

Государственное образовательное учреждение
«Приднестровский государственный университет им. Т.Г. Шевченко»



**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ**

Наименование программы: Управление в условиях неопределенности и конфликтов: практическая школа для государственных служащих.

Категория слушателей: государственные служащие и работники органов государственной власти, лица, замещающие государственные должности, педагогические и социальные работники, работники Прокуратуры ПМР.

Форма обучения: очно-заочная, с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения.

Общая трудоемкость: 144 академических час.

г. Тирасполь, 2026 г.

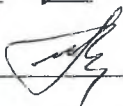
Декан ФГУиСГН _____



Т.Д. Залевская

ДПОП ПК *рассмотрена* на заседании УМК ФГУиСГН
«30» апреля 2020 г. Протокол № 8

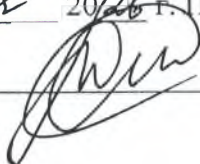
Председатель _____



И.М. Медведева

ДПОП ПК *одобрена* на заседании УС ФГУиСГН
«30» апреля 2020 г. Протокол № 8

Председатель _____



Т.Д. Залевская

ДПОП ПК *принята* на заседании УМС ГОУ «ПГУ им. Т.Г. Шевченко»
«15» 05 2026 г. Протокол № 9

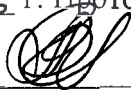
Председатель _____



О.В. Еремеева

ДПОП ПК *утверждена* решением УС ГОУ «ПГУ им. Т.Г. Шевченко»
«27» 05 2026 г. Протокол № 9

Председатель _____



Л.В. Скитская

ДПОП ПК *введена в действие* Приказом ректора ГОУ «ПГУ им. Т.Г. Шевченко»
«29» 05 2026 г. ; л № 199-2170

Раздел 1. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

1.1. Цель реализации программы совершенствование профессиональных компетенций, необходимых для эффективного принятия управленческих решений, разработки стратегий развития организации и минимизации рисков в условиях неопределенности и конфликтов.

1.2. Совершенствуемые и/или получаемые новые компетенции

№ п/п	Код компетенций	компетенция
1	ПК 1	способность принимать и реализовывать управленческие решения в условиях неопределенности и конфликтов
2	ПК 2	способность выявлять, анализировать, оценивать конфликтные ситуации и состояния неопределенности

1.3. Планируемые результаты обучения

В результате освоения дополнительной профессиональной образовательной программы повышения квалификации слушатель должен совершенствовать и/или получить новые профессиональные компетенции:

Профессиональные компетенции	Практический опыт	Знания	Умения
ПК 1 способность принимать и реализовывать управленческие решения в условиях неопределенности и конфликтов	принимать и реализовывать управленческие решения в условиях неопределенности и конфликтов	способов, методов принятия управленческих решений в условиях неопределенности и конфликтов	реализовывать управленческие решения в условиях неопределенности и конфликтов
ПК 2 способность выявлять, анализировать, оценивать конфликтные ситуации и состояния неопределенности	готовность управлять конфликтами; готовность выполнять функции управления в ситуациях неопределенности	Методы анализа, оценки конфликтных ситуаций и состояний неопределенности	Выявлять основные виды конфликтов, состояния неопределенности; анализировать и оценивать конфликтные ситуации и состояния неопределенности

1.4. Категория слушателей:

Уровень образования: высшее профессиональное, среднее профессиональное.

Область профессиональной деятельности:

- сфера публичного управления, в том числе деятельность государственных и муниципальных органов, а также деятельность организаций по реализации функций и полномочий государственных и муниципальных органов.
- сфера административно-управленческой и офисной деятельности.
- образование и наука, в сферах профессионального обучения, профессионального образования, дополнительного образования.
- социальное обслуживание, в сферах социального обслуживания и социального обеспечения.

- юриспруденция, в сферах разработки и реализации правовых норм, обеспечения законности и правопорядка, оказания правовой помощи физическим и юридическим лицам, правоохранительной деятельности, обороны и безопасности государства,
- иные области профессиональной деятельности, обеспечивающие деятельность органов власти и государственного управления.

1.5. Форма обучения: очно-заочная, с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения.

1.6. Режим занятий: занятия проводятся с применением дистанционных и электронных образовательных технологий.

1.7.Трудоемкость программы: 144 час.

