

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

---

**Институт бизнеса и делового администрирования**

УТВЕРЖДЕНА  
ученым советом РАНХиГС  
(в составе ДПП)

Протокол от 20 марта 2025 г. № 3

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Управление конфликтами**

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ  
(профессиональной переподготовки)**

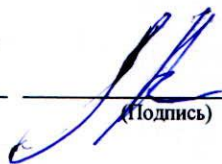
**Мастер делового администрирования**

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2025

**Автор(ы)–составитель(и):**  
Тренер-консультант  
Школы Менеджеров «Арсенал»

\_\_\_\_\_  
(ученое звание, ученая степень, должность)

  
(Подпись)

Виль-Вильямс Елена Италовна.

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О.)



## Оглавление

1. Цель и задачи дисциплины .....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины .....	4
3. Объем дисциплины .....	5
4. Структура и содержание дисциплины .....	6
4.1. Структура дисциплины .....	6
4.2. Содержание дисциплины .....	6
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине .....	7
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине .....	7
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....	8
7.1. Основная литература .....	8
7.2. Дополнительная литература .....	9
7.3. Интернет-ресурсы .....	9
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины .....	9



## 1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины является достижение следующих результатов образовательных результатов:

Слушатель должен:

- знать;
  - что такое конфликт и виды конфликтов в организации;
  - каковы стадии эскалации конфликта;
  - как конфликт проявляется внутри организации и между организацией и ее партнерами и клиентами;
- уметь
  - разрешать конфликт, используя алгоритм управления конфликтом и технику ВППО (Выслушать-Признать-Исследовать-Ответить);
  - различать конфликт и манипулирование;
  - уметь использовать принцип сотрудничества для разрешения конфликтных ситуаций;
  - разрешать конфликт между подразделениями, организацией и клиентом, между сотрудниками и партнером;
  - управлять собственным эмоциональным состоянием во время конфликта.
- владеть навыками
  - снятия напряжения при разрешении конфликта
  - предотвращения эскалации конфликта и перевода деструктивного конфликта в конструктивное русло,
  - управления конструктивным конфликтом
  - гибкого изменения коммуникативного стиля руководителя для работы в конфликтных ситуациях.

## 2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1 Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ОПК ОС-1. Способность решать управленческие задачи на основе теории менеджмента и использования бенчмаркинга с учетом изменений внешней среды	Знать: - что такое конфликт и виды конфликтов в организации - каковы стадии эскалации конфликта - как конфликт проявляется внутри организации и между организацией и ее партнерами и клиентами; - признаки возникновения конфликта и подходы к	Уметь: - мобилизовать - использовать принцип сотрудничества для разрешения конфликтных ситуаций; - различать конфликт и манипулирование - разрешать конфликт, используя алгоритм управления конфликтом и технику ВППО (Выслушать-	Владеть: -навыками управления конструктивным конфликтом – навыками гибкого изменения коммуникативного стиля руководителя для работы в конфликтных ситуациях – навыками снятия напряжения при разрешении конфликта; - предотвращения



		выявлению его причин	Признать-Исследовать-Ответить); - разрешать конфликт между подразделениям и, организацией и клиентом, между сотрудниками и партнером;	эскалации конфликта и перевода деструктивного конфликта в конструктивное русло
--	--	----------------------	--	--

### 3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса 20 академических часов

Таблица 2

#### Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
<b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>		<b>10</b>	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		2/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	
<b>Самостоятельная работа слушателя (СР)</b>		<b>10</b>	
Промежуточная аттестация	форма	3 (Т)	
	час.		
<b>Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)</b>		<b>20</b>	



