

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»

Кафедра теории управления и государственного администрирования

**УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В  
СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО И  
МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Методические рекомендации  
для проведения семинарских занятий для обучающихся 2 курса  
образовательной программы магистратуры направления подготовки  
38.04.04 «Государственное и муниципальное управление»  
(магистерская программа «Региональное управление и местное  
самоуправление») очной формы обучения

Утверждено на заседании  
Учебно-методического совета  
ГОУ ВПО «ДонАУиГС»  
Протокол № 5 от 16.06 2020 г.

Донецк  
2020

УДК 316.48(076.6)  
ББК С55-422+4448я81  
У 67

Рецензенты :

- Е. А. Иванина - канд. экон, наук, доцент кафедры теории управления и государственного администрирования ГОУ ВПО «ДонАУиГС»;
- А. Л. Еременко - канд. экон, наук, доцент кафедры менеджмента ГОУ ВПО «ДонНУ».

67 Управление конфликтами в системе государственного и муниципального управления : методические рекомендации для проведения семинарских занятий для обучающихся 2 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» (магистерская программа «Региональное управление и местное самоуправление») очной формы обучения / Минобрнауки ДНР, ГОУ ВПО «ДонАУиГС», Кафедра теории управления и государственного администрирования ; сост. Е. В. Котов, Ю. О. Рощина. - Донецк : ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2020. - 58 с.

Методические рекомендации разработаны в соответствии с рабочей программой учебной дисциплины. Содержат требования и оптимальные условия организации и проведения семинарских занятий по дисциплине.

Данные методические рекомендации для проведения семинарских занятий могут быть также полезны преподавателям при организации и проведении семинарских занятий со студентами 2 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» (профиль «Региональное управление и местное самоуправление») очной формы обучения по дисциплине «Управление конфликтами в системе государственного и муниципального управления».

УДК 316.48(076.6)  
ББК С55-422+4448я81

© Котов Е. В., Рощина Ю. О., 2020  
© ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2020

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ .....	9
2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ПОДГОТОВКЕ К СЕМИНАРСКИМ ЗАНЯТИЯМ .....	10
3. РАЗДЕЛЫ И ТЕМЫ ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ» .....	12
Раздел 1. Сущность конфликта, классификация и этапы развития .....	12
Тема 1. Сущность конфликта, его функции, свойства и особенности развития .....	12
Тема 2. Типология конфликтов в системе государственного и муниципального управления .....	17
Тема 3. Конфликт интересов и трудовые конфликты .....	24
Раздел 2. Управление конфликтами в государственной и муниципальной сферах .....	35
Тема 4. Стратегии управления конфликтом и технологии его контроля .....	35
Тема 5. Разрешение конфликтов, где одна из сторон представитель государственной или муниципальной сферы .....	40
Тема 6. Роль переговоров в разрешении конфликта .....	43
Тема 7. Деятельность руководящих работников государственных (муниципальных) органов власти по урегулированию конфликтных ситуаций .....	46
Содержание темы .....	46
4. КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КАЧЕСТВА ЗНАНИЙ .....	48
4. КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КАЧЕСТВА ЗНАНИЙ .....	49
5. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	53

## ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Управление конфликтами в системе государственного и муниципального управления» (Б1. В.ДВ.6) относится к вариативной части (дисциплины по выбору) учебного плана по направлению подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» магистерская программа «Региональное управление и местное самоуправление».

В силу междисциплинарного характера учебная дисциплина «Управление конфликтами в системе государственного и муниципального управления» тесно связана с целым рядом социально-управленческих дисциплин. К ним, прежде всего, следует отнести: «Конфликтология», «Теория и механизмы современного государственного управления»; правовые дисциплины, в том числе «Правовое обеспечение государственного и муниципального управления»; «Менеджмент организации», «Разработка управленческого решения», «Служебные коммуникации в системе государственного и муниципального управления», «Администрирование в государственном управлении». Помимо общепрофессиональных и специальных дисциплин для изучения курса необходимы знания по экономике, истории, культурологии и иностранных языков.

Знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины «Управление конфликтами в системе государственного и муниципального управления» необходимы обучающимся для освоения компетенций, формируемых такими учебными дисциплинами как «Управление государственными и муниципальными проектами и программами», «Кадровая политика и кадровый аудит», «Профессиональное развитие государственных и муниципальных служащих», «Оценка эффективности государственного и муниципального управления».

В результате освоения учебной дисциплины «Управление конфликтами в системе государственного и муниципального управления» обучающиеся должны обладать следующими компетенциями:

- готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения (ОК-2);
- способность формировать организационную культуру (ПК– 9);
- способность понимать значение культуры как формы человеческого существования и руководствоваться в своей деятельности базовыми культурными ценностями, современными принципами (ОК-7);
- готовность к толерантному восприятию социальных и культурных различий, уважительному и бережному отношению к историческому наследию и культурным традициям(ОК-8);
- владеть организационными способностями, умением находить и принимать организационные управленческие решения, в том числе и в кризисных ситуациях (ПК– 2);
- способность применять адекватные и целесообразные инструменты при определении эффективности государственного и муниципального управления (ПК– 55).

В результате освоения учебной дисциплины «Управление конфликтами в системе государственного и муниципального управления» обучающиеся должны:

Знать:

- предпосылки, последствия конфликтов и основные методы управления ими;
- основы ответственности за действия и решения, осуществляемые в конфликтных ситуациях;
- методологические основы конфликтных ситуаций в системе государственного и муниципального управления;
- предпосылки, последствия конфликтов и основные методы управления ими;
- методологические основы конфликтных ситуаций в системе государственного и муниципального управления;

- основы ответственности за действия и решения, осуществляемые в конфликтных ситуациях;
- предпосылки, последствия конфликтов и основные методы управления ими;
- основы ответственности за действия и решения, осуществляемые в конфликтных ситуациях;
- методологические основы конфликтных ситуаций в системе государственного и муниципального управления;
- основы ответственности за действия и решения, осуществляемые в конфликтных ситуациях;
- методологические основы конфликтных ситуаций в системе государственного и муниципального управления;
- предпосылки, последствия конфликтов и основные методы управления ими.

Уметь:

- выявлять причины и определять последствия конфликтов; разработать профилактические мероприятия по предупреждению конфликтных ситуаций;
- использовать эффективные стратегии поведения в конфликте и его разрешения;
- формировать морально-культурную организационную среду для разрешения конфликтных ситуаций;
- разработать профилактические мероприятия по предупреждению конфликтных ситуаций; использовать эффективные стратегии поведения в конфликте и его разрешения;
- формировать морально-культурную организационную среду для разрешения конфликтных ситуаций;

- использовать эффективные стратегии поведения в конфликте и его разрешения;
- формировать морально-культурную организационную среду для разрешения конфликтных ситуаций;
- использовать эффективные стратегии поведения в конфликте и его разрешения;
- выявлять причины и определять последствия конфликтов; формировать морально-культурную организационную среду для разрешения конфликтных ситуаций;
- разработать профилактические мероприятия по предупреждению конфликтных ситуаций; использовать эффективные стратегии поведения в конфликте и его разрешения;
- выявлять причины и определять последствия конфликтов; разработать профилактические мероприятия по предупреждению конфликтных ситуаций;
- использовать эффективные стратегии поведения в конфликте и его разрешения.

Владеть:

- методами предупреждения и разрешения конфликтов; навыками профессиональной работы в конфликтной ситуации;
- способностями организовывать культурную среду, препятствующую возникновению конфликтов или сглаживающую остроту их проявления; навыками профессиональной работы в конфликтной ситуации;
- методами предупреждения и разрешения конфликтов; навыками профессиональной работы в конфликтной ситуации;
- навыками выражения и обоснования собственной позиции в конфликтной ситуации;

- методами предупреждения и разрешения конфликтов; способностями организовывать культурную среду, препятствующую возникновению конфликтов или сглаживающую остроту их проявления; навыками профессиональной работы в конфликтной ситуации;

- навыками выражения и обоснования собственной позиции в конфликтной ситуации;

- методами предупреждения и разрешения конфликтов; навыками профессиональной работы в конфликтной ситуации.



