

ЧОУ ВО «Тольяттинская академия управления»

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по программам  
дополнительного образования



О.В. Понамарева

10.12.2025



Дополнительная профессиональная программа  
повышения квалификации  
**«Управление конфликтами»**

## **1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА**

Программа позволяет изучить традиционные и современные подходы в управлении конфликтами в профессиональной деятельности; сформировать представления о конфликтологии как комплексной прикладной науке, направленной на развитие личной и профессиональной конфликтной компетентности.

**Цель дисциплины** - формирование знаний, умений, навыков в области современных технологий управления и урегулирования конфликтов.

### **Задачи дисциплины**

- овладение знаниями психологии конфликта и управления конфликтами в организации;
- понимание социально-психологических механизмов возникновения, динамического развития и завершения конфликта;
- сформировать у слушателей компетентность в области эффективного использования ресурсов конфликта;
- психологически подготовить слушателей к взаимодействию с различными конфликтными явлениями как с точки зрения личного участия, так и управления ими

## **2. НОРМАТИВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ**

Программа разработана в соответствии с нормативными актами:

– Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с последующими изменениями);

– приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 24.03.2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» (с последующими изменениями и дополнениями);

– профессиональный стандарт «Консультант в области управления персоналом», утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 04.04.2022 № 197н.

## **3. КАТЕГОРИЯ СЛУШАТЕЛЕЙ**

К освоению данной дополнительной профессиональной программы повышения квалификации допускаются лица, имеющие или получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование.

Наличие указанного образования должно подтверждаться документом государственного или установленного образца.

#### 4. ТРУДОЕМКОСТЬ ОБУЧЕНИЯ

Нормативный срок освоения программы – 16 часов, включая все виды аудиторной работы слушателя и время, отводимое на самостоятельную работу.

#### 5. РЕЖИМ ЗАНЯТИЙ

Аудиторных – 4 дня по 4 академических часа, самостоятельная работа слушателей – 16 часов.

#### 6. ФОРМА ОБУЧЕНИЯ

Форма обучения: очная.

#### 7. ДОКУМЕНТ ОБ ОСВОЕНИИ ПРОГРАММЫ

Удостоверение о повышении квалификации установленного образца.

#### 8. СВЯЗЬ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ С ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ СТАНДАРТОМ, ЕКСД, ФГОС ВО И ДРУГИМИ НОРМАТИВНЫМИ ДОКУМЕНТАМИ

Профессиональный стандарт «Консультант в области управления персоналом», утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 04.04.2022 № 197н.

Основная цель вида профессиональной деятельности – консультирование физических лиц и организаций в области управления персоналом

#### *Описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт*

Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
Код	Наименование	Уровень квалификации	Наименование	Код	Уровень (подуровень) квалификации
А	Консультирование физического лица по вопросам трудовой деятельности	6	Реализация проекта консультирования физического лица по вопросам рынка труда и карьерного роста	А/01.6	6
			Реализация проекта консультирования физического лица по вопросам развития	А/02.6	
			Реализация проекта консультирования физического лица по	А/03.6	

			разрешению трудовых конфликтов		
--	--	--	--------------------------------	--	--

## 9. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ПРОГРАММЕ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ СЛУШАТЕЛЕЙ

Слушатель, освоивший программу повышения квалификации, должен обладать компетенцией ПК-2 - Способен использовать различные способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде (в соответствии с ФГОС ВО – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 №970 (с изменениями и дополнениями)

**Отличительные признаки уровней освоения компетенций:**

Шифр название компетенции	Индикаторы компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<b>ПК-2</b> Способен использовать различные способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде	<b>ПК-2.1</b> Способен оценить эффективность применения различных способов и методов ведения переговорного процесса на различных этапах конфликта	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Знать</b> принципы, методы и способы управления конфликтами</li> <li>- <b>Уметь</b> актуализировать свои представления о современных методах и способах управления конфликтами</li> <li>- <b>Владеть</b> эффективными методами и способами управления конфликтами</li> </ul>

## 10. УЧЕБНЫЙ ПЛАН

### УЧЕБНЫЙ ПЛАН

дополнительной профессиональной программы повышения квалификации:

**«Управление конфликтами»**

Подраздел, тема	Аудиторные занятия (в часах)		СР	Формы текущего контроля	Формируемые компетенции
	лекций	практи			

		<b>ческих</b>			
Тема 1. Виды, функции и причины возникновения конфликтных ситуаций.	2	2	4	Тестирование Проверка практического задания	ПК-2.1.
Тема 2. Типы конфликтных личностей. Акцентуации характера. Опорная схема анализа ситуации	2	2	4	Проверка практического задания	ПК-2.1.
Тема 3. Стили поведения в конфликте. Правила и шаги по его разрешению	2	2	4	Проверка практического задания	ПК-2.1.
Тема 4. Убеждение, внушение и манипуляция .	2	2	4	Дискуссия. Проверка практического задания	ПК-2.1.
<b>Всего</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>16</b>		
Форма итоговой аттестации (зачёт)				-	-

## 11. КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК

**Объем программы в часах: 16**

**Количество аудиторных часов: 16**

**Форма обучения: очная**

**Начало учебных занятий: по мере комплектации группы**

Количество занятий в неделю	Срок обучения по программе	Итоговая аттестация
4 дня по 4 аудиторных часа	1неделя	Последний день обучения

## 12. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

### Тема 1. Виды, функции и причины возникновения конфликтных ситуаций.

Расширение знания об архитектуре и понятии спора, что позволит уловить причины и сущность его начала для дальнейшего ведения рационального диалога.

