

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Кудрявцев М.Г.  
Должность: Проректор по образовательной деятельности  
Дата подписания: 26.03.2026  
Уникальный программный ключ:  
790a1a8df2525774421adc1fc96453f0e902bfb0

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
МИНИСТЕРСТВА СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
ИМЕНИ В.И. ВЕРНАДСКОГО»**  
(Университет Вернадского)

Кафедра Территориального управления и планирования

Принято Ученым советом  
Университета Вернадского  
«26» марта 2026 г. протокол № 8



## Рабочая программа дисциплины

### Управление конфликтами на предприятии

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) программы Финансовый менеджмент

Квалификация: бакалавр 38.03.02 Менеджмент

Форма обучения очная, очно-заочная

Балашиха 2026.

Рабочая программа разработана в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Рабочая программа дисциплины разработана к.э.н., доцентом кафедры Территориального управления и планирования Кондрашовой О.Н.

Рецензент: д.э.н., профессор кафедры Территориального управления и планирования Гайдаенко А.А.

**1 Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными в ОПОП ВО индикаторами достижения компетенций**

**1.1 Перечень компетенций, формируемых учебной дисциплиной**

Код и наименование компетенции	Индикатор сформированности компетенции Планируемые результаты обучения
<b>Общепрофессиональная компетенция</b>	
<b>ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории;</b>	
<p>ОПК-1.1 Знать основы экономических, организационных и управленческих теорий для успешного выполнения профессиональной деятельности; методы, принципы и функции управления персоналом</p>	<p><b>Знать:</b> основы экономических теорий, связанных с управлением персоналом (человеческий капитал, инвестиционный подход и др.); организационные подходы к управлению персоналом (экономический, органический, гуманистический); управленческие теории (классические теории, теории человеческих отношений, теории человеческих ресурсов); принципы управления персоналом; методы управления персоналом и их особенности.</p> <p><b>Уметь:</b> оценивать риски, социальную и экономическую эффективность решений в управлении персоналом; исследовать организационную структуру и разрабатывать предложения по её совершенствованию; применять различные методы управления в зависимости от ситуации и целей организации; формулировать кадровую стратегию, согласованную со стратегией развития организации.</p> <p><b>Владеть:</b> методами анализа экономической и социальной эффективности деятельности подразделений по управлению персоналом; методами оценки экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологий управления персоналом; навыками разработки и реализации мероприятий по подбору, обучению, мотивации и оценке персонала; умениями работать с кадровой документацией и использовать современные HR-инструменты.</p>
<p>ОПК-1.2 Уметь формулировать и формализовать профессиональные задачи, используя понятийный</p>	<p><b>Знать:</b> теоретическую базу — ключевые понятия, модели и подходы трёх научных областей: Экономическая наука:</p>

<p>аппарат экономической, организационной и управленческой наук.</p>	<p>базовые экономические категории: спрос и предложение, издержки, прибыль, рентабельность, ВВП, инфляция, процентная ставка; микро- и макроэкономические модели; принципы ценообразования, бюджетирования, финансового анализа; методы экономического анализа: сравнительный, факторный, маржинальный.</p> <p>Организационная наука: типы организационных структур (линейная, функциональная, дивизиональная, матричная); концепции жизненного цикла организации; теории организационной культуры и коммуникаций; понятия бизнес-процесса, регламентации, стандартизации.</p> <p>функции управления (планирование, организация, мотивация, контроль); подходы к принятию управленческих решений.</p> <p><b>Уметь:</b> применять знания на практике — переводить реальные ситуации в структурированные задачи: формулировать проблему на профессиональном языке; выделять ключевые параметры задачи: целевые показатели, ограничения, ресурсы, заинтересованные стороны; выбирать подходящие модели и методы; структурировать задачу — разбивать её на подзадачи с чёткими критериями выполнения; аргументировать выбор инструментов, опираясь на научные концепции.</p> <p><b>Владеть:</b> навыками как формализовать задачи в документах: разрабатывать регламенты бизнес-процессов; формулировать KPI для подразделений; адаптировать подходы под специфику ситуации: например, применять гибкие методологии (Agile) в инновационных проектах или классические (Waterfall); презентовать решения коллегам и руководству, объясняя их научную обоснованность; корректировать задачи по ходу реализации, если изменились условия.</p>
<p>ОПК-1.3 Владеть навыками проведения системного анализа деятельности организации и ее составляющих, используя компьютерный инструментарий.</p>	<p><b>Знать:</b> Основы системного анализа: принципы системного подхода; понятия «система», «подсистема», «элемент», «связь», «структура», «функция»; методы декомпозиции систем; критерии оценки эффективности систем. Нормативную базу: стандарты управления качеством (ISO 9000);</p>

	отраслевые регламенты и требования к отчётности.
	<p><b>Уметь:</b> Собирать и обрабатывать данные: извлекать информацию из учётных систем и внешних источников; структурировать данные; агрегировать данные для анализа.</p> <p>Строить модели деятельности организации: создавать функциональные и процессные модели; выделять ключевые подсистемы и взаимосвязи между ними; описывать входные/выходные потоки, ресурсы, роли.</p> <p>выявлять причины отклонений и «узкие места».</p> <p>Формулировать рекомендации: предлагать меры по оптимизации процессов, сокращению затрат, повышению качества; оценивать риски внедрения изменений.</p> <p>Представлять результаты: готовить аналитические отчёты с графиками, таблицами, выводами; презентовать итоги анализа руководству и коллегам.</p>
	<p><b>Владеть:</b> навыками проведения анализа с помощью инструментов: использовать Excel для расчёта показателей эффективности (KPI), построения сводных таблиц и графиков; применять инструменты визуализации данных; выполнять статистический анализ; моделировать сценарии.</p>
<b>Профессиональная компетенция</b>	
<b>ПК-5 Способен осуществлять подбор в интересах клиента поставщиков финансовых услуг и консультирование клиента по ограниченному кругу финансовых продуктов</b>	
<p><b>ПК - 5.1</b> Знать основы социологии, психологии и гражданско-правовой сфере предоставления финансов</p>	<p><b>Знать:</b> Основы социологии: базовые социологические концепции и теории; методы социологических исследований (опросы, анкетирование, фокус-группы); социальные группы и их поведение на финансовом рынке; факторы, влияющие на принятие финансовых решений разными социальными группами;</p> <p>Основы психологии: основы психологии потребителя; когнитивные искажения, влияющие на финансовые решения (эффект привязки, эффект потери и др.); психология общения и ведения переговоров; техники установления доверительных отношений с клиентами; способы разрешения конфликтных ситуаций.</p>

