

**Министерство науки и высшего образования РФ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«Национальный исследовательский университет «МЭИ»**

---

Направление подготовки/специальность: 38.03.02 Менеджмент

Наименование образовательной программы: Менеджмент предприятий и организаций

Уровень образования: высшее образование - бакалавриат

Форма обучения: Очная

**Рабочая программа дисциплины**  
**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КОНФЛИКТОЛОГИЯ**

<b>Блок:</b>	<b>Блок 1 «Дисциплины (модули)»</b>
<b>Часть образовательной программы:</b>	Вариативная
<b>№ дисциплины по учебному плану:</b>	Б1.В.11.07.01
<b>Трудоемкость в зачетных единицах:</b>	7 семестр - 5;
<b>Часов (всего) по учебному плану:</b>	180 часов
<b>Лекции</b>	7 семестр - 32 часа;
<b>Практические занятия</b>	7 семестр - 32 часа;
<b>Лабораторные работы</b>	не предусмотрено учебным планом
<b>Консультации</b>	7 семестр - 2 часа;
<b>Самостоятельная работа</b>	7 семестр - 113,5 часов;
<b>в том числе на КП/КР</b>	не предусмотрено учебным планом
<b>Иная контактная работа</b>	проводится в рамках часов аудиторных занятий
<b>включая:</b>	
<b>Проверочная работа</b>	
<b>Промежуточная аттестация:</b>	
<b>Экзамен</b>	7 семестр - 0,5 часа;

**Москва 2020**

## ПРОГРАММУ СОСТАВИЛ:

Преподаватель

(должность)

	Подписано электронной подписью ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»	
	Сведения о владельце ЦЭП МЭИ	
	Владелец	Колесникова О.В.
	Идентификатор	R3162f4d9-KolesnikovaOV-4017a20

(подпись)

О.В.

Колесникова

(расшифровка подписи)

## СОГЛАСОВАНО:

Руководитель  
образовательной программы

(должность, ученая степень, ученое звание)

	Подписано электронной подписью ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»	
	Сведения о владельце ЦЭП МЭИ	
	Владелец	Коробко М.О.
	Идентификатор	R22a1a9d4-KorobkoMO-fab3716e

(подпись)

М.О. Коробко

(расшифровка  
подписи)

Заведующий выпускающей  
кафедры

(должность, ученая степень, ученое звание)

	Подписано электронной подписью ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»	
	Сведения о владельце ЦЭП МЭИ	
	Владелец	Кетоева Н.Л.
	Идентификатор	R56dba1ba-KetoyevaNL-5403d8c5

(подпись)

Н.Л. Кетоева

(расшифровка  
подписи)

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**Цель освоения дисциплины:** овладение обучающимися необходимыми систематизированными фундаментальными теоретическими знаниями о природе конфликта, особенностях его протекания в обществе, а также в выработке прикладных навыков и умений позволяющих, в частности, прогнозировать, предотвращать конфликты, управлять ими, вести переговоры

### Задачи дисциплины

- изучение современной теории и методологии конфликтологии, овладение навыками концептуализации и операционализации современных социальных практик в терминах конфликтологии;
- дать представления о предмете, методах, основных категориях конфликтологии; дать обучающимся знание об особенностях конфликтов в правовой сфере в контексте рисков и угроз национальной безопасности Российской Федерации;
- познакомить обучающихся с основными современными конфликтологическими концепциями;
- изучить различные факторы возникновения конфликтов;
- сформировать у обучающихся знания основных аспектов протекания конфликтов и механизмов управления конфликтными ситуациями в обществе;
- развить у обучающихся творческое отношение к освоению отечественного и мирового опыта прогнозирования конфликтных ситуаций и умения использовать его в своей практической деятельности;
- выработать практические навыки исследования конфликтов в сфере национальной безопасности, развитие практических навыков в области конфликтного менеджмента;
- сформировать у обучающихся навыки управления конфликтными ситуациями и оперативного разрешения конфликтов.