Раздел 2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

2.1. Учебный план

№ п/п	Наименование разделов, тем	Всего часов	Количество аудиторных часов			Внеаудиторная самостоятельная работа	Форма контроля	Профессиональные компетенции
			всего	лекции	практические			
1	Раздел 1. Онтология неопределенности: современный контекст управления	68	68	24	44	-		ПК 1
1.1	Сложность и неопределенность окружающего мира	4	4	2	2	-		ПК 1
1.2	Организация как управляемая система	4	4	2	2	-		ПК 1
1.3	Внешняя среда и ее влияние на систему управления организацией	4	4	2	2	-		ПК 1
1.4.	Внутренние угрозы и безопасность организации	6	4	2	2	2		ПК 1
1.5	Ретроспективный анализ рисков	2	2	-	2	-		ПК 1
1.6	Перспективный анализ рисков	2	2	-	2	-		ПК 1
1.7	Оценка потенциала безопасности	2	2	-	2	-		ПК 1
1.8	Методы управления неопределенностью	2	2	-	2	-		ПК 1
1.9	Объекты управления в нестабильном мире	4	4	2	2	-		ПК 1
1.10	Субъект управления в условиях неопределенности	8	4	2	2	4		ПК 1
1.11	Стиль управления и делового общения	2	2	-	2	-		ПК 1
1.12	Использование неопределенности для саморазвития и профессионального роста	2	2	-	2	-		ПК 1

1.13	Работа с внутренними ресурсами в период неопределенности и кризиса	2	2	-	2	-		ПК 1
1.14	Рефлексия управленческого опыта и инструменты повышения самоэффективности	2	2	-	2	-		ПК 1
1.15	Управленческий цикл и уровни управления	4	4	2	2	-		ПК 1
1.16	Основы процессного подхода к управлению организацией	4	4	2	2	-		ПК 1
1.17	Управление как решение проблем	4	4	2	2	-		ПК 1
1.18	Построение устойчивой системы управления в условиях неопределенности.	2	2	-	2	-		ПК 1
1.19	Диагностика текущей ситуации и определение желаемого состояния	2	2	-	2	-		ПК 1
1.20	Организационные изменения	4	4	2	2	-		ПК 1
1.21	Определение целей и изменений.	2	2	-	2	-		ПК 1
1.22	Принципы разработки и реализации стратегии в нестабильных условиях.	2	2	2	-	-		ПК 1
1.23	Сценарное планирование. Технология построения альтернативных вариантов будущего.	2	2	-	2	-		ПК 1
2.	Раздел 2. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности	12	12	4	8			ПК 1
2.1	Модели принятия управленческих решений	4	4	2	2	-		ПК 1
2.2	Технологии принятия управленческих решений	8	4	2	2	4		ПК 1
2.3	Инструменты поддержки принятия управленческих решений	2	2	-	2	-		ПК 1
2.4	Методы принятия коллективных решений	2	2	-	2	-		ПК 1
3	Раздел 3. Управление сотрудниками в ситуации неопределенности	14	14	6	8	-		ПК 1
3.1	Принципы формирования и развития эффективных команд.	8	4	2	2	4		ПК 1
3.2	Персональная, командная адаптивность к переменам. Алгоритм работы.	4	4	2	2	-		ПК 1
3.3	Управление самооценкой и личной мотивацией для достижения целей	4	4	2	2	-		ПК 1
3.4	Команда быстрого реагирования. Проектные команды под разные задачи.	2	2	-	2	-		ПК 1

4	Раздел 4 Анатомия конфликта в условиях неопределенности	34	34	14	20	-		ПК 2
4.1	Особенности конфликтов в организации	4	4	2	2	-		ПК 2
4.2	Причины возникновения конфликтов	4	4	2	2	-		ПК 2
4.3	Инновационные конфликты	4	4	2	2	-		ПК 2
4.4	Структура и динамика протекания конфликтов	4	4	2	2	-		ПК 2
4.5	Управление конфликтами в организации	8	4	2	2	4		ПК 2
4.6	Прогнозирование и профилактика конфликтов	4	4	2	2	-		ПК 2
4.7	Регулирование и разрешение конфликта	4	4	2	2	-		ПК 2
4.8	Технология проведения переговоров в конфликтных ситуациях	2	2	-	2	-		ПК 2
4.9	Медиативный подход в разрешении конфликтов в организации	2	2	-	2	-		ПК 2
4.10	Управляемый конфликт как метод руководства коллективом.	2	2	-	2	-		ПК 2
	Итоговая аттестация					-	зачет с оценкой	ПК 1, ПК 2
	Итого:	144	126	46	80	18		