### Тема 2. Типы конфликтных личностей. Акцентуации характера. Опорная схема анализа ситуации

Изучение разнообразия эмоциональных реакций, характера личности для более глубокого понимания и оценки её действий. Освоение алгоритма конструктивного спора, что позволит уверенно выражать свою позицию, аргументировать, управлять стрессом.

### **Тема 3. Стили поведения в конфликте. Правила и шаги по его разрешению**

Поведенческие модели человека в социуме с учетом особенностей развития спора, чтобы обоснованно анализировать состояние не только клиента, но и собственное.

### **Тема 4. Убеждение, внушение и манипуляция.**

Изучение противодействия манипулятивному воздействию собеседника, используя инструменты аналитики и прогнозирования ситуации.

## **13. ОРГАНИЗАЦИОННО - ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ**

### **13.1. Материально-техническое обеспечение**

Для проведения лекционных и практических занятий по данной программе используются учебные аудитории с медиа-оборудованием (проектор, экран, ноутбук) и учебной мебелью, лаборатория компьютерных технологий в дизайне и компьютерные классы, оснащенные компьютерами с необходимым программным обеспечением и доступом в Интернет и электронную информационно-образовательную среду вуза.

Для самостоятельной работы слушателей используется помещение для самостоятельной работы, оснащенное компьютерами с необходимым программным обеспечением и доступом в Интернет и электронную информационно-образовательную среду вуза.

Для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации поданной дисциплине используются учебные аудитории, с медиа-оборудованием (проектор, экран, ноутбук), и учебной мебелью, лаборатория компьютерных технологий в дизайне и компьютерные классы, оснащенные компьютерами с необходимым программным обеспечением и доступом в Интернет и электронную информационно - образовательную среду вуза.

#### **Перечень лицензионного программного обеспечения**

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование</b>	<b>Тип ресурса</b>
1	Антивирус Касперского отечественного производства	Сублицензионный договор СЛД АО «СофтЛайн Трейд» №Tr000840657 от 04.12.2023, срок действия договора до 11.02.2026 (250-499 Node 2 year Educational Renewal License)
2	Microsoft Windows	Сублицензионный договор АО «СофтЛайн Трейд» № /131 от 10.07.2020. Срок действия договора и лицензий - бессрочный (лицензионное соглашение Microsoft - Open Value Subscription для решений Education Solutions №V8265046)
3	Microsoft Office	

#### **Перечень свободно распространяемого программного обеспечения**

- Google Chrome - бесплатный веб-браузер;
- Foxit Reader – Russian – бесплатное прикладное программное обеспечение для просмотра электронных документов в стандарте PDF;
- Облачные сервисы для построения графических изображений Yandex, Google, Miro и др.

В соответствии с Положением о создании специальных условий для инвалидов и лиц с ОВЗ информационно-технологическая база образовательного процесса предусматривает использование материально-технических средств с учетом различных нозологий инвалидов и лиц с ОВЗ.

### **13.2 Кадровое обеспечение**

- Реализация программы обеспечивается профессорско-преподавательским составом, удовлетворяющим следующим условиям: наличие высшего профессионального образования, соответствующее профилю преподаваемых дисциплин, из числа штатных преподавателей и (или) привлеченных на условиях почасовой оплаты труда;

- наличие ученой степени и (или) значительный опыт практической деятельности в соответствующей сфере из числа штатных преподавателей и (или) привлеченных на условиях почасовой оплаты труда.

### **13.3 Учебно-методическое обеспечение программы**

#### **Литература**

##### **Основная литература:**

1. Андруник, А. П. Управление конфликтами : учебник для вузов / А. П. Андруник. – Москва : Дашков и К, 2025. - 392 с. – ISBN 978-5-394-06190-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2227387>.
2. Адизес, И. К. Управление изменениями без потрясений и конфликтов : практическое руководство / И. К. Адизес. - Москва : Альпина Паблишер, 2026. - 260 с. - ISBN 978-5-9614-8032-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2231270>.
3. Управление персоналом : учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева ; под ред. И.Б. Дураковой. - Москва : Инфра-М, 2023. — 570 с. - ISBN 978-5-16-003563-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1939110>.

##### **Дополнительная литература:**

1. Резник, С. Д. Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации : учебное пособие / С.Д. Резник, М.В. Черниковская. - 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Инфра-М, 2025. - 193 с. - ISBN 978-5-16-020132-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2160985>.
2. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом : монография / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, В.Г. Коновалова, О.Л. Чуланова. — Москва : Инфра-М, 2024. — 156 с. - ISBN 978-5-16-009530-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2106198>.
3. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева ; под ред. А.Я. Кибанова. — Москва : Инфра-М, 2023. - 524 с. - ISBN 978-5-16-003544-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1894611>.