<p>ых услуг; методы сбора, обработки и, анализа и передачи информации с применением современных средств связи, аппаратных технических средств и компьютерных технологий; конъюнктуру и механизмы функционирования финансовых рынков</p>	<p><b>Уметь:</b> Применять знания социологии и психологии для: понимания потребностей клиентов; адаптации предложений под целевую аудиторию; эффективного общения с разными типами клиентов; прогнозирования поведения клиентов на рынке. Собирать и обрабатывать информацию: находить достоверные источники данных; систематизировать полученные сведения; проверять достоверность информации; выделять ключевые показатели; составлять аналитические отчёты.</p>
	<p><b>Владеть:</b> Практическими навыками работы с инструментами сбора и обработки информации: <b>Коммуникативными навыками:</b> эффективными техниками ведения переговоров; методами презентации финансовых продуктов; навыками консультирования клиентов; приёмами разрешения конфликтов; способами адаптации информации для разных аудиторий.</p>
<p><b>ПК - 5.2</b> Уметь осуществлять самостоятельный поиск и привлечение новых клиентов целевого сегмента на основе личных контактов и контактов из</p>	<p><b>Знать:</b> Основы маркетинга и продаж в финансовой сфере: принципы сегментации рынка и определения целевого сегмента; методы выявления платёжеспособного спроса на финансовые услуги; особенности потребительского поведения в финансовом секторе. Каналы поиска и привлечения клиентов: способы использования личных контактов (нетворкинг, рекомендации); цифровые каналы привлечения: соцсети, email-маркетинг, контекстная реклама, лендинги. Формы и методы взаимодействия с разными аудиториями: специфику коммуникации с частными инвесторами, институциональными инвесторами, корпоративными клиентами;</p> <p><b>Уметь:</b> Искать и привлекать клиентов: формировать выборку потенциальных клиентов из централизованной базы по заданным критериям (отрасль, выручка, кредитный рейтинг и т.д.); использовать личные контакты для расширения сети (участие в отраслевых мероприятиях, бизнес-завтраках); инициировать контакт с потенциальными клиентами (холодные звонки, письма, сообщения в соцсетях).</p>

<p>централизованной базы потенциальных клиентов; осуществлять взаимодействие с потенциальными потребителями финансовых услуг с целью выявления платежеспособного спроса; осуществлять выбор форм и методов взаимодействия с инвесторами, организациями, средствами и массовой информации</p>	<p>Выявлять спрос: проводить первичное интервью для определения потребностей и платежеспособности; адаптировать предложение под специфику клиента.</p> <p>Выстраивать коммуникацию: выбирать формат взаимодействия (онлайн-встреча, презентация, телефонный разговор) в зависимости от цели и аудитории; готовить материалы для инвесторов (инвестиционные меморандумы, презентации); взаимодействовать со СМИ: формулировать ключевые сообщения, давать экспертные комментарии.</p>
	<p><b>Владеть:</b> Практическими навыками коммуникации: техниками активных продаж и переговоров (выявление потребностей, работа с возражениями, закрытие сделки); навыками деловой переписки и телефонных переговоров; методами презентации финансовых продуктов.</p>
<p><b>ПК - 5.3</b> Владеть навыками проведения встречи с клиентами и (в офисе организации или в удобном для клиента</p>	<p><b>Знать</b> Основы делового общения и переговоров: правила делового этикета (в т.ч. дресс-код, формы обращения) этапы проведения переговоров: техники активного слушания и задавания вопросов специфику форматов взаимодействия инструменты работы с клиентами способы обработки возражений и преодоления конфликтов правовые и организационные аспекты</p> <p><b>Уметь:</b> Проводить встречи и переговоры: устанавливать контакт и создавать благоприятную атмосферу; чётко излагать суть предложения, аргументировать его преимущества; выявлять потребности клиента через вопросы и активное слушание;</p>

<p>месте) и телефонных переговоров с потенциальными контрагентами; способностью</p>	<p>отрабатывать возражения, предлагать альтернативные решения; фиксировать договорённости и следующие шаги.          Организовывать процесс:          согласовывать удобное время и место встречи (с учётом интересов клиента); обеспечивать техническую готовность площадки (офис, онлайн-платформа); соблюдать временные рамки (начинать и заканчивать вовремя).          Поддерживать отношения:          своевременно информировать клиента о статусе выполнения обязательств; инициировать обратную связь после сделки;          планировать периодические контакты для поддержания связи.</p>
<p>развивать и поддерживать долгосрочные отношения с клиентами и</p>	<p><b>Владеть:</b> Навыками коммуникации:          уверенно вести переговоры в разных форматах (личные встречи, телефонные звонки, видеоконференции);          адаптировать стиль общения под особенности собеседника (деловой, партнёрский, консультативный);          использовать невербальные средства (в личных встречах): жесты, мимика, поза, зрительный контакт.          Техниками переговоров:          применять методы убеждения и аргументации (например, принцип взаимности, социальное доказательство);          управлять ходом беседы, мягко направляя её к цели;          сохранять спокойствие и профессионализм в стрессовых ситуациях (конфликт, жёсткие возражения).          Практическими приёмами работы с клиентами:          быстро устанавливать доверительные отношения;          замечать скрытые потребности клиента по косвенным признакам;          предлагать персонализированные решения на основе истории взаимодействия;          выстраивать «дорожную карту» долгосрочного сотрудничества.</p>

## 2. Цели и место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Управление конфликтами на предприятии» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений профессиональной образовательной программы высшего образования Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент Профиль Финансовый менеджмент

Целями изучения дисциплины «Управление конфликтами на предприятии» являются получение обучающимися теоретических знаний об основах управления конфликтами; приобретение практических умений и навыков выявления, оценки конфликтного поведения, его предупреждения и профилактики.