2.2 Учебная программа повышения квалификации

Раздел 1. Онтология неопределенности: современный контекст управления (24 часов)

Тема 1.1. Сложность и неопределенность окружающего мира (2 часа)

Сложность как атрибут развития общества, организации и отдельного человека. Сложность как существующая реальность, с которой приходится иметь дело повседневно. Усложнение общества по мере развития различных общественных процессов. Сложность как проблема современности.

Понятия риска, нестабильности и неопределённости. Отличие риска от неопределенности. Риски и неопределённость в условиях нестабильности.

Характеристики эпохи неопределенности: хрупкость, тревожность, нелинейность, непостижимость.

Тема 1.2. Организация как управляемая система (2 часа)

Организация: определения, классификация. Общие черты организации. Организация как закрытая и как открытая система. Организация как социальная система, в которой каждая ее часть имеет свою цель. Структура организации как фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации.

Взаимодействие организации с внешней средой.

Тема 1.3. Внешняя среда и ее влияние на систему управления организацией (2 часа)

Идентификация внешних сил и обеспечение адаптации организации к изменениям внешней среды как главная задача организации. Неопределенность внешней среды.

Факторы неопределенности и риска в ходе анализа внешней среды. Выявление факторов, существенных для организации, в каждой из сфер внешней среды. Факторы-возможности и факторы-угрозы. Уровни изменчивости внешней среды (по И. Ансоффу).

Проблемы планирования непредсказуемой окружающей обстановки. Характеристики внешней среды, требующие наблюдения, измерения и оценки. Динамизм внешнего окружения. Сложность внешней среды. Разнообразие окружения. Враждебность среды.

Мониторинг и анализ всех происходящих событий с целью реализации организацией упреждающей способности к адаптации и создания условий для самовывживания.

Тема 1.4. Внутренние угрозы и безопасность организации (2 часа)

Непосредственные формы проявления опасности – угрозы: внутренние, внешние, внешне-внутренние. Внутренние угрозы, связанные с деятельностью внутри организации. Угрозы выполнения бухгалтерских процедур, постоянные работники, работники по контракту, завышение реальных счетов, фальшивые кредиты и др.

Внешне-внутренние: транспортировка товаров, прием «долгосрочного» партнера др.

Тема 1.9. Объекты управления в нестабильном мире (2 часа)

Определение ключевых объектов управления в компании: результаты, продукты, сотрудники, изменения, способы их наполнения в каждой конкретной компании. Как различать подходы к управлению каждым из объектов в зависимости от их влияния на бизнес. Взаимосвязь объектов управления: как изменение одного объекта может повлиять на другие. Системный подход к управлению: как видеть взаимодействие всех объектов в единой картине. Практическое применение типологии объектов управления для выстраивания эффективных стратегий.

Тема 1.10. Субъект управления в условиях неопределенности (2 часа)

Концепция современного управленца и доминирующие тренды на рынке труда. Требования к современному управленцу, типология, потенциал. Компетенции, навыки, привычки. Профессиограмма и психограмма современного руководителя.

Тема 1.15. Управленческий цикл и уровни управления (2 часа)

Цикл управления, состоящий из функций менеджмента – процессов планирования, исполнения, проверки, воздействия и др. Анри Файоль - основоположник процессного подхода. Управленческие процессы – функции менеджмента: планирование; организация; контроль; координация; мотивация.

Три уровня управления: стратегический, тактический, оперативный.

Тема 1.16. Основы процессного подхода к управлению организацией (2 часа)

Управление как универсальный процесс. Пять функций менеджмента: планирование, организация, контроль, координация, мотивация. Факторами, определяющие эффективность управления. Концептуальная схема управления процессом

Технология выполнения процесса: порядок выполнения деятельности по преобразованию входов в выходы.