##### **Периодические издания:**

1. Вопросы экономики: научно-практический журнал. - УБД ИВИС. - URL: <https://eivis.ru/browse/publication/6645>.
2. Кадровая служба и управление персоналом предприятия : аналитико – практический журнал. – URL: T:\consultantplus\cons.exe

3. Менеджмент в России и за рубежом: журнал. - УБД ИВИС. - URL: <https://eivis.ru/browse/publication/18786>.
4. Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России: научно – практический журнал. – URL: <https://znanium.ru/catalog/magazines/issues?ref=6a969b84-1df0-11e4-b05e-00237dd2fde2>.
5. Трудовое право : практический журнал. – Режим доступа: T:\consultantplus\cons.exe

#### **Современные профессиональные базы данных, информационные справочные системы, электронные библиотечные системы:**

1. Znanium: электронно-библиотечная система. – URL: <http://znanium.ru>.
2. eLIBRARY.RU: научная электронная библиотека. – URL: <https://elibrary.ru/>.
3. Консультант плюс: справочно-правовая система. – URL: <http://www.consultant.ru/> ; T:\consultantplus\cons.exe.
4. УБД ИВИС. – URL : <https://eivis.ru/basic/details>.
5. Электронная библиотека ТГУ. – URL: <http://83.234.207.58/MarcWeb2/Default.asp>.

## **14. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ**

### **14.1. Формы аттестации**

Итоговая аттестация – зачет, который осуществляется в форме выполнения слушателем практического задания и ответа на теоретический вопрос. Критерии оценки степени сформированности компетенций:

«Зачтено» - слушатель показывает достаточный уровень знаний и умений в пределах учебного материала, ориентируется в основных вопросах программы.

«Не зачтено» - слушатель показывает знания учебного материала и умения их практического применения только в минимальном объеме, имеет только общее представление об основных вопросах программы.

### **14.2 Оценочные средства**

Контроль компетенций, а также знаний и умений, приобретенных слушателями, осуществляется посредством проведения тестирования, устных опросов и проверки правильности выполнения заданий, имеющих практическую направленность.

Результаты выполнения заданий - основание для выставления оценок текущего и итогового контроля по данной программе. Выполнение заданий является обязательным для всех слушателей. По результатам проведения обязательной итоговой аттестации выдается удостоверение о повышении квалификации установленного образца.

### **Примерные практические задания**

#### **Кейс 1: Конфликт между руководителем и сотрудником по поводу оценки работы**

##### **Описание ситуации**

Менеджер отдела оценивает работу сотрудника как неудовлетворительную и выносит ему предупреждение. Сотрудник считает, что оценка несправедлива, поскольку он уверен в своей высокой эффективности и считает, что к нему предвзятое отношение.

### **Постановка задачи**

Определите причины, предложите решение по разрешению конфликта.

### **Кейс 2: Конфликт между отделами — продажи и производства.**

#### **Описание ситуации**

Отдел продаж обещает клиенту срочную доставку, а отдел производства не может выполнить требования из-за перегруженности. Это вызывает негативное отношение отдела продаж к производству, что отражается на мотивации обеих сторон.

### **Постановка задачи**

Определите причины, предложите решение по разрешению конфликта.

### **Кейс 3: Личностный конфликт между сотрудниками**

#### **Описание ситуации**

Два сотрудника в одном отделе постоянно конфликтуют из-за различий в стиле поведения и недопонимания. Это влияет на атмосферу в коллективе и снижает общую эффективность.

### **Постановка задачи**

Определите причины, предложите решение по разрешению конфликта.

## **Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету**

1. Понятие и общая характеристика управления конфликтами.
2. Основные виды деятельности в процессе управления конфликтом: прогнозирование, предупреждение, стимулирование, регулирование, разрешение.
3. Методы диагностики и анализа конфликтных ситуаций. Диагностическая карта конфликта.
4. Прогнозирование и профилактика конфликтов.
5. Технологии регулирования конфликтов. Принципы управления конфликтами
6. Специфика внутриличностных конфликтов, их проявления (стресс, фрустрация) и источники.
7. Особенности межличностных и групповых конфликтов.
8. Конфликты в организации, их специфика, роль и задачи руководителя в их регулировании.
9. Факторы, влияющие на выбор стратегии поведения в конфликте (пол, возраст, темперамент, личностные особенности).
10. Понятие и техники ведения переговоров как основного метода разрешения конфликтов.
11. Роль посредника (медиатора) в разрешении конфликта, этические принципы посредничества.
12. Различие между завершением, урегулированием и разрешением конфликта. Формы завершения конфликтов.

### 13. ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

Составил:

Е.Б. Сурмина, д.п.н., доцент



(подпись)

Заведующий кафедрой

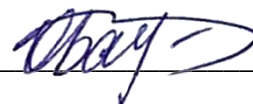
Н.В. Никитина, д.э.н., доцент



(подпись)

Директор БИК

О.В. Балакина



(подпись)

Проректор по УР

А.Ф. Финк



(подпись)