Формируемые у обучающегося **компетенции** и запланированные **результаты обучения** по дисциплине, соотнесенные с **индикаторами достижения компетенций**:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Запланированные результаты обучения
ПК-1 владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры		знать: - правила построения эффективных коммуникаций.  уметь: - выстраивать эффективные коммуникации во внутренней и внешней среде организации.
ПК-2 владением различными способами		знать: - основы управления организацией.

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Запланированные результаты обучения
разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде		уметь: - осуществлять управление организацией в условиях возникновения рисков.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ ВО

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений блока дисциплин основной профессиональной образовательной программе Менеджмент предприятий и организаций (далее – ОПОП), направления подготовки 38.03.02 Менеджмент, уровень образования: высшее образование - бакалавриат.

Базируется на уровне среднего общего образования.

Результаты обучения, полученные при освоении дисциплины, необходимы при выполнении выпускной квалификационной работы.

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 3.1 Структура дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц, 180 часов.

№ п/п	Разделы/темы дисциплины/формы промежуточной аттестации	Всего часов на раздел	Семестр	Распределение трудоемкости раздела (в часах) по видам учебной работы										Содержание самостоятельной работы/ методические указания	
				Контактная работа							СР				
				Лек	Лаб	Пр	Консультация		ИКР		ПА	Работа в семестре	Подготовка к аттестации /контроль		
КПР	ГК	ИККП	ТК												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	Основы конфликтологии и разрешение конфликтов	36	7	8	-	8	-	-	-	-	-	20	-	<b><u>Подготовка к текущему контролю:</u></b> Повторение материала по разделу "Основы конфликтологии и разрешение конфликтов"	
1.1	Конфликт как социальный феномен	18		4	-	4	-	-	-	-	-	10	-		
1.2	Структура, динамика и стратегии разрешения конфликтов	18		4	-	4	-	-	-	-	-	10	-		
2	Управление конфликтами	54		12	-	12	-	-	-	-	-	30	-		<b><u>Подготовка к текущему контролю:</u></b> Повторение материала по разделу "Управление конфликтами"
2.1	Организационно-управленческие конфликты	18		4	-	4	-	-	-	-	-	10	-		
2.2	Технологии управления конфликтами	18		4	-	4	-	-	-	-	-	10	-		
2.3	Роль руководителя в управлении конфликтами в организации	18	4	-	4	-	-	-	-	-	10	-			
3	Деловые переговоры	36	8	-	8	-	-	-	-	-	20	-	<b><u>Подготовка к текущему контролю:</u></b> Повторение материала по разделу "Деловые переговоры"		
3.1	Переговоры как способ делового взаимодействия	18	4	-	4	-	-	-	-	-	10	-			
3.2	Технологии конструктивных	18	4	-	4	-	-	-	-	-	10	-			

	переговоров. Деловые переговоры												
4	Эффективность переговоров	18	4	-	4	-	-	-	-	-	10	-	<b><u>Подготовка к текущему контролю:</u></b> Повторение материала по разделу "Эффективность переговоров"
4.1	Психологические приемы повышения эффективности переговоров	18	4	-	4	-	-	-	-	-	10	-	
	Экзамен	36.0	-	-	-	-	2	-	-	0.5	-	33.5	
	<b>Всего за семестр</b>	<b>180.0</b>	<b>32</b>	-	<b>32</b>	-	<b>2</b>	-	-	<b>0.5</b>	<b>80</b>	<b>33.5</b>	
	<b>Итого за семестр</b>	<b>180.0</b>	<b>32</b>	-	<b>32</b>		<b>2</b>		<b>-</b>	<b>0.5</b>		<b>113.5</b>	