## **1. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

Дисциплина «Управление конфликтами в системе государственного и муниципального управления» (Б1. В.ДВ.6) относится к вариативной части (дисциплины по выбору) учебного плана по направлению подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» магистерская программа «Региональное управление и местное самоуправление».

Знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины «Управление конфликтами в системе государственного и муниципального управления» необходимы обучающимся для освоения компетенций, формируемых такими учебными дисциплинами как «Управление государственными и муниципальными проектами и программами», «Кадровая политика и кадровый аудит», «Профессиональное развитие государственных и муниципальных служащих», «Оценка эффективности государственного и муниципального управления».

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ПОДГОТОВКЕ К СЕМИНАРСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Семинарское занятие - это совокупность форм и методов практического познания, направленных на углубление, приобретенных в процессе лекционных занятий, знаний и овладения определенными навыками и умениями самостоятельной работы освоения учебной дисциплины: «Региональное управление и территориальное планирование».

К семинару нужно тщательно готовиться, внимательно ознакомиться с лекционным материалом, изучить рекомендованную литературу, по каждому рассматриваемому вопросу составить краткий план выступления и подготовить форму своего доклада. Главное – необходимо уяснить связь практических заданий с теоретическими положениями. При выполнении задания нужно стремиться не только дать правильное толкование ответа, но и собственное видение решения (или понимания) той или иной затронутой проблемы.

В процессе подготовки к семинару целесообразно законспектировать несколько литературных источников: книг, брошюр, статей. Приобретение навыков конспектирования при работе с книгой исключительно важно, поскольку конспектирование представляет собой деятельность, которая будет необходима менеджеру.

Семинарские занятия по усвоению учебной дисциплины «Управление социально-экономическим развитием муниципального образования» для обучающихся может включать:

- проработку теоретических основ лекционного материала;
- выступления с тезисами сообщения на семинарском занятии;
- выполнение тестовых заданий, контрольных работ;
- решение практических заданий и других форм усвоения учебной дисциплины.

Формы и методы проведения семинара определяются преподавателем.

Семинарское занятие проводится в соответствии с «Планом проведения семинарских занятий». При подготовке выступлений, сообщений на семинарские занятия по указанным в плане вопросам для обсуждения необходимо пользоваться также лекционным материалом. Рекомендуется прорабатывать вопросы для самоподготовки. Можно выбрать и произвольную тематику, которая бы дополняла лекционный материал.

**Сообщение** - продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы.

Сообщения на семинарские занятия готовятся в произвольной форме, тем не менее, наиболее эффективной формой являются тезисы.

**Тезисы** выполняются письменно, на русском языке, формат А4, отступы: левое - 3, правое - 1,5, верхнее и нижнее поле – 2, кегль шрифта - 14, междустрочное расстояние – один интервал. В правом верхнем углу выделенным шрифтом, в столбик указывается название группы, ниже Ф.И.О., название учебной дисциплины, номер и тема лекции. Посредине листа указывается номер и название темы вопроса, выбранного для самостоятельной проработки. Объем тезисов должен составлять не менее 3 страниц. При выполнении задания необходимо дать не только правильное изложение его сути, но и собственное понимание роли и значимости рассматриваемого вопроса и путей решения той или иной затронутой проблемы.

Оценивание качества знаний обучающегося по определенной теме, подготовленных к выступлению сообщений (тезисов докладов) на семинарском занятии; контроль знаний раздела учебной дисциплины и т.п., проводится в соответствии с установленными показателями и критериями оценки результатов освоения дисциплины.

### **3. РАЗДЕЛЫ И ТЕМЫ ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ»**

По каждой теме представлены: содержание тем, основное содержание семинарских занятий, вопросы для самопроверки, вопросы к дискуссии, темы сообщений, тестовые задания, перечень рекомендованных источников.

