

ФГБОУ ВО Университет биотехнологий  
Факультет экономики и управления

## **Управление конфликтами в организации**

Методические указания для проведения практических занятий и  
самостоятельной работы студентов

Новосибирск 2026

УДК 658.3  
ББК 65.050.2  
О-753

Кафедра государственного и муниципального администрирования

Составитель: канд. экон. наук, доцент Рехтина Г.А.

Рецензент: канд. экон. наук, доцент Наконечная О.А.

**Управление конфликтами в организации:** методические указания для проведения практических занятий и самостоятельной работы студентов / Универ-т биотехнологий. Фак. ЭиУ; сост. Рехтина Г.А. - Новосибирск, 2026.- 11 с.

Методические указания для проведения практических занятий и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Управление конфликтами в организации» предназначены для студентов направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление всех форм обучения.

Методические указания утверждены и рекомендованы к изданию учебно-методическим советом факультета экономики и управления (протокол № 5 от «20» января 2026 г.)

## Введение

Цель изучения дисциплины «Управление конфликтами в организации» – формирование конфликтологической культуры студента для успешной реализации профессиональной деятельности и саморазвития, формирование умений самостоятельно находить оптимальные пути урегулирования конфликтных ситуаций и предвидеть зарождение и возможные пути развития конфликта.

Задачи дисциплины:

1. Научиться анализировать современные конфликты и понимать их природу.
2. Выработать умение критически оценивать различные теоретические школы, занимающиеся анализом и урегулированием конфликтов.
3. приобрести навыки анализа конкретных конфликтов, оценивания целесообразность и эффективность применения различных переговорных и посреднических процедур в профессиональной деятельности менеджера.

Дисциплина «Управление конфликтами в организации» в соответствии с требованиями ФГОС ВО направлена на формирование следующих компетенций:

ПК-4. Способен осуществлять коммуникации в устной и письменной формах для решения профессиональных задач в сфере государственного и муниципального управления, а также осуществления межличностного взаимодействия, взаимодействия с общественно-политическими, коммерческими и некоммерческими организациями.

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

**знать:** теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; основы социального, социально – психологического и психологического управления конфликтами; базовые технологии формирования общественного мнения.

**уметь:** осуществлять межличностные, групповые и организационные коммуникации; применять знания и навыки взаимодействия в ходе служебной деятельности в соответствии с этическими требованиями к служебному поведению; толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.

**владеть:** навыками позитивного влияния на партнеров и успешного ведения переговоров; навыками профилактики, управления, конструктивного подхода к разрешению конфликтов; основными технологиями формирования и продвижения имиджа государственной и муниципальной службы.

## **1. Цель практических занятий и самостоятельной работы студентов**

Практическое занятие – форма организации обучения, которая направлена на формирование практических умений и навыков и является связующим звеном между самостоятельным теоретическим освоением студентами учебной дисциплины и применением ее положений на практике.

Практические занятия проводятся в целях: выработки практических умений и приобретения навыков в решении задач, выполнении заданий, производстве расчетов, разработке и оформлении документов, практического овладения иностранными языками и компьютерными технологиями. Главным их содержанием является практическая работа каждого студента.

Практические занятия направлены на закрепление и расширение знаний, полученных на лекциях.

Практические занятия по курсу «Управление конфликтами в организации» направлены на практическое углубленное изучение учебной дисциплины, привитие обучающимся навыков самостоятельного поиска и анализа учебной информации, формирование и развитие у них научного мышления, умения активно участвовать в творческой дискуссии, делать правильные выводы, аргументировано излагать и отстаивать свое мнение.

Самостоятельная работа студентов – вид деятельности, при котором в условиях систематического уменьшения прямого контакта с преподавателем студентами выполняются учебные задания. К таким заданиям относятся контрольные и курсовые работы, рефераты, эссе, доклады и т.д.

При этом специфика самостоятельной работы студентов заключается в том, чтобы студенты самостоятельно получали новые знания.

Цель самостоятельной работы студентов – освоение обучающимися теоретических знаний в области управления персоналом, приобретение навыка применять их на практике, формирование общепрофессиональных и профессиональных компетенций, необходимых в дальнейшей профессиональной деятельности.

## **2. Содержание занятий**

**Тема 1. Анализ структурных элементов конфликта. Источники, объект и причины конфликта.**

### Вопросы для обсуждения

1. Достаточные условия возникновения конфликта.
2. Конфликт и проблемы развития общества.

3. Особенности этнонациональных конфликтов.
4. Источники и причины возникновения социальных конфликтов.

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

1. Феноменальность конфликтов.
2. Характеристика структуры конфликта.
3. Типология политических конфликтов.

**Тема 2. Динамика развития конфликта.**

Вопросы для обсуждения

Деловая игра «Жалоба»

Цель игры. Развитие у студентов умения анализировать конфликт на основе уяснения ими основных конфликтологических понятий; формирование навыков применения простейших методов изучения и оценки конфликтных ситуаций.