**Примечание:** Лек – лекции; Лаб – лабораторные работы; Пр – практические занятия; КПр – аудиторные консультации по курсовым проектам/работам; ИККП – индивидуальные консультации по курсовым проектам/работам; ГК- групповые консультации по разделам дисциплины; СР – самостоятельная работа студента; ИКР – иная контактная работа; ТК – текущий контроль; ПА – промежуточная аттестация

## **3.2 Краткое содержание разделов**

### 1. Основы конфликтологии и разрешение конфликтов

#### 1.1. Конфликт как социальный феномен

Виды конфликтов. Философские, социологические традиции изучения конфликтов. Особенности психологической традиции изучения конфликтов. Современные представления о месте и роли конфликтов в жизнедеятельности человека. Социокультуре, общественно-политические, экономические, психологические факторы конфликтов. Методы изучения конфликтов в гуманитарных исследованиях.

#### 1.2. Структура, динамика и стратегии разрешения конфликтов

Понимание конфликта и конфликтной ситуации в гуманитарных дисциплинах. Представления о динамике, основных стадиях конфликта. Причины возникновения конфликтных ситуаций. Психологические факторы восприятия конфликтной ситуации, понимания причин и поведения в конфликте. Факторы и типы эскалации конфликта: индивидуальные, групповые и т.д. Проблема комплексного анализа факторов и причин возникновения и развития конфликтной ситуации. Анализ мотивов, целей участников конфликта. Регуляторы конфликтного взаимодействия: особенности ситуации и психологического состояния участников конфликта, этические нормы поведения и выражения эмоций в конфликте. Особенности конфликтного взаимодействия в сфере государственного и муниципального управления. Стили поведения и модели реагирования в конфликте (Томас, Киллмен). Стратегии разрешения конфликтов (Х. Корнелиус, Ш. Фейр). Типы конфликтных личностей. Индивидуальная предрасположенность к конфликтам. Методы анализа конфликтов. Определение основной проблемы и основных участников конфликта. Проблема определения типа конфликта. Примеры разработки моделей реальных конфликтов, составление «карты конфликта».

### 2. Управление конфликтами

#### 2.1. Организационно-управленческие конфликты

Причины и виды конфликтов в организации. Анализ позитивных и негативных последствий, возможностей реализации целей организации в ситуации конфликта. Возможные методы оценки последствий, расчета «стоимости» конфликтов в организации. Понятие и разновидности организационно-управленческих конфликтов. Причины конфликтов в управленческой группе. Формализация отношений и предупреждение конфликтов в организации. Конфликты на разных этапах управленческой деятельности: реализация «организационного императива», взаимодействие с объектами управления, процесс разработки и принятия управленческих решений и т.д..

#### 2.2. Технологии управления конфликтами

Технологии и алгоритмы решения сложных проблем и преодоления конфликтов. Предупреждение и разрешение конфликтов. Технологии эффективного общения и рационального поведения в конфликте. Овладение искусством критики. Влияние в конфликте. Манипулятивное влияние. Как противостоять манипуляции. Деструктивная тактика оппонента и способы ее нейтрализации. Способы влияния и противостояния влиянию в конфликте.

#### 2.3. Роль руководителя в управлении конфликтами в организации

Управление конфликтами в организации. Поведение руководителя в конфликте. Ошибочные действия руководителей на различных стадиях конфликта. Роль руководителя в разрешении конфликта. Индивидуальные и типологические особенности поведения в

конflikте. Лидерские качества руководителя и управление конфликтами. Типологии лидерства: эмоциональное, организационное, экспертное, этическое. Специфика поведения в конфликтной ситуации и решении проблем лидеров различных типов. Обучение руководителей и коллектива организации управлению конфликтами. Требования к организации и проведению тренингов управления конфликтами. Примеры обучающих программ для руководителей по управлению конфликтами.