**3. Объем учебной дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий, текущий и промежуточный контроль по дисциплине) и на самостоятельную работу обучающихся**

Вид учебной работы	4 семестр
Общая трудоемкость дисциплины, зачетных единиц	4
<b>часов</b>	<b>144</b>

<b>Аудиторная (контактная) работа, часов</b>	<b>64,25</b>
в т.ч. занятия лекционного типа	32
занятия семинарского типа	32
промежуточная аттестация	0,25
<b>Самостоятельная работа обучающихся, часов</b>	<b>75,75</b>
<b>Контроль</b>	<b>4</b>
Вид промежуточной аттестации	зачёт

**4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

**4.1 Перечень разделов дисциплины с указанием трудоемкости аудиторной (контактной) и самостоятельной работы, видов контролей и перечня компетенций**

Наименование разделов и тем	Трудоемкость, часов			Код компетенции
	всего	в том числе		
		аудиторной (контактной) работы	самостоятельной работы	
<b>Раздел 1.</b> Теоретические аспекты управления конфликтами	<b>72</b>	32	40	ОПК-1 ПК-5
<b>Раздел 2.</b> Методические аспекты управления конфликтами	<b>68</b>	32,25	35,75	
<b>Итого за семестр</b>	<b>140</b>	64,25	75,75	
<b>Промежуточная аттестация</b>	4	0,25	-	
<b>ИТОГО по дисциплине</b>	<b>144</b>	<b>64,25</b>	<b>75,75</b>	

**4.2 Содержание дисциплины по разделам**

**Раздел 1. Теоретические аспекты управления конфликтами**

**Перечень учебных элементов раздела:**

Тема 1: Теоретические основы управления конфликтами 1. Понятие и сущность конфликтов, основные подходы к определению 2. Социально-правовые условия возникновения конфликтов 3. Этапы развития конфликтной ситуации 4. Формы проявления конфликтов 5. Последствия конфликтов. 6. Управленческие решения по предотвращению конфликтов

Тема 2: Стратегии поведения в конфликтной ситуации в профессиональной деятельности 1. Современные методы оценки конфликтного поведения 2. Особенности поведения в конфликтных ситуациях 3. Методы противодействия предотвращения и недопущения конфликтов

Тема 3 Межличностные конфликты. 1. Конфликт руководитель-подчиненный 2. Конфликты внутри коллектива 3. Предупреждение вертикальных конфликтов. 4. Конфликты с клиентами и партнерами 5. Формирование корпоративной культуры

Тема 4. Мониторинг и диагностика конфликтов 1. Задачи диагностики конфликтов, этапы подготовки и проведения 2. Инструменты мониторинга 3. Риск возникновения конфликтов: понятие, классификация, оценка.

**Раздел 2. Методические аспекты управления конфликтами**

**Перечень учебных элементов раздела:**

Тема 5. Противодействие и профилактика конфликтов 1. Организационные мероприятия 2. Коммуникации и обратная связь 3. Обучение и развитие персонала 4. Методы формирования и поддержания корпоративной культуры 5. Морально-этические аспекты деятельности работников.

Тема 6. Инструменты и технологии предупреждения конфликтов 1. Внедрение таск-трекеров и систем управления проектами: фиксация задач, сроков, договорённостей. 2. Использование платформ для корпоративного обучения: курсы по коммуникации и управлению конфликтами. 3. Опросы и аналитика вовлечённости: раннее выявление зон напряжения в коллективе. 4. Цифровые инструменты для анонимной обратной связи

Тема 7. Специальные сценарии и профилактика конфликтов 1. Порядок предотвращения и урегулирования конфликта интересов в организациях 2. Разработка и внедрение в практику стандартов и процедур, направленных на обеспечение добросовестной работы организации 3. Консультирование и обучение работников организации 4. Внутренний контроль и аудит

Тема 8. Профилактика конфликтов при внедрении изменений: управление сопротивлением, вовлечение сотрудников. 1. Работа с многопоколенческими коллективами: учёт различий в ценностях и стилях работы. 2. Межкультурные конфликты: обучение толерантности и взаимопониманию в международных командах. 3. Конфликты из-за конкуренции за ресурсы: прозрачные механизмы распределения бюджета, премий, проектов. 4. Профилактика дискриминации и буллинга: политика нулевой терпимости, чёткие санкции

Тема 9. Основы бесконфликтного взаимодействия с клиентами и партнерами 1. Ключевые принципы 2. Практические техники 3. Дополнительные техники: скрипты общения - шаблоны ответов для типовых ситуаций — это поможет сотрудникам держать разговор в конструктивном русле. Обучение персонала - тренинги и ролевые игры для отработки навыков работы с возражениями. База претензий. Фиксация жалоб, чтобы выявлять повторяющиеся проблемы и улучшать процессы. Автоматизация. CRM-системы и чат-боты для ускорения обработки запросов и напоминаний.

## **5. Оценочные материалы по дисциплине**

Оценочные материалы по дисциплине представлены в виде фонда оценочных средств.

