адамсу может привести к скрытому конфликту?

- а) Сотрудник считает, что его переплачивают
- б) Сотрудник считает, что его недооценивают по сравнению с коллегами (несправедливость) +
- в) Руководитель регулярно хвалит сотрудника
- г) У сотрудника высокий оклад

28. Какой метод профилактики конфликтов предполагает создание общих целей для разных отделов, например, бонус за выполнение общего КРІ?

- а) Установление общих целей / каскадирование КРІ +
- б) Введение штрафов
- в) Сокращение персонала
- г) Аутсорсинг

29. Какая стадия команды по Такмену наиболее конфликтогенна (сопровождается борьбой за власть, сопротивлением)?

- а) Формирование (forming)
- б) Бурление (storming) +
- в) Нормирование (norming)
- г) Выполнение работы (performing)

30. Кто в организации несет первичную ответственность за профилактику конфликтов между подчиненными?

- а) HR-отдел
- б) Непосредственный руководитель +
- в) Служба безопасности
- г) Сторонний консультант

### Шкала и критерии оценивания

Минимальный ответ	Изложенный	Законченный,	Образцовый,
-------------------	------------	--------------	-------------

(% правильных ответов) и оценка 2	раскрытый ответ (% правильных ответов) и оценка 3	полный ответ (% правильных ответов) и оценка 4	достойный подражания ответ (% правильных ответов) и оценка 5
50% и менее	51-71%	72-92%	93-100%

## **5. Учебно-методическое, информационное и материально-техническое обеспечение дисциплины**

Для проведения аудиторных занятий используются учебные аудитории, оснащенные техническими средствами обучения для представления учебной информации: мультимедийный проектор, доска, экран, компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ.

### **5.1. Информационное обеспечение обучения**

#### **Основная литература:**

1. Емельянов, С. М. Конфликтология : учебник и практикум для вузов / С. М. Емельянов. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 317 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18839-4.
2. Кашапов, М. М. Основы конфликтологии : учебник для вузов / М. М. Кашапов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 116 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07564-9.
3. Охременко, И. В. Конфликтология : учебник для вузов / И. В. Охременко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 154 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05147-6.
4. Семенов, В. А. Прикладная конфликтология : учебник для вузов / В. А. Семенов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 351 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06982-2.
5. Фишер, Р. Путь к согласию, или Переговоры без поражения / Р. Фишер, У. Юри, Б. Паттон ; пер. с англ. — 5-е изд. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2022. — 288 с. — ISBN 978-5-00146-998-4.

#### **Дополнительная литература:**

1. Лопарев, А. В. Конфликтология : учебник для вузов / А. В. Лопарев, Д. Ю. Знаменский. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 298 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18839-4.
2. Светлов, В. А. Конфликтология : учебник для вузов / В. А. Светлов, В. А. Семенов. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 351 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06982-2.