### 3. Деловые переговоры

#### 3.1. Переговоры как способ делового взаимодействия

Принципы общественной жизни, которые лежат в основе практики переговоров. Функции переговоров в общественно-политической жизни, сфере управления и бизнеса, обыденной жизни. Актуальность проблематики переговоров в повышении эффективности управленческой деятельности. История развития термина «переговоры». Отношение к переговорам в различные периоды истории. Современные представления о переговорах, нормах и этике их ведения в общественно-политической и деловой жизни. Сравнение этики деловых и личных переговоров. Междисциплинарный характер проблематики переговоров. Роль психологических аспектов исследования переговоров для представителей управления и бизнеса. Переговоры как средство разрешения конфликтной ситуации. Специфика ведения переговоров в зависимости от стадии развития конфликтов. Проблема поиска оптимального способа взаимодействия при организации переговоров. Стратегии общения как способ изучения конфликтной ситуации и выработки верного подхода для ее разрешения. Основные элементы стратегии: проблема, цель, метод, результат. Разработка стратегии общения в конфликтных ситуациях в зависимости от ведущих факторов и стадий конфликта.

#### 3.2. Технологии конструктивных переговоров. Деловые переговоры

Различие конструктивных и неконструктивных переговоров. Проблема преодоления сложившихся противоречий и настройки сторон на конструктивное развитие переговорного процесса. Факторы, препятствующие эффективному завершению переговоров. Типичные неконструктивные установки в конфликте. Технологии конструктивных переговоров. Модель переговоров Р. Фишера, У. Юри. Понятие эффективной стратегии переговоров как стратегии согласия, поиска и приумножения общих интересов и умения их сочетать таким образом, который не будет впоследствии вызывать желание нарушить достигнутое соглашение. Анализ основных компонентов этой модели. Возможности применения технологии конструктивных переговоров для анализа результативности переговоров. Ограничения модели, анализ ошибок в повседневных переговорах. Основные положения психометодологической модели конструктивных переговоров Л. Белланже. Специфика и эффективность данной модели для всех сторон переговорного процесса. Ключевые положения техники ведения переговоров в стиле Д. Трампа. Компромисс и творчество, доверие и взаимопонимание в переговорном процессе. Стратегии конкретных ситуаций в зависимости от участников и условий переговоров. Технологии успешных переговоров (Д. Томас, Р. Фише, У. Юри). Возможности взаимовыгодного сотрудничества и развитие деловых отношений. Практики ведения переговоров в зависимости от типа компаний и места в статусно-ролевых отношениях. Руководство командами при проведении переговоров, улаживание конфликтов в деловой сфере (П. Стил, Т. Бизор). Деловые переговоры, этика делового общения и поведения государственных служащих. Специфика проявления делового этикета в различных социокультурных условиях. Организация деловых переговоров. Организация взаимодействия и обратной связи. Проблема оценки эффективности переговоров.

### 4. Эффективность переговоров

#### 4.1. Психологические приемы повышения эффективности переговоров

Подготовка к переговорам: работа с информацией, взвешивание сил, настройка на результат. Правила подготовки и ведения переговоров. Развитие навыков активного слушания, самоконтроля, рационализации стрессов. Анализ наиболее типичных установок, которые мешают ведению переговоров. Распознавание психологического состояния, в котором находятся партнеры по переговорам. Особенности вербальной и невербальной коммуникации в ходе переговоров. Способы самоконтроля в ситуации переговоров. Психологические факторы поведения индивида в группе (Э. Берн). Приемы повышения полноты и достоверности информации, получаемой в процессе переговоров. Особенности ведения трудных переговоров: в сложных ситуациях и с непростыми людьми. Тактические приемы повышения своей силы на переговорах.

### 3.3. Темы практических занятий

1. Психологические приемы повышения эффективности переговоров;
2. Технологии конструктивных переговоров. Деловые переговоры;
3. Переговоры как способ делового взаимодействия;
4. Роль руководителя в управлении конфликтами в организации;
5. Технологии управления конфликтами;
6. Организационно-управленческие конфликты;
7. Структура, динамика и стратегии разрешения конфликтов;
8. Конфликт как социальный феномен. Виды конфликтов.