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

#### **6.1 Перечень учебно-методического обеспечения по дисциплине**

№ п/п	Автор, название, место издания, издательство, год издания, количество страниц, режим доступа
1	Методические указания по изучению дисциплины

#### **6.2 Перечень учебных изданий, необходимых для освоения дисциплины**

##### **Основная литература:**

1. Емельянов, С. М. Управление конфликтами в организации : учебник и практикум для вузов / С. М. Емельянов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 222 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16319-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/585409> (дата обращения: 15.05.2026).

2. Новопашина, Л. А. Конфликт-менеджмент. Практикум : учебник для вузов / Л. А. Новопашина, Б. И. Хасан, Т. И. Юстус. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 202

с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14448-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/588614> (дата обращения: 15.05.2026).

3. 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, 2026. — 249 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17041-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/585775> (дата обращения: 15.05.2026).

### **Дополнительная литература:**

1. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / под редакцией А. А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 461 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14697-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582749> (дата обращения: 15.05.2026).

2. Черненко, В. А. Стратегии антикризисного управления предприятием : учебник для вузов / В. А. Черненко, Н. Ю. Шведова. — 5-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 119 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09517-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/600204> (дата обращения: 15.05.2026).

### ***6.3 Современные профессиональные базы данных, информационные справочные системы и лицензионное программное обеспечение***

#### **Современные профессиональные базы данных, информационные справочные системы, цифровые электронные библиотеки и другие электронные образовательные ресурсы**

1. Договор о подключении к Национальной электронной библиотеке и предоставлении доступа к объектам Национальной электронной библиотеки №101/НЭБ/0502-п от 26.02.2020 на 5 лет, пролонгирован с 26.02.2025 сроком на 5 лет

2. Соглашение о бесплатном тестовом доступе к Polpred.com. Обзор СМИ 27.04.2016 бессрочно

3. Соглашение о бесплатном тестовом доступе к Polpred.com. Обзор СМИ 02.03.2020 бессрочно

4. Информационно-справочная система «Гарант» – URL: <https://www.garant.ru/> Информационно-справочная система Лицензионный договор № 261709/ОП-2 от 25.06.2021

5. «Консультант Плюс». – URL: <http://www.consultant.ru/> свободный доступ

6. Электронно-библиотечная система AgriLib <http://ebs.rgunh.ru/> (свидетельство о государственной регистрации базы данных №2014620472 от 21.03.2014).

#### **Доступ к электронной информационно-образовательной среде, информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Система дистанционного обучения Moodle [www.portfolio.rgunh.ru](http://www.portfolio.rgunh.ru) (свободно распространяемое)

2. Право использования программ для ЭВМ MirapolisHCM в составе функциональных блоков и модулей: Виртуальная комната.

3. Инновационная система тестирования – программное обеспечение на платформе 1С (Договор № К/06/03 от 13.06.2017). Бессрочный.

4. Образовательный интернет – портал Университета Вернадского (свидетельство о регистрации средства массовой информации Эл № ФС77-51402 от 19.10.2012).

### Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение

1. OpenOffice – свободный пакет офисных приложений (свободно распространяемое)
2. linuxmint.com <https://linuxmint.com/> (свободно распространяемое)
3. Электронно-библиотечная система AgriLib <http://ebs.rgunh.ru/> (свидетельство о государственной регистрации базы данных №2014620472 от 21.03.2014) собственность университета.
4. Официальная страница ФГБОУ ВО МСХ РФ «Российский государственный университет народного хозяйства имени В.И. Вернадского» <https://vk.com/rgunh.ru> (свободно распространяемое)
5. Портал ФГБОУ ВО МСХ РФ «Российский государственный университет народного хозяйства имени В.И. Вернадского» (свободно распространяемое) <https://zen.yandex.ru/id/5fd0b44cc8ed19418871dc31>
6. Антивирусное программное обеспечение Dr. WEB Desktop Security Suite (Сублицензионный договор №13740 на передачу неисключительных прав на программы для ЭВМ от 01.07.2021).

### 6.4 Перечень учебных аудиторий, оборудования и технических средств обучения

Учебная аудитория для проведения лекционных занятий (поточная). Специализированная мебель, доска меловая, мультимедийное оборудование, проектор, экран настенный	143907, Московская область, г. Балашиха, ул. шоссе Энтузиастов, д.50, каб. 129 Площадь помещения 118,1 кв.м № по технической инвентаризации 140, этаж 1
Учебная аудитория для занятий лекционного типа, семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы), для проведения групповых консультаций и индивидуальной работы обучающихся с педагогическими работниками, для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации. Специализированная мебель, доска меловая. Мультимедийное оборудование, проектор, экран настенный	143907, Московская область, г. Балашиха, ул. шоссе Энтузиастов, д. 50, каб. 125 Площадь помещения 51,6 кв.м № по технической инвентаризации 136, этаж 1
Помещение для самостоятельной работы. Персональные компьютеры в сборке с выходом в интернет.	143907, Московская область, г. Балашиха, ул. шоссе Энтузиастов, д. 50, читальный зал Площадь помещения 497,4 кв. м. № по технической инвентаризации 177, этаж 1
Помещение для самостоятельной работы. Специализированная мебель, персональные компьютеры в сборке с выходом в интернет.	143900, Московская область, г. Балашиха, ул. Юлиуса Фучика д.1, каб. 320 Площадь помещения 49,7 кв. м. № по технической инвентаризации 313, этаж 3
Учебная аудитория для учебных занятий обучающихся из числа инвалидов и лиц с ОВЗ. Специализированная мебель. Автоматизированное рабочее место для инвалидов-колясочников с коррекционной техникой и индукционной системой ЭлСис 290; Автоматизированное рабочее место для слабовидящих и незрячих пользователей со стационарным видеоувеличителем ЭлСис 29 ON; Автоматизированное рабочее место для слабовидящих и незрячих пользователей с портативным видеоувеличителем ЭлСис 207 CF; Автоматизированное рабочее место для слабовидящих и незрячих пользователей с читающей машиной ЭлСис 207 CN; Аппаратный комплекс с функцией видеоувеличения и чтения для слабовидящих и	143907, Московская область, г. Балашиха, ул. шоссе Энтузиастов, д. 50, каб. 105 Площадь помещения 52,8 кв. м. № по технической инвентаризации 116, этаж 1

незрячих пользователей ЭлСис 207 OS.	
--------------------------------------	--

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
МИНИСТЕРСТВА СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
ИМЕНИ В.И. ВЕРНАДСКОГО»**  
(Университет Вернадского)

**Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной  
аттестации обучающихся по дисциплине**

**Управление конфликтами на предприятии**

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) программы Финансовый менеджмент

Квалификация: бакалавр 38.03.02 Менеджмент

Форма обучения очная, очно-заочная

Балашиха 2026.