Игровая ситуация. Руководство фирмы получило жалобу от одного из сотрудников.

Генеральный директор фирмы назначает рабочую группу для изучения жалобы и выработки предложений для принятия решения. Состав рабочей группы: менеджер по кадрам - руководитель; специалист по связям с общественностью; юрист фирмы.

*Порядок проведения игры*

*Подготовительный этап.* За одну-две недели студенты получают установку на проведение деловой игры. Им сообщают тему и цель занятия, а также тему деловой игры, ее цель и игровую ситуацию.

Студенты получают указания по самостоятельному изучению литературы и уяснению основных понятий: «конфликт», «структура конфликта», «субъекты конфликта», «предмет конфликта», «образ конфликтной ситуации», «мотивы конфликта», «позиция в конфликте». Кроме того, студентам напоминают, что они должны продемонстрировать в ходе деловой игры умение использовать различные методы изучения и анализа конфликтов: наблюдение, анализ результатов деятельности, беседа, экспертный опрос и др.

*В ходе игры*

1. Учебная группа разбивается на три команды.

Первая команда - руководство фирмы: генеральный директор, заместитель генерального директора по связям с общественностью, финансовый директор.

Вторая команда - рабочая группа по изучению жалобы (состав смотри в пункте «Игровая ситуация»).

Третья команда - эксперты (3-5 человек).

Время на распределение ролей - 5 минут.

Примечание. Состав команд может быть определен по желанию студентов.

2. Всем командам выдается жалоба в письменном виде и задание на игру. Первая команда готовится к заслушиванию предложений для принятия решения, выработанных рабочей группой (вторая команда). Вторая команда

готовит предложения для принятия решения по жалобе. Третья команда готовится к оценке содержания работы первой и второй команд.

Время на подготовку - 15 минут.

3. Заслушивание предложений для выработки решения по жалобе, принятие решения и оценка содержания работы.

*Игровой сценарий.* «Генеральный директор» открывает служебное совещание, объявляя его тему, и предоставляет слово для доклада «старшему рабочей группы» по изучению жалобы и выработке предложений для принятия решения (регламент доклада может быть ограничен 10 минутами). После доклада руководящий состав задает вопросы членам рабочей группы (время на вопросы и ответы может быть установлено в пределах 15-20 минут). После ответов на вопросы выслушиваются мнения «заместителя генерального директора по связям с общественностью» и «финансового директора» (на выслушивание мнений может быть выделено 5 минут).

Решение на основе обсуждения принимает «генеральный директор».

*Оценка содержания работы.* После принятия решения члены экспертной группы выступают с оценкой работы первой и второй команд, а также исполнителей всех ролей. В ходе оценки возможны дискуссии (на оценку экспертов может быть отведено 15-20 минут).

Подведение преподавателем итогов игры.

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

1. Экстремумы и стадии затишья в развитии конфликта.
2. Предконфликтная ситуация, инцидент, стадия конфликтного противостояния, послеконфликтная ситуация.
3. Способы затягивания конфликта.

### **Тема 3. Функции конфликта.**

Вопросы для обсуждения

1. Позитивные функции конфликта.
2. Негативные функции конфликта.
3. Роль различных факторов в активизации тех или иных функций.

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

1. Активизация социальных связей.
2. Сигнализация об очагах социальной напряженности.

### **Тема 4. Социально-психологические закономерности развития конфликта.**

Вопросы для обсуждения

1. Пути снижения агрессии в конфликтах на уровне государства и общества.
2. Социальные стереотипы и факторы их формирования.
3. Роль лидера в конфликте.

4. Влияние социально-психологического климата на конфликтность в трудовом коллективе.

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

1. Особенности восприятия на основе психологических механизмов межгруппового общения. Факторы, влияющие на ошибки восприятия.
2. Социально-психологические проблемы послеконфликтной ситуации.

**Тема 5. Экономические конфликты. Трудовые конфликты.**

Вопросы для обсуждения

1. Конфликты между органами управления, субъектами предпринимательской деятельности, порождающиеся конкуренцией.
2. Снижение производительности как скрытая форма трудовых конфликтов.

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

*В ходе занятия.* Студентам предлагают решить задачи с конкретными ситуациями, ответив на вопросы, приведенные в конце каждой задачи.

Варианты решения задач обсуждаются в учебной группе.

*Задача 1*

Между двумя сотрудниками организации возник спор по поводу сроков внедрения новой технологии. Один из них мотивировал предлагаемые сроки внедрения интересами производства продукции, второй свою позицию обосновывал с позиции интересов персонала, которому предстоит осваивать новую технологию. Является описанная ситуация конфликтом? Каковы перспективы развития, данной ситуации и механизмы управления ею?