### 3.4. Темы лабораторных работ

не предусмотрено

### 3.5 Консультации

#### *Текущий контроль (ТК)*

1. Консультации направлены на получение индивидуального задания для выполнения контрольных мероприятий по разделу "Основы конфликтологии и разрешение конфликтов"
2. Консультации направлены на получение индивидуального задания для выполнения контрольных мероприятий по разделу "Управление конфликтами"
3. Консультации направлены на получение индивидуального задания для выполнения контрольных мероприятий по разделу "Деловые переговоры"
4. Консультации направлены на получение индивидуального задания для выполнения контрольных мероприятий по разделу "Эффективность переговоров"

### 3.6 Тематика курсовых проектов/курсовых работ

Курсовой проект/ работа не предусмотрены

### 3.7. Соответствие разделов дисциплины и формируемых в них компетенций

Запланированные результаты обучения по дисциплине (в соответствии с разделом 1)	Коды индикаторов	Номер раздела дисциплины (в соответствии с п.3.1)				Оценочное средство (тип и наименование)
		1	2	3	4	
<b>Знать:</b>						
правила построения эффективных коммуникаций	ПК-1(Компетенция)	+				Проверочная работа/Основы конфликтологии и разрешение конфликтов
основы управления организацией	ПК-2(Компетенция)		+			Проверочная работа/Управление конфликтами
<b>Уметь:</b>						
выстраивать эффективные коммуникации во внутренней и внешней среде организации	ПК-1(Компетенция)			+		Проверочная работа/Деловые переговоры
осуществлять управление организацией в условиях возникновения рисков	ПК-2(Компетенция)				+	Проверочная работа/Эффективность переговоров

## **4. КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ КОНТРОЛЯ ОСВОЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ)**

### **4.1. Текущий контроль успеваемости**

**7 семестр**

Форма реализации: Письменная работа

1. Деловые переговоры (Проверочная работа)
2. Основы конфликтологии и разрешение конфликтов (Проверочная работа)
3. Управление конфликтами (Проверочная работа)
4. Эффективность переговоров (Проверочная работа)

Балльно-рейтинговая структура дисциплины является приложением А.

### **4.2 Промежуточная аттестация по дисциплине**

*Экзамен (Семестр №7)*

Оценка выставляется из расчета среднего арифметического значения оценки семестровой составляющей по текущему контролю успеваемости и оценки за промежуточную аттестацию

В диплом выставляется оценка за 7 семестр.

**Примечание:** Оценочные материалы по дисциплине приведены в фонде оценочных материалов ОПОП.

## **5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **5.1 Печатные и электронные издания:**

1. Конфликтология : учебник для вузов по направлениям 38.03.02 "Менеджмент", 39.03.03 "Управление персоналом" / А. Я. Кибанов, И. Е. Ворожейкин, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова, Гос. ун-т управления (ГУУ) ; ред. А. Я. Кибанов . – 2-е изд., перераб. и доп. . – Москва : ИНФРА-М, 2021 . – 301 с. – (Высшее образование . Бакалавриат) . - Удостоен премии Правительства Российской Федерации в области образования . - ISBN 978-5-16-005724-8 .;
2. Л. М. Низова- "Организационно-управленческая конфликтология", Издательство: "Поволжский государственный технологический университет", Йошкар-Ола, 2017 - (88 с.) <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=461620>;
3. Е. Г. Сорокина, М. В. Вдовина- "Конфликтология в социальной работе", (2-е изд., стер.), Издательство: "Дашков и К°", Москва, 2020 - (282 с.) <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573162>;
4. "Методологические основы конфликтологии: учебное пособие (практикум)", Издательство: "Северо-Кавказский Федеральный университет (СКФУ)", Ставрополь, 2019 - (104 с.) <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=596302>.