#### **Раздел 1. Сущность конфликта, классификация и этапы развития**

##### **Тема 1. Сущность конфликта, его функции, свойства и особенности развития**

###### ***Семинарское занятие 1***

1. Сущность конфликта, его функции.

###### ***Содержание темы***

1. Понятие конфликта и его признаки.
2. Условия перерастания возникшего противоречия в конфликтную ситуацию.
3. Функции конфликта.
4. Типы конфликтов.
5. Свойства конфликтов.
6. Структура конфликта.
7. Понятие и характеристика объекта конфликта.
8. Понятие и характеристика предмета конфликта.
9. Стадии развития конфликта.

###### ***Вопросы для самопроверки***

1. Какие конфликты чаще всего возникают в вашей жизни? Проанализируйте возникающие конфликты потребностей, интересов, ценностей.
2. Конфликты в системе образования.

Какие конфликты чаще всего встречаются в системе образования? Каковы причины их возникновения, их особенности? В чем отличие от других типов конфликтов? Кто в них участвует? Как они протекают? Чем завершаются?

***Задания по теме.***

**Задание 1.**

*1. Определите субъектов, объект и предмет конфликта на разных стадиях его развития.*

*2. Выделите типы конфликтов и этапы их развития.*

*3. Проанализируйте функции конфликта в приводимой ситуации с точек зрения их роли и значения для различных субъектов конфликта.*

В научно-исследовательском институте (НИИ) по распоряжению директора создается научно-исследовательская группа, куда вошли молодые исследователи, работавшие в институте и приглашенные из других организаций. Группа получает статус лаборатории, а ее лидер – молодой и талантливый ученый – должность начальника.

Коллективом института создание новой лаборатории было встречено настороженно. Молодые люди были полны энтузиазма и в то же время отличались некоторым высокомерием по отношению к остальным сотрудникам института.

Директор института материально (оборудование) и организационно (ставки) поддерживал лабораторию. Эта поддержка не была бескорыстной: лаборатория, разрабатывающая перспективное направление в науке, должна была улучшить репутацию института и отношения между директором и руководством министерства.

Многие из сотрудников, в основном старые друзья директора и его ученики, вместе с которыми он создал институт, были недовольны ростом значимости новой лаборатории, ощущая угрозу своей деятельности, тем более, что часть старых кадров не могла освоить новые методы исследований. По их мнению, самым верным способом дискредитации

лаборатории было бы доказательство неприменимости для института предлагаемых ею новых методов исследования и демонстрация практической неопытности молодых сотрудников лаборатории. В институте начались конфликты, в которых директор не принимал ни одну из сторон, пытаясь быть миротворцем.

Старым сотрудникам института удалось убедить директора, что начальник лаборатории покушается на его пост, тем более, что у последнего установились хорошие контакты с директорами смежных НИИ и руководством министерства. С этого момента лаборатория лишается всякой, в том числе и материальной, поддержки директора. Тогда эту функцию взяло на себя министерство: целевые ассигнования стали направляться прямо в лабораторию через директора. Обстановка в институте резко обострилась, и чтобы как-то оздоровить ее руководство министерства решило выделить лабораторию из состава НИИ, причем большая доля финансирования, предназначавшегося ранее НИИ, стала направляться в лабораторию. Теперь конфликт перерос в конфликт между двумя организациями.

Лаборатория быстро росла. По квалификационному уровню сотрудников она была выше НИИ, по численности сравнима с ним, а по результатам деятельности ушла далеко вперед. Начальник лаборатории по своему положению стал равен директору НИИ и когда директор института ушел на пенсию, министерство отдало приказ о слиянии НИИ с лабораторией и о назначении начальника лаборатории директором НИИ. Поскольку создавалась новая организация, все сотрудники лаборатории и НИИ были уволены и должны были вновь приниматься на работу. Министерство бралось трудоустроить всех, кого директор нового НИИ не считал возможным принять в новую организацию. Естественно, лаборатория вошла в НИИ в полном составе, и ее сотрудники заняли ведущие посты.

### ***Темы сообщений***

1. Принципы разрешения конфликта.
2. Факторы, провоцирующие конфликт и способствующие его

разрешению.