*Задача 2*

В беседе руководителя с подчиненным, допустившим технологическую ошибку, которая привела к серьезному материальному ущербу фирме, руководитель предъявил претензии к подчиненному и наложил штраф в размере месячной заработной платы. Является ли описанная ситуация конфликтом? Ответ обоснуйте.

*Задача 3*

Принимая на работу сотрудника, руководитель фирмы пообещал через два месяца перевести его на вышестоящую должность. По истечении указанного срока обещание руководителя не выполнено. Можно ли описанную ситуацию идентифицировать как конфликтное взаимодействие? Если нет, то каковы перспективы развития описанной ситуации в конфликт.

*Задача 4*

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же

сотрудников в курилке за беседой.

*Вопрос.* Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

#### *Задача 5*

Вы начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную — молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

*Вопрос.* Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

#### *Задача 6*

Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возник конфликт.

*Вопрос.* В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

#### *Задача 7*

Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю...

*Вопрос.* Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты.

#### *Задача 8*

В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придирается к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.

*Вопрос.* В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

### **Тема 6. Профилактика конфликта.**

#### Вопросы для обсуждения

1. Трудности профилактики конфликтов.
2. Конфликтогенные причины.

#### Вопросы (задания) для самостоятельной работы

1. Методы профилактики конфликтов в организации.
2. Функциональная направленность конфликтов в организации.

### **Тема 7. Способы разрешения конфликтов. Правовые и экономические основы регламентации конфликтов.**

#### Вопросы для обсуждения

1. Поддержание сотрудничества как универсальный способ предотвращения конфликтов.

2. Руководитель – посредник в конфликте.
3. Личный пример руководителя в преодолении конфликтов и стрессов.
4. Примириительные процедуры при трудовых спорах.

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

1. Способы разрешения конфликтов.
2. Методика урегулирования конфликтов.

**Тема 8. Управление конфликтами в государственной и муниципальной службе.**

Вопросы для обсуждения

1. Противоречия в государственной и муниципальной службе.
2. Конфликтогенные зоны развития современной муниципальной службы.

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

1. Сущность конфликтов интересов.
2. Основные способы предотвращения и урегулирования конфликта интересов в сфере государственной и муниципальной службы.

## Список литературы

### Список основной литературы

1. Андруник, А. П. Управление конфликтами: учебник для вузов / А. П. Андруник. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2025. - 392 с. – ISBN 978-5-394-06190-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2227387>
2. Козырев, Г. И. Конфликтология: учебник / Г.И. Козырев. - 3-е изд., испр. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2026. - 289 с. - (Высшее образование). - DOI 10.12737/textbook\_5d0874f42cf221.11716895. - ISBN 978-5-16-018512-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2242623>
3. Конфликтология: учебник / А.Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова; под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2024. - 301 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-018746-4. - Текст: электронный. - URL:

### Список дополнительной литературы

1. Дмитриев, А. В. Конфликтология: учебник / А.В. Дмитриев. - 4-е изд., перераб. - Москва: Альфа-М: ИНФРА-М, 2023. - 336 с. - ISBN 978-5-98281-350-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1941722>.
2. Коммуникативная конфликтология: учебное пособие / С. А. Дюжиков, И. В. Ковтуненко, А. Е. Кравец [и др.]; Южный федеральный университет. - Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2023. - 85 с. - ISBN 978-5-9275-4304-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2135838>.
3. Шарков, Ф. И. Общая конфликтология: учебник для бакалавров / Ф. И. Шарков, В. И. Сперанский; под общ. ред. засл. деят. науки РФ Ф. И. Шаркова. - 5-е изд., стер. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 236 с. - ISBN 978-5-394-05310-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2083258>.

### Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

№ п/п	Наименование	Адрес
1.	Справочно-правовая система «Консультант Плюс»	<a href="http://consultant.ru/">http://consultant.ru/</a>
2.	Журнал Управление персоналом	<a href="http://www.top-personal.ru/magazines.html">http://www.top-personal.ru/magazines.html</a>
3.	HR-Portal. Сообщество и публикации	<a href="http://hr-portal.ru/rubric/kdp">http://hr-portal.ru/rubric/kdp</a>
4.	Официальный сайт Университета биотехнологий	<a href="http://edubiotech.ru">http://edubiotech.ru</a>
5.	Федеральный образовательный портал – Экономика. Социология. Менеджмент	<a href="http://ecsocman.hse.ru">http://ecsocman.hse.ru</a>

Составитель  
Рехтина Галина Александровна

## **Управление конфликтами в организации**

Методические указания  
для проведения практических занятий и самостоятельной работы студентов

Объем 0,4 уч. – изд. л.; 1,4 усл. печ. л.

Университет биотехнологий  
630039, Новосибирск, ул. Добролюбова, 160

Авторская редакция  
Компьютерная верстка Г.А. Рехтина