Тема 1.17. Управление как решение проблем (2 часа)

Проблемы, проблематика и формулирование проблем. Проблемная ситуация. Типология проблем. Уровни сложности проблем. Процедуры распознавания, упорядочения и отбора проблем. Методы эффективной постановки проблем для определения их глубинных и корневых причин. Классификация проблем. Технологии разработки идеальных моделей для решения проблем, направленных на долгосрочную устойчивость компании. Творческий подход к решению проблем. Применение методов трансформации проблем в возможности для роста и инноваций. Практические техники решения проблем с учетом их влияния на все аспекты организации.

Тема 1.20. Организационные изменения (2 часа)

Процесс организационных изменений как управляемый процесс. Трехэтапная модель организационных изменений К. Левина. Особенности процессов «Размораживание», «Изменения» и «Замораживание». Основные методы изменений. «Жесткое» управление изменениями (модель «Е») и «мягкое» управление изменениями (модель «О»).

Группы причин возникновения сопротивления изменениям. Условия преодоления сопротивления изменениям.

Тема 1.22. Принципы разработки и реализации стратегии в нестабильных условиях (2 часа)

Прогнозирование в процессе стратегического управления и организационного развития в условиях неопределенности. Метод сценариев и его использование для оценки наиболее вероятного хода развития событий и возможных последствий принимаемых решений. Варианты использования сценария развития анализируемой ситуации. Основные типы сценариев. Принципы разработки сценариев. Точная оценка реальной стратегической ситуации организации как начальный этап разработки сценария. Специальные прогнозы и рациональные предположения для существенных ситуационных факторов с неопределенными тенденциями развития. Прогнозирование и прогнозирование методом моделирования.

Раздел 2. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности (4 часа)

Тема 2.1. Модели принятия управленческих решений (2 часа)

Рациональная модель принятия решений, модель принятия решений с ограниченной рациональностью (Герберта Саймона), политическая, ситуационная модель Врума-Йеттона, интуитивная модель и др.

Процесс принятия решений о наиболее целесообразных действиях в той или иной ситуации как результат аналитической работы. Принятие решений как процесс преобразования информации о состоянии объекта управления в управляющие воздействия. Способность человека принимать решения в условиях неопределенности (неполноты информации об окружающей обстановке). Реализация решения, включающая согласование и утверждение решения. Оценка эффективности результатов (реализованного решения).

Тема 2.2. Технологии принятия управленческих решений (2 часа)

Характеристика основных методы принятия управленческих решений: мозговой штурм, экспертная оценка, декомпозиция, дерево решений, теория игр, программно-целевые методы, оптимизационные методы.

Этапы процесса принятия управленческого решения: постановка проблемы или цели, поиск альтернатив, сравнение и оценка альтернатив, выбор решения, внедрение решения, сопровождение и контроль.

Раздел 3. Управление сотрудниками в ситуации неопределенности (6 часов)

Тема 3.1. Принципы формирования и развития эффективных команд (2 часа)

Понимание основных принципов формирования высокоэффективных команд, основанных на доверии, взаимном уважении и общих целях. Правильный выбор членов команды в зависимости от их сильных сторон и дополняющих друг друга компетенций. Создание команд с сильной корпоративной культурой, способной работать в условиях неопределенности и нестабильности. Развитие командной сплоченности и создание атмосферы сотрудничества, способствующая эффективному достижению целей. Стратегии и методы преодоления сопротивления в команде. Системность в принятии кадровых и управленческих решений.

Тема 3.2. Персональная, командная адаптивность к переменам. Алгоритм работы (2 часа)

Адаптивность к переменам как способность человека или команды гибко приспосабливаться к новым обстоятельствам, находить решения в нестандартных условиях. Алгоритм работы с персональной адаптивностью: создание паузы между событием и действием, осознание и контроль эмоций, проработка страхов, фокусировка на том, что в власти, планирование шагов, развитие гибкости мышления, забота о физическом здоровье, окружение себя поддерживающими людьми, использование техник релаксации и осознанности, избегание перегрузки информацией, обращение за профессиональной помощью при необходимости.

Алгоритм работы с командной адаптивностью: информирование и коммуникация, объяснение ролей и ожиданий, поддержка и эмоциональная помощь, обучение и развитие

навыков, тренировка переключаемости, работа с сопротивлением, мониторинг и оценка успеха, гибкость и корректировка плана.

Тема 3.3. Управление самооценкой и личной мотивацией для достижения целей (2 часа)

Управление самооценкой и повышении уверенности в свои силы в условиях неопределенности. Принципы работы с личной мотивацией. Методы формирования и поддержания позитивной самооценки в условиях стресса и изменений.