### **5.2 Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:**

1. СДО "Прометей";
2. Office / Российский пакет офисных программ;
3. Windows / Операционная система семейства Linux;
4. Майнд Видеоконференции.

### 5.3 Интернет-ресурсы, включая профессиональные базы данных и информационно-справочные системы:

1. ЭБС Лань - <https://e.lanbook.com/>
2. ЭБС "Университетская библиотека онлайн" - [http://biblioclub.ru/index.php?page=main\\_ub\\_red](http://biblioclub.ru/index.php?page=main_ub_red)
3. Научная электронная библиотека - <https://elibrary.ru/>
4. Электронная библиотека МЭИ (ЭБ МЭИ) - <http://elib.mpei.ru/login.php>

### 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тип помещения	Номер аудитории, наименование	Оснащение
Учебные аудитории для проведения лекционных занятий и текущего контроля	К-520, Аудитория для проведения интерактивных занятий кафедры МЭП	кресло рабочее, парта со скамьей, стол преподавателя, стул, трибуна, вешалка для одежды, доска меловая, компьютерная сеть с выходом в Интернет, мультимедийный проектор, экран, кондиционер, мел, маркер, стилус
Учебные аудитории для проведения практических занятий, КР и КП	К-511, Аудитория для проведения интерактивных занятий кафедры МЭП	парта со скамьей, стул, трибуна, вешалка для одежды, доска меловая, компьютерная сеть с выходом в Интернет, мультимедийный проектор, экран, кондиционер, мел, маркер, стилус
Учебные аудитории для проведения промежуточной аттестации	К-509, Аудитория для проведения интерактивных занятий кафедры МЭП	кресло рабочее, парта со скамьей, стол преподавателя, стул, трибуна, вешалка для одежды, доска меловая, компьютерная сеть с выходом в Интернет, мультимедийный проектор, экран, кондиционер, мел, маркер, стилус
Помещения для самостоятельной работы	К-526, Компьютерный класс ИВЦ	стол, стул, компьютерная сеть с выходом в Интернет, мультимедийный проектор, доска маркерная, компьютер персональный, кондиционер
Помещения для консультирования	К-507, Учебная аудитория	парта со скамьей, стул, трибуна, вешалка для одежды, доска меловая, мультимедийный проектор, экран, кондиционер
Помещения для хранения оборудования и учебного инвентаря	К-521/2, Склад кафедры БИТ	шкаф, хозяйственный инвентарь, запасные комплектующие для оборудования

**БАЛЛЬНО-РЕЙТИНГОВАЯ СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ****Организационная конфликтология**

(название дисциплины)

**7 семестр****Перечень контрольных мероприятий текущего контроля успеваемости по дисциплине:**

КМ-1 Основы конфликтологии и разрешение конфликтов (Проверочная работа)

КМ-2 Управление конфликтами (Проверочная работа)

КМ-3 Деловые переговоры (Проверочная работа)

КМ-4 Эффективность переговоров (Проверочная работа)

**Вид промежуточной аттестации – Экзамен.**

Номер раздела	Раздел дисциплины	Индекс КМ:	КМ-1	КМ-2	КМ-3	КМ-4
		Неделя КМ:	4	8	12	14
1	Основы конфликтологии и разрешение конфликтов					
1.1	Конфликт как социальный феномен		+			
1.2	Структура, динамика и стратегии разрешения конфликтов		+			
2	Управление конфликтами					
2.1	Организационно-управленческие конфликты			+		
2.2	Технологии управления конфликтами			+		
2.3	Роль руководителя в управлении конфликтами в организации			+		
3	Деловые переговоры					
3.1	Переговоры как способ делового взаимодействия				+	
3.2	Технологии конструктивных переговоров. Деловые переговоры				+	
4	Эффективность переговоров					
4.1	Психологические приемы повышения эффективности переговоров					+
Вес КМ, %:			25	25	25	25