#### 4. Структура и содержание дисциплины

##### 4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

Структура дисциплины													
№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				Форма текущего контроля успеваемо сти <sup>1</sup> , промежуто чной аттестаци и		
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ			ПЗ
1.	Определение конфликта. Виды конфликтов. Отличие конфликта от манипулировани я.	6	4	2		2	2						
2.	Модель эскалации конфликта	4	2			2	2					ПЗ	
3.	Модель сотрудничества для работы в конflikте	4	2			2	2					ПЗ	
4.	Методы управления конфликтом. Техника ВПИО	4	2			2	2					ПЗ	
5.	Разрешение руководителем реальных конфликтных ситуаций	2					2					ПЗ	
Итого:		20	10	2		8	10						
	Подготовка и сдача экзамена/зачета											3 (Т)	
Всего		20	10	2		8	10						

##### 4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
Тема 1. Определение конфликта. Виды конфликтов. Отличие конфликта	Что такое конфликт. Деструктивный и конструктивный конфликт. Внутренний и внешний конфликт. Конструктивный конфликт как ресурс для творческого решения задач и адекватной оценки реальности в компании. Конфликты в разных контекстах деловых отношений (с сотрудниками, партнёрами, клиентами). Кто такие наши "Трудные клиенты"? Как мы их создаем?

<sup>1</sup> Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), эссе (Э), коллоквиум (К), диспут (Д), домашнее задание (ДЗ), тестирование (Т) и др.



Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
от манипулирования.	
Тема 2. Модель эскалации конфликта	Что такое эскалация конфликта. Признаки эскалации. Деструктивные роли и модели поведения (манипулирование), способствующие эскалации напряжённости и развитию конфликта. Как вести себя на каждой из стадий.
Тема 3. Модель сотрудничества для работы в конфликте	Принцип сотрудничества как главная основа разрешения конфликтных ситуаций. График конфликта интересов. Определения позиций Сотрудничества, Соперничества, Приспособления. Компромисса. Избегания.
Тема 4. Методы управления конфликтом. Техника ВПИО	Эмоциональная составляющая конфликта. Управление своим эмоциональным состоянием. Инструменты снятия напряжённости и разрешения конфликтов. Профилактика конфликтов, алгоритмы эффективного взаимодействия, предотвращающего конфликт. Техника ВПИО Выслушать-Признать-Исследовать – Ответить.
Тема 5. Разрешение руководителем реальных конфликтных ситуаций	Как помочь своим сотрудникам, чаще всего работающим с конфликтными ситуациями: отдел Hot Line; служба рекламаций; отдел по работе с клиентами; отдел продаж; HR-отдел. Особенности конфликтов, возникающих между отделами в компании. Как ими управлять. Мультиролевой стиль руководителя как способ гибкой коммуникации в работе с конфликтами. Особенности работы с конфликтом внутри организации. Техника безопасности в ситуации работы с реальным конфликтом внутри организации.

## 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- изучение лекционных материалов и материалов учебника
- подготовку к промежуточному контролю
- самостоятельное изучение разделов курса
- самостоятельное выполнение упражнений по отработке навыков

Описание реальной ситуации конфликта по заданному формату (участники конфликта, цели участников, фразы которые сообщают друг другу участники, предыстория конфликта, вопросы по разрешению конфликта, предполагаемый способ решения конфликта)

## 6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

**Промежуточная аттестация.** Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в форме итогового письменного теста.

Итоговая оценка складывается из результатов текущего и промежуточного контроля успеваемости слушателя.

### Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

1. Что такое конфликт. Деструктивный и конструктивный конфликт. Внутренний и внешний конфликт.
2. Конструктивный конфликт как ресурс для творческого решения задач и адекватной оценки реальности в компании.
3. Конфликты в разных контекстах деловых отношений (с сотрудниками, партнёрами, клиентами).