Методы мотивации для повышения самоотдачи персонала.

Раздел 4. **Анатомия конфликта в условиях неопределенности (14 часа)**

Тема 4.1. Особенности конфликтов в организации (2 часа)

Противоречия и сущность организационного конфликта. Конструктивные и деструктивные функции конфликта. Типология конфликтов в организации. Характеристики основных конфликтов в организации.

Тема 4.2. Причины возникновения конфликтов (2 часа)

Объективные и субъективные причины возникновения конфликтов. Структурно-организационные причины возникновения конфликтов. Социально-психологические причины конфликтов. Личностные причины конфликтов. Основные причины возникновения современных конфликтов в организации. Понятие о «конфликтогенах». Классификация конфликтогенов.

Тема 4.3. Инновационные конфликты (2 часа)

Инновационные конфликты в организации как особый вид конфликтов, возникающих в процессе разработки и внедрения новшеств. Специфика инновационных конфликтов в организации.

Тема 4.4. Структура и динамика протекания конфликтов (2 часа)

Структурные компоненты конфликта. Понятие конфликтной ситуации, возникновение и структура. Осознание ситуации как конфликтной ее участниками. Субъекты конфликта как элементы конфликтной ситуации. Типы и ранги субъектов конфликта. Образы конфликтной ситуации. Динамика протекания конфликтов. Этапы и стадии развития конфликта.

Тема 4.5. Управление конфликтами в организации (2 часа)

Сущность управления конфликтами. Содержание управления конфликтами в организации. Прогнозирование конфликтов. Предупреждение или стимулирование конфликта в организации. Регулирование и разрешение конфликтами в организации. Стратегия и тактика управления конфликтами в организации.

Тема 4.6. Прогнозирование и профилактика конфликтов (2 часа)

Прогнозирование как обоснованное предположение об возможном будущем возникновении или развитии конфликтов. Профилактика как направление управленческой деятельности по регулированию социальных противоречий и конфликтов.

Тема 4.7. Регулирование и разрешение конфликта (2 часа)

Понятие о регулировании конфликта. Технологии регулирования конфликта. Разрешение как заключительный этап управления конфликтом. Предпосылки, формы и способы разрешения конфликта. Методы разрешения конфликтов. Способы конструктивного разрешения конфликтов. Переговоры в разрешении конфликтов. Посредничество как способ разрешения конфликта с помощью третьей стороны. Медиация как средство разрешения конфликтных ситуаций в управленческой деятельности.

Перечень практических занятий

№ п/п	наименование тем практического занятия
1.1	Сложность и неопределенность окружающего мира
1.2	Организация как управляемая система
1.3	Внешняя среда и ее влияние на систему управления организацией

1.4.	Внутренние угрозы и безопасность организации
1.5	Ретроспективный анализ рисков
1.6	Перспективный анализ рисков
1.7	Оценка потенциала безопасности
1.8	Методы управления неопределенностью
1.9	Объекты управления в нестабильном мире
1.10	Субъект управления в условиях неопределенности
1.11	Стиль управления и делового общения
1.12	Использование неопределенности для саморазвития и профессионального роста
1.13	Работа с внутренними ресурсами в период неопределенности и кризиса
1.14	Рефлексия управленческого опыта и инструменты повышения самоэффективности
1.15	Управленческий цикл и уровни управления
1.16	Основы процессного подхода к управлению организацией
1.17	Управление как решение проблем
1.18	Построение устойчивой системы управления в условиях неопределенности.
1.19	Диагностика текущей ситуации и определение желаемого состояния
1.20	Организационные изменения
1.21	Определение целей и изменений.
1.22	Принципы разработки и реализации стратегии в нестабильных условиях.
1.23	Сценарное планирование. Технология построения альтернативных вариантов будущего.
2.1	Модели принятия управленческих решений
2.2	Технологии принятия управленческих решений
2.3	Инструменты поддержки принятия управленческих решений
2.4	Методы принятия коллективных решений
3.1	Принципы формирования и развития эффективных команд.
3.2	Персональная, командная адаптивность к переменам. Алгоритм работы.
3.3	Управление самооценкой и личной мотивацией для достижения целей
3.4	Команда быстрого реагирования. Проектные команды под разные задачи.
4.1	Особенности конфликтов в организации
4.2	Причины возникновения конфликтов
4.3	Инновационные конфликты
4.4	Структура и динамика протекания конфликтов
4.5	Управление конфликтами в организации
4.6	Прогнозирование и профилактика конфликтов
4.7	Регулирование и разрешение конфликта
4.8	Технология проведения переговоров в конфликтных ситуациях
4.9	Медиативный подход в разрешении конфликтов в организации
4.10	Управляемый конфликт как метод руководства коллективом.