**1. Описание показателей и критериев оценивания планируемых результатов обучения по учебной дисциплине**

<b>Код и наименование компетенции</b>	<b>Уровень освоения</b>	<b>Планируемые результаты обучения</b>
<p><b>ОПК-1</b> Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории;</p>	<p><b>Пороговый (удовлетворительно)</b></p>	<p><b>знать:</b> Знать основы экономических, организационных и управленческих теорий для успешного выполнения профессиональной деятельности; методы, принципы и функции управления персоналом</p> <p><b>уметь:</b> Уметь формулировать и формализовать профессиональные задачи, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой наук</p> <p><b>владеть:</b> Владеть навыками проведения системного анализа деятельности организации и ее составляющих, используя компьютерный инструментарий</p>
	<p><b>Продвинутый (хорошо)</b></p>	<p><b>Знает твердо:</b> Знать основы экономических, организационных и управленческих теорий для успешного выполнения профессиональной деятельности; методы, принципы и функции управления персоналом</p> <p><b>Умеет уверенно:</b> Уметь формулировать и формализовать профессиональные задачи, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой наук</p> <p><b>Владеет уверенно:</b> Владеть навыками проведения системного анализа деятельности организации и ее составляющих, используя компьютерный инструментарий</p>
	<p><b>Высокий (отлично)</b></p>	<p><b>Имеет сформировавшееся систематические знания:</b> Знать основы экономических, организационных и управленческих теорий для успешного выполнения профессиональной деятельности; методы, принципы и функции управления персоналом</p> <p><b>Имеет сформировавшееся систематическое умение:</b> Уметь формулировать и</p>

		<p>формализовать профессиональные задачи, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой наук</p> <p><b>Показал сформировавшееся систематическое владение:</b> Владеть навыками проведения системного анализа деятельности организации и ее составляющих, используя компьютерный инструментарий</p>
<p><b>ПК-5</b> Способен осуществлять подбор в интересах клиента поставщиков финансовых услуг и консультирование клиента по ограниченному кругу финансовых продуктов</p>	<p><b>Пороговый (удовлетворительно)</b></p>	<p><b>знать:</b> Знать основы социологии, психологии и гражданского права в сфере предоставления финансовых услуг; методы сбора, обработки, анализа и передачи информации с применением современных средств связи, аппаратно-технических средств и компьютерных технологий; конъюнктуру и механизмы функционирования финансовых рынков</p> <p><b>уметь:</b> Уметь осуществлять самостоятельный поиск и привлечение новых клиентов целевого сегмента на основе личных контактов и контактов из централизованной базы потенциальных клиентов; осуществлять взаимодействие с потенциальными потребителями финансовых услуг с целью выявления платежеспособного спроса; осуществлять выбор форм и методов взаимодействия с инвесторами, организациями, средствами массовой информации</p> <p><b>владеть:</b> Владеть навыками проведения встречи с клиентами (в офисе организации или в удобном для клиента месте) и телефонных переговоров с потенциальными контрагентами; способностью развивать и поддерживать долгосрочные отношения с клиентами</p>
	<p><b>Продвинутый (хорошо)</b></p>	<p><b>Знает твердо:</b> Знать основы социологии, психологии и гражданского права в сфере предоставления финансовых услуг; методы сбора, обработки, анализа и передачи информации с применением современных средств связи, аппаратно-технических средств и компьютерных технологий; конъюнктуру и механизмы функционирования финансовых рынков</p>

		<p><b>Умеет уверенно:</b> Уметь осуществлять самостоятельный поиск и привлечение новых клиентов целевого сегмента на основе личных контактов и контактов из централизованной базы потенциальных клиентов; осуществлять взаимодействие с потенциальными потребителями финансовых услуг с целью выявления платежеспособного спроса; осуществлять выбор форм и методов взаимодействия с инвесторами, организациями, средствами массовой информации</p> <p><b>Владеет уверенно:</b> Владеть навыками проведения встречи с клиентами (в офисе организации или в удобном для клиента месте) и телефонных переговоров с потенциальными контрагентами; способностью развивать и поддерживать долгосрочные отношения с клиентами</p>
	<p><b>Высокий (отлично)</b></p>	<p><b>Имеет сформировавшееся систематические знания:</b> Знать основы социологии, психологии и гражданского права в сфере предоставления финансовых услуг; методы сбора, обработки, анализа и передачи информации с применением современных средств связи, аппаратно-технических средств и компьютерных технологий; конъюнктуру и механизмы функционирования финансовых рынков</p> <p><b>Имеет сформировавшееся систематическое умение:</b> Уметь осуществлять самостоятельный поиск и привлечение новых клиентов целевого сегмента на основе личных контактов и контактов из централизованной базы потенциальных клиентов; осуществлять взаимодействие с потенциальными потребителями финансовых услуг с целью выявления платежеспособного спроса; осуществлять выбор форм и методов взаимодействия с инвесторами, организациями, средствами массовой информации</p> <p><b>Показал сформировавшееся систематическое владение:</b> Владеть навыками проведения встречи с клиентами (в офисе организации или в удобном для клиента месте) и телефонных переговоров с потенциальными контрагентами; способностью развивать и поддерживать</p>