4. Кто такие наши "Трудные клиенты"? Как мы их создаем?
5. Как происходит эскалация конфликта.
6. Деструктивные роли и модели поведения (манипулирование), способствующие эскалации напряжённости и развитию конфликта.
7. Принцип сотрудничества как главная основа разрешения конфликтных ситуаций.
8. Эмоциональная составляющая конфликта. Управление своим эмоциональным состоянием.
9. Инструменты снятия напряжённости и разрешения конфликтов.
10. Профилактика конфликтов, алгоритмы эффективного взаимодействия, предотвращающего конфликт.
11. Как помочь своим сотрудникам, чаще всего работающим с конфликтными ситуациями: отдел Hot Line; служба рекламаций; отдел по работе с клиентами; отдел продаж; HR- отдел.
12. Особенности конфликтов, возникающих между отделами в компании. Как ими управлять.
13. Мультиролевой стиль руководителя как способ гибкой коммуникации в работе с конфликтами.
14. Особенности работы с конфликтом внутри организации. Техника безопасности в ситуации работы с реальным конфликтом внутри организации.

Таблица 6

#### Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
<i>зачтено</i>	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он в полной мере, достаточно глубоко и прочно (или хотя бы в целом) усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно, (или хотя бы верно) излагает его во время зачета, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, умеет увязывать теорию с практикой, однако иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует овладение программным материалом в достаточной мере.
<i>незачтено</i>	Оценка «незачтено» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «незачтено» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

### 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

#### 7.1. Основная литература.

1. Светлов В.А. Управление конфликтом. Учебное пособие. Саратов, 2012 г.  
<http://www.iprbookshop.ru/8249><http://www.iprbookshop.ru/8249>
2. Кузьмина Т.В. Конфликтология. Учебное пособие. Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2012.  
<http://www.iprbookshop.ru/645>
3. Анищенко И.В., Ложь под микроскопом. Проникающий метод. Быстрое определение лжи и выявление правды, АСТ, 2024.



4. Родюкова Т.Н., Управление конфликтами. Учебное пособие. Лань, 2023.
5. Решетникова, К.В. Конфликты в системе управления [Электронный ресурс]: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организаций», «Государственное и муниципальное управление», «Управление персоналом» / Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. Режим доступа: ЭБС "IPRbooks". <http://www.iprbookshop.ru/20965>
6. Леонов Н. И. Психология конфликта: методы изучения конфликтов и конфликтного поведения. М.: Юрайт. 2024.
7. Черкасская, Г. В. Управление конфликтами : учебник и практикум для вузов / Г. В. Черкасская, М. Л. Бадхен. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025.

## 7.2. Дополнительная литература.

1. «Переговоры без поражения». Роджер Фишер, Уильям Юри, Брюс Патон. Москва: Эксмо, 2012.
2. Коммерческая медиация: теория и практика: сборник статей. Издательство "Infotropic Media", 2012 г. <https://e.lanbook.com/book/58109>
3. Противоконфликтная безопасность Место для шага вперед. Источник: Журнал «S-Files» № 1 2009г. автор статьи - Ольга Горинова <http://arsenal-hr.ru/club/user/35/blog/214/>
4. Осторожно КЛИЕНТ-МАНИПУЛЯТОР! Журнал «S-Files» № 9 2007 г. автор статьи - Ольга Горинова <http://arsenal-hr.ru/club/user/35/blog/212/>

## 7.3. Интернет-ресурсы.

1. <http://arsenal-hr.ru/club/user/35/blog/214/>
2. <http://arsenal-hr.ru/club/user/35/blog/212/>

## **8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины** **Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и** **проведения промежуточной аттестации.**

- компьютерное и мультимедийное оборудование: используется программа PowerPoint для демонстрации слайдов с учебно-теоретическим материалом курса;
- мультимедийный проектор для проектирования изображения компьютерных слайдов;
- звуковые колонки;
- флип-чарт с блокнотами для записи ключевых идей дискуссии в аудитории;
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски);
- расстановка стульев в аудитории по кругу для проведения ролевых игр.

## **Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.**

- при проведении лекционных занятий предусматривается использование системы мультимедиа.
- пакет лицензионного программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader
- программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов



- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).