Самостоятельная работа

№ п/п	тема и вид самостоятельной работы
1.4.	Внутренние угрозы и безопасность организации (2 часа) СР Практические задания по применению методов анализа и оценке рисков
1.10	Субъект управления в условиях неопределенности (4 часа) СР Практические задания на самопознание и рефлекссию
2.2	Технологии принятия управленческих решений (4 часа) СР Практические задания по применению технологий и техник принятия управленческих решений

3.1	Принципы формирования и развития эффективных команд (4 часа) СР _ Практические задания по применению методов формирования и развития эффективных команд
4.5	Управление конфликтами в организации (4 часа) СР _ Практические задания по применению методов техник прогнозирования, профилактики и разрешения конфликтов

3. Материально-технические условия реализации программы

3.1. Образовательные технологии, используемые в процессе реализации программы

Реализация дополнительной профессиональной образовательной программы повышения квалификации осуществляется с применением электронного обучения и/или дистанционных образовательных технологий:

- возможностей электронной почты, социальных сетей, Образовательного портала "Электронный университет ПГУ им. Т.Г. Шевченко" и др.;
- видеоконференции Zoome, Google Meet и др.;
- программных средств обеспечения курса.

Преподавателю и слушателям обеспечен доступ к информационным справочным и поисковым системам в компьютерных классах ГОУ «ПГУ им. Т.Г. Шевченко».

В качестве материально-технического обеспечения дисциплины используются мультимедийные средства; наборы слайдов, видео материалы и др. Доступны ресурсы электронной библиотеки, кейс с материалом по теме в электронном виде, учебная литература.

3.2. Кадровые условия реализации программы

Требования к квалификации профессорско-преподавательского состава: высшее профессиональное образование и опыт практической и/или научно-педагогической работы по профилю программы повышения квалификации.

Требования к квалификации специалистов, сопровождающих программу: высшее или неполное высшее профессиональное образование.

3.3. Учебно-методическое обеспечение программы

Основная литература:

1. Васильков Ю.В. Управление производственными процессами в условиях неопределённости. – М.: Изд-во Инфра-Инженерия, 2025. – 236 с. <https://znanium.ru/catalog/document?id=469355&ysclid=mohafu256j9000034>
2. Менеджмент: учебник для вузов / под общей редакцией А. Л. Гапоненко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 379 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17696-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582864>
3. Шкурко, В. Е. Управление организацией в условиях неопределенности: угрозы и безопасность: [учеб. пособие] / В. Е. Шкурко; [науч. ред. А. В. Гребенкин]; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2017. – 136 с.

Дополнительная литература:

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - 591 с.
2. Медовикова Е. А., Мороденко Е. В./ Конфликты в организации: учеб. пособие / Гос. учреждение Кузбас. гос. техн. ун-т. – Прокопьевск, 2017. – 250 с.
3. Метлякова, Л.А. Конфликтология: учеб.-метод. пособие: направления подготовки 44.03.02 – «Психолого-педагогическое образование» и 39.03.03 – «Организация работы с молодежью» / Л.А. Метлякова; Перм. гос. гуманитар. - пед. ун-т. – Пермь, 2016. – 208 с.
4. Селезнева, Е. В. Психология управления: учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 373 с. — (Высшее

образование). — ISBN 978-5-9916-8378-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560532>

Интернет-ресурсы:

<https://vspmr.org/> - официальный сайт Верховного Совета ПМР

<https://spsu.ru/> - официальный сайт ГОУ «ПГУ им. Т.Г. Шевченко»

<https://minpros.gospmr.org/> - официальный сайт Министерства просвещения ПМР

<https://e.lanbook.com/> - электронная библиотечная система «Лань»

<https://urait.ru/bcode/582864> - образовательная платформа Юрайт.