		долгосрочные отношения с клиентами
--	--	------------------------------------

## 2. Описание шкал оценивания

### 2.1 Шкала оценивания на этапе текущего контроля

Форма текущего контроля	Отсутствие усвоения (ниже порогового) *	Пороговый (удовлетворительно)	Продвинутый (хорошо)	Высокий (отлично)
Выполнение реферата, доклада	не выполнен	Цель и задачи реферата достигнуты частично. Актуальность темы реферата определена неубедительно. В реферате выявлены значительные отклонения от требований методических указаний.	Цель и задачи выполнения реферата достигнуты. Актуальность темы реферата подтверждена. Реферат выполнен с незначительными отклонениями от требований методических указаний.	Цель написания реферата достигнута, задачи решены. Актуальность темы исследования корректно и полно обоснована. Реферат выполнен согласно требованиям.
Опрос устный	не верный ответ или более 50% неправильно	Верно более 50% ответа, но менее 70%	Верно более 70% ответа, но есть ошибки	Ответ без ошибок
Итоговое тестирование	не выполнено или более 50% заданий выполнены неправильно	Выполнено более 50% всех заданий, но менее 70%	Выполнено более 70% заданий, но есть ошибки	Все задания выполнены без ошибок

\* Студенты, показавшие уровень усвоения ниже порогового, не допускаются к промежуточной аттестации по дисциплине.

### 2.2 Шкала оценивания на этапе промежуточной аттестации (зачет и экзамен в виде итогового теста, курсовая работа)

Форма промежуточной аттестации	Отсутствие усвоения (ниже порогового)	Пороговый (удовлетворительно)	Продвинутый (хорошо)	Высокий (отлично)
Выполнение итоговых тестов (не менее 15 вопросов на вариант)	Менее 51%	51-79%	80-90%	91% и более

**2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

#### Вопросы для устных опросов

##### Тема 1. Теоретические основы управления конфликтами

1. Понятие и сущность конфликтов, основные подходы к определению
2. Социально-правовые условия возникновения конфликтов
3. Этапы развития конфликтной ситуации
4. Формы проявления конфликтов

5. Последствия конфликтов.
6. Управленческие решения по предотвращению конфликтов

**Тема 2.** Стратегии поведения в конфликтной ситуации в профессиональной деятельности

1. Современные методы оценки конфликтного поведения
2. Особенности поведения в конфликтных ситуациях
3. Методы противодействия предотвращения и недопущения конфликтов

**Тема 3.** Межличностные конфликты.

1. Конфликт руководитель-подчиненный
2. Конфликты внутри коллектива
3. Предупреждение вертикальных конфликтов.
4. Конфликты с клиентами и партнерами
5. Формирование корпоративной культуры

**Тема 4.** Мониторинг и диагностика конфликтов

1. Задачи диагностики конфликтов, этапы подготовки и проведения
2. Инструменты мониторинга
3. Риск возникновения конфликтов: понятие, классификация, оценка.

**Тема 5.** Противодействие и профилактика конфликтов

1. Организационные мероприятия;
2. Коммуникации и обратная связь
3. Обучение и развитие персонала
4. Методы формирования и поддержания корпоративной культуры
5. Морально-этические аспекты деятельности работников.

**Тема 6.** Инструменты и технологии предупреждения конфликтов

1. Внедрение таск-трекеров и систем управления проектами: фиксация задач, сроков, договорённостей.
2. Использование платформ для корпоративного обучения: курсы по коммуникации и управлению конфликтами.
3. Опросы и аналитика вовлечённости: раннее выявление зон напряжения в коллективе.
4. Цифровые инструменты для анонимной обратной связи

**Тема 7.** Специальные сценарии и профилактика конфликтов

1. Порядок предотвращения и урегулирования конфликта интересов в организациях
2. Разработка и внедрение в практику стандартов и процедур, направленных на обеспечение добросовестной работы организации
3. Консультирование и обучение работников организации
4. Внутренний контроль и аудит

**Тема 8.** Профилактика конфликтов при внедрении изменений: управление сопротивлением, вовлечение сотрудников.

1. Работа с многопоколенческими коллективами: учёт различий в ценностях и стилях работы.
2. Межкультурные конфликты: обучение толерантности и взаимопониманию в международных командах.
3. Конфликты из-за конкуренции за ресурсы: прозрачные механизмы распределения бюджета, премий, проектов.
4. Профилактика дискриминации и буллинга: политика нулевой терпимости,

чёткие санкции

**Тема 9.** Основы бесконфликтного взаимодействия с клиентами и партнерами

1. Ключевые принципы бесконфликтного взаимодействия с клиентами и партнерами
2. Практические техники бесконфликтного взаимодействия с клиентами и партнерами
3. Дополнительные техники бесконфликтного взаимодействия с клиентами и партнерами: Скрипты общения - шаблоны ответов для типовых ситуаций.
4. Обучение персонала - тренинги и ролевые игры для отработки навыков работы с возражениями.
5. База претензий. Фиксация жалоб, чтобы выявлять повторяющиеся проблемы и улучшать процессы.
6. Автоматизация бесконфликтного взаимодействия с клиентами и партнерами. Использование CRM-систем и чат-ботов для ускорения обработки запросов и напоминаний.

**Темы докладов и рефератов**

1. Конфликт как социальное явление.
- 2 Конфликт как форма социального взаимодействия, межличностной и межгрупповой коммуникации.
- 3 Источники и причины конфликтов.
- 4 Классификация видов конфликтов: критерии и основные характеристики.
- 5 Природа противоречия, лежащего в основе конфликта.
- 6 Структурный конфликт и его разновидности.
- 7 Конфликт ценностей. Конфликт отношений. Поведенческий конфликт.
- 8 Конструктивные и деструктивные функции конфликтов. Диагностическая функция конфликтов и особенности ее проявления.
- 9 Понятие конфликтной ситуации, возникновение и структура. Осознание ситуации как конфликтной ее участниками.
- 10 Субъекты конфликта как элементы конфликтной ситуации.
- 11 Типы и ранги субъектов конфликта.
- 12 Влияние образов конфликтной ситуации на развитие конфликта. Динамика конфликтного взаимодействия.
- 13 Стадии и фазовая динамика конфликта. Конфликт как процесс.
- 14 Конфликтное взаимодействие и конфликтное поведение.
- 15 Классификация типов поведения в конфликте по К. Томасу.
- 16 Основные модели завершения конфликта.
- 17 Внутриличностные конфликты: специфика, формы проявления.
- 18 Основные подходы к причинам и формам проявления внутриличностного конфликта (З. Фрейд, К. Юнг, Э. Фромм, К. Хорни, А. Адлер, А. Маслоу, К. Левин).
- 19 Потребности, интересы, ценности и мотивы поведения личности.
- 20 Внутренние и внешние противоречия личности и их взаимосвязь.
- 21 Фрустрация, стрессы, конфликты и кризисы.
- 22 Формы проявления внутриличностных конфликтов.
- 23 Переживание как основа внутриличностного конфликта.
- 24 Последствия и проявления внутриличностных конфликтов.
- 25 Основные способы разрешения внутриличностных конфликтов.
- 26 Психологическая защита на подсознательном и сознательном уровнях.

- 27 Развитие стрессоустойчивости.
- 28 Самоменеджмент как профилактика и технология регулирования внутриличностных конфликтов.
- 29 Роль конфликта в формировании и развитии личности.
- 30 Межличностные и групповые конфликты: многообразие сфер существования.
- 31 Причины возникновения межличностных конфликтов.
- 32 Конфликт как форма социального взаимодействия. Ролевые конфликты.
- 33 Манипуляция в межличностном взаимодействии. Разновидности манипуляций.
- 34 Манипулятивное общение. Механизмы блокирования манипуляций.
- 35 Влияние социальной и психологической зрелости личности на уровень ее конфликтности.
- 36 Проявление индивидуально-психологических особенностей личности в ее стратегиях поведения в конфликте.
- 37 Эмоциональное состояние участников конфликта: сужение креативности, автоматизация поведения, эмоциональный дискомфорт.
- 38 Рост эмоционального напряжения: страхи, агрессия, недоверие, фобии.
- 39 Технологии работы с эмоциональным состоянием в процессе конфликта.
- 40 Вербальные и невербальные техники урегулирования эмоционального состояния.
- 41 Рационализация эмоций. Способы разрешения межличностных конфликтов.
42. Особенности разрешения групповых конфликтов.
43. Особенности разрешения семейных конфликтов.
44. Зависимость успешности разрешения проблемной ситуации от точности прогноза ее развития.
45. Тактические приемы ведения переговоров.
46. Особенности подготовки к переговорам.

### **Вопросы для проведения зачета**

1. Предмет и объект конфликтологии.
2. Место конфликтологии в системе научного знания.
3. Цели и задачи конфликтологии.
4. Методы конфликтологии.
5. Субъекты конфликта как элементы конфликтной ситуации.
6. Типы и ранги субъектов конфликта
7. Понятие и сущность стрессоустойчивости
8. Сущность конфликта, его границы и формы.
9. Структура конфликта.
10. Типология конфликтов.
11. Повод и причина конфликта.
12. Объективные причины конфликтов.
13. Субъективные причины конфликтов.
14. Основные этапы и фазы в развитии конфликта.
15. Предконфликтный период.
16. Стадия открытого конфликта.
17. Послеконфликтный период.
18. Специфика межличностных конфликтов.
19. Типы межличностных конфликтов и их причины.
20. Проблема конфликтных личностей.
21. Конфликт «личность-группа».
22. Межгрупповые конфликты.
23. Трудовые конфликты.

24. Особенности конфликтов в сфере управления.
25. Оптимальные управленческие решения как условие предупреждения конфликтов.
26. Предупреждение конфликтов компетентным оцениванием.
27. Понятие «управление конфликтом».
28. Методы управления конфликтами.
29. Диагностика конфликтов.
30. Особенности прогнозирования и профилактики конфликтов.
31. Объективные и организационно-управленческие условия предупреждения конфликтов.
32. Социально-психологические условия профилактики конфликтов.
33. Стили конфликтного поведения.
34. Способы разрешения конфликта.
35. Методика разрешения конфликтов.
36. Общая характеристика переговоров.
37. Динамика переговорного процесса.
38. Психологические механизмы и технология переговорного процесса.
39. Психологические условия успеха на переговорах.
40. Предпосылки участия третьей стороны в урегулировании конфликта.
41. Формы участия третьей стороны в разрешении конфликта.
42. Тактики взаимодействия третьей стороны с оппонентами при урегулировании конфликта.
43. Руководитель как третье лицо в конфликте.
44. Современные проблемы развития конфликтологии.
45. Основные психологические доминанты поведения людей как субъектов конфликта.
46. Черты характера и типы личностей как субъективные элементы конфликта.
47. Манеры поведения и этические ценности как субъективные составляющие конфликта.
48. Роль коммуникативных барьеров в возникновении конфликтов.
49. Проблема конфликтных личностей.
50. Роль коммуникативных барьеров в возникновении конфликтов.
51. Проблема конфликтных личностей
52. Условия и способы предупреждения конфликтов «по вертикали».
53. Разрешение конфликтов между руководителем и подчиненным.
54. Особенности трудовых конфликтов в организации.
55. Зависимость успешности разрешения проблемной ситуации от точности прогноза ее развития.
56. Технология управления собственным поведением субъектов конфликтного противостояния.
57. Нормы деловой этики и предупреждение конфликтов.
58. Стрессоустойчивость как способ предупреждения конфликтов
59. Особенности разрешения групповых конфликтов.
60. Основные тактики воздействия на оппонента в конфликте.
61. Тактические приемы ведения переговоров