4. Требования к результатам обучения:

Итоговая аттестация по освоению дополнительной профессиональной образовательной программы проводится в форме зачета с оценкой.

Требования к итоговой аттестации.

Вопросы к итоговой аттестации (зачету с оценкой):

1. Сложность и неопределенность окружающего мира
2. Организация как управляемая система
3. Внешняя среда и ее влияние на систему управления организацией
4. Внутренние угрозы и безопасность организации
5. Ретроспективный анализ рисков
6. Перспективный анализ рисков
7. Оценка потенциала безопасности
8. Методы управления неопределенностью
9. Объекты управления в нестабильном мире
10. Субъект управления в условиях неопределенности
11. Стиль управления и делового общения
12. Использование неопределенности для саморазвития и профессионального роста
13. Работа с внутренними ресурсами в период неопределенности и кризиса
14. Рефлексия управленческого опыта и инструменты повышения самоэффективности
15. Управленческий цикл и уровни управления
16. Основы процессного подхода к управлению организацией
17. Управление как решение проблем
18. Построение устойчивой системы управления в условиях неопределенности.
19. Диагностика текущей ситуации и определение желаемого состояния
20. Организационные изменения
21. Определение целей и изменений.
22. Принципы разработки и реализации стратегии в нестабильных условиях.
23. Сценарное планирование. Технология построения альтернативных вариантов будущего.
24. Модели принятия управленческих решений
25. Технологии принятия управленческих решений
26. Инструменты поддержки принятия управленческих решений
27. Методы принятия коллективных решений
28. Принципы формирования и развития эффективных команд.
29. Персональная, командная адаптивность к переменам. Алгоритм работы.
30. Управление самооценкой и личной мотивацией для достижения целей
31. Команда быстрого реагирования. Проектные команды под разные задачи.
32. Особенности конфликтов в организации
33. Причины возникновения конфликтов
34. Инновационные конфликты
35. Структура и динамика протекания конфликтов
36. Управление конфликтами в организации
37. Прогнозирование и профилактика конфликтов
38. Регулирование и разрешение конфликта

39. Технология проведения переговоров в конфликтных ситуациях
40. Медиативный подход в разрешении конфликтов в организации
41. Управляемый конфликт как метод руководства коллективом.

Зачет с оценкой, по результатам освоения дополнительной профессиональной образовательной программе также может быть проставлен слушателю по итогам выполнения более 80% практических занятий.

Критерии оценки знаний слушателей на зачете с оценкой:

- отметка «отлично» выставляется, если слушатель показал полное освоение планируемых результатов обучения (компетенций, знаний, умений), предусмотренных программой, всестороннее и глубокое изучение литературы и публикаций, рекомендованных учебными дисциплинами программы, продемонстрировал умение выполнять задания с привнесением собственного видения проблемы, собственного варианта решения практических задач профессиональной деятельности, проявил творческие способности в понимании и применении на практике содержания обучения, своевременно выполнил практические занятия.

- отметка «хорошо» выставляется, если слушатель освоил планируемые результаты обучения (компетенции, знания, умения), предусмотренные программой, изучил литературу, рекомендованную учебными дисциплинами программы, способен к самостоятельному пополнению и обновлению знаний в ходе дальнейшего обучения и профессиональной деятельности, своевременно выполнил практические занятия, допустив незначительные ошибки.

- отметка «удовлетворительно» выставляется, если слушатель частично освоил планируемые результаты обучения (компетенции, знания, умения), предусмотренные программой, показал сформированность не в полной мере новых компетенций и профессиональных умений для осуществления профессиональной деятельности, знаком с основной литературой, публикациями по учебным дисциплинам программы, выполнил практические занятия, допустив значительные ошибки.

- отметка «неудовлетворительно» выставляется, если слушатель не освоил планируемые результаты обучения (компетенции, знания, умения), предусмотренные программой, допустил серьезные, допустил грубые ошибки при ответе на вопросы на итоговой аттестации и/или выполнил менее 80% практических занятий.

6. Составитель программы:

ФИО преподавателя	квалификация категория ученая степень ученое звание	номер разработанного раздела дисциплины (модуля), темы по учебно- тематическому плану	подпись
Кучеряну Стела Георгиевна	Канд. психол. наук, доцент	1, 2, 3, 4	