**Комплект оценочных материалов по дисциплине «Управление конфликтами на предприятии»**

Задания закрытого типа – 2 мин. на ответ, задания открытого типа – 5 мин. на ответ

№ п/п	Задание	Варианты ответов	Верный ответ или № верного ответа	Формируемая компетенция
<b>Задания закрытого типа</b>				

1.	1. Способность обеих сторон идти на уступки для урегулирование разногласий:	а) компромисс б) избегание в) сотрудничество	компромисс	ОПК-1
2.	2. Переход конфликта из внутреннего состояния во внешнюю деятельность:	а) сознание б) инцидент в) причина	б) инцидент	ОПК-1
3.	4. Особое взаимодействие индивидов, групп и объединений при столкновении их несовместимых взглядов, позиций и интересов: а) социальный конфликт + б) деловое партнёрство в) социальный контакт	а) социальный конфликт б) деловое партнёрство в) социальный контакт	социальный конфликт	ОПК-1
4.	Причиной социального конфликта может быть плохая передача информации, так ли это:	а) нет б) да в) отчасти	б) да	ОПК-1
5.	Предмет конфликта – это то: а) кто в нем участвует б) какие последствия имеет для участников в) из-за чего происходит конфликт	а) кто в нем участвует б) какие последствия имеет для участников в) из-за чего происходит конфликт	в) из-за чего происходит конфликт	ПК-5
6.	В переводе конфликт означает: а) столкновение б) противоречие в) разногласие	а) столкновение б) противоречие в) разногласие	а) столкновение	ПК-5
7.	Конфронтация как форма управленческого конфликта – это: а) резкое обострение во взаимоотношениях между различными субъектами управления б) самая острая форма управленческого конфликта, ведущая к расколу и ликвидации существующей системы управления в) открытое противоборство в различных звеньях системы управления, которое характеризуется поляризацией интересов	а) резкое обострение во взаимоотношениях между различными субъектами управления б) самая острая форма управленческого конфликта, ведущая к расколу и ликвидации существующей системы управления в) открытое противоборство в различных звеньях системы управления, которое характеризуется поляризацией интересов	б) самая острая форма управленческого конфликта, ведущая к расколу и ликвидации существующей системы управления	ПК-5
8.	К положительным последствиям конфликта	а) нарушение сложившейся системы	в) возможность заметить	ПК-5

	можно отнести:	б) разрушение прежних взаимосвязей людей в) возможность заметить назревшую проблему	назревшую проблему	
<b>Задания открытого типа</b>				
№ п/п	Вопрос	Ответ (составлен в виде предложения)		Формируемая компетенция
1.	Формы участия третьей стороны к разрешении конфликтов	третейский судья, арбитр, медиатор (посредник), помощник (модератор), наблюдатель		ОПК-1
2.	Социальный конфликт ..... к разновидностям социальных конфликтов:	не относится		ОПК-1
3.	Оптимальным способом разрешение конфликтной ситуации является	достижение компромисса		ОПК-1
4.	Установите соответствие между способом разрешения социальных конфликтов и его содержанием: Компромисс:	взаимные уступки сторон в решении проблемы		ОПК-1
5.	Установите соответствие между способом разрешения социальных конфликтов и его содержанием: Переговоры:	мирная беседа обеих сторон по решению проблемы		ОПК-1
6.	Установите соответствие между способом разрешения социальных конфликтов и его содержанием: Арбитраж:	обращение за помощью в специальный орган власти		ОПК-1
7.	Обязательным условием возникновения конфликтов является	наличие конфликтной ситуации		ОПК-1
8.	Назовите этапы протекания конфликта	Тупик (противоречие), конфликтная ситуация, инцидент, эскалация, послеконфликтная стадия		ОПК-1
9.	На каком этапе урегулирования жалобы менеджер проверяет факты, собранные сотрудником?	на этапе исследования		ОПК-1
10.	Что относится к поведенческим конфликтогенам:	проявление агрессии, превосходства, эгоизма		ОПК-1
11.	Определите фазу с самой высокой возможностью для разрешения конфликта:	начальная фаза		ОПК-1
12.	Может ли конфликт стать фактором решения проблем в	может, если это конструктивный конфликт		ПК-5

	организации		
13.	Какой элемент координационного механизма управления конфликтной ситуацией является основным:	разъяснение требований к работе	ПК-5
14.	Как называются методы управления конфликтами, которые заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека:	внутриличностные	ПК-5
15.	Какой инструмент структурного предотвращения конфликтов подразумевает создание чётких линий отчётности и распределения обязанностей?	иерархия полномочий	ПК-5
16.	снизить вероятность возникновения конфликтов из-за неправильного понимания задач помогает...	чёткое формулирование должностных инструкций и критериев оценки работы;	ПК-5
17.	примером интеграционного механизма командного взаимодействия для предотвращения конфликтов является	создание кросс-функциональных команд для решения общих задач	ПК-5
18.	Открытые каналы коммуникации: регулярные совещания, планёрки являются моделью ..... конфликтов	моделью предотвращения конфликтов	ПК-5
19.	Формирование ценностей и норм поведения: кодекс корпоративной этики является частью...	корпоративной культуры	ПК-5
20.	Легитимизация конфликта – это:	достижение соглашения между конфликтующими сторонами по признанию и соблюдению установленных норм и правил поведения в конфликте	ПК-5
21.	Конфликтогены – это:	слова, действия (или бездействия), которые могут привести к конфликту	ПК-5
22.	Какие виды деятельности по управлению конфликтом адекватны на этапе возникновения и развития конфликтной ситуации	только предупреждение (стимулирование)	ПК-5