3. Типы конфликтов. Сущность социального конфликта.
4. Внешняя и внутренняя среда конфликта.
5. Мотивационные механизмы, побуждающие к конфликту.
6. Источники возникновения внутриличностного конфликта: фрустрация, механизмы защиты, субличности и их особенности.
7. Источники возникновения и особенности развития межличностного конфликта.
8. Источники возникновения и особенности развития межгруппового конфликта.
9. Ингибиторы и катализаторы конфликта. Принципы их действия.

### ***Тесты***

1. Под конфликтом понимается:
  - а) объединение субъектов с целью решения общей задачи;
  - б) столкновение субъектов, связанное с наличием несовпадающих или противоположных интересов;
  - в) вид государственного управления в системе муниципальной власти;
  - г) комплекс стимулирующих инструментов и мотивирующих механизмов, направленных на решение социально-экономических задач общества.
2. Одно из основных свойств конфликта «периодичность» развивается по схеме:
  - а) постановка цели – определение задач – установка приоритетов;
  - б) концепция – стратегия – программа;
  - в) действие – контрдействие – контрконтрдействие;
  - г) решение – антирешение – квазирешение.
3. Внутригрупповые конфликты – это конфликты между...
  - а) индивидом и интересами группы;
  - б) интересами отдельных индивидов;
  - в) интересами групп;

г) интересами государственных и муниципальных органов власти.

4. Структура конфликта – это...

а) комплекс взаимосвязанных задач решения конфликта;

б) совокупность его устойчивых связей, обеспечивающих целостность конфликта и его функционирование какое-то время в пространстве;

в) схема профессиональных взаимосвязей субъектов конфликта;

г) конфликт нельзя структурировать.

5. Основные этапы структуризации конфликта:

а) определение субъектов, объекта и динамики конфликта;

б) определение основных направлений развития конфликта;

в) выявление субъектов конфликта, определение арбитра и создание условий для привлечения медиаторов к разрешению конфликта;

г) выявление предмета конфликта и контрдействий субъектов.

6. Стадии развития конфликта:

а) противоборство – эскалация – судебное разбирательство;

б) осознание начала конфликта – привлечение арбитра (медиатора);

в) возникновение конфликта – противоборство (эскалация) – разрешение конфликта;

г) возникновение конфликта – осознание начала конфликта – определение субъектов конфликта.

7. Объект конфликта – это...

а) реально существующий элемент материального мира или социальной реальности, по поводу которого возникает столкновение интересов противоборствующих сторон;

б) противоречия, которые возникают между взаимодействующими сторонами и которые они пытаются разрешить посредством противоборства;

в) комплекс взаимоотношений противоборствующих сторон, которые управляются одной из сторон конфликта.

8. Объект конфликта должен обладать следующей характеристикой:

а) быть популярным;



- б) быть дефицитным;
- в) быть профицитным;
- г) быть материальным.

***Рекомендуемые источники:***

Л.1.1. Шейнов В.П. Управление конфликтами – СПб.: ООО Издательство «Питер», 2014 – 770 с.

Л.1.2. Управление конфликтами / Г.В. Черкасская, М.Л. Бадхен. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 236 с.

Л.1.3. Мартынова И.И. Конфликтология: курс лекций [Электронный ресурс]: для студентов всех форм обучения специальности 080504 «Государственное и муниципальное управление» / И.И. Мартынова. – Электрон. дан. – Кемерово : ГУ КузГТУ, 2010. – 300 с.

Л.2.2. Король Л.Г., Малимонов И.В., Рахинский Д.В. Конфликтология: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлениям 37.04.01 Психология, 38.04.02 Менеджмент, 38.03.03 Управление персоналом. – Ульяновск: Зебра, 2015. – 248 с.

Л.2.10. Социология управления. Теоретико-прикладной толковый словарь / Отв. ред. А.В. Тихонов. – М.: Издательство URSS, 2014 – 333 с.

Э.1. Библиографическая база данных научных публикаций российских учёных [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://elibrary.ru/>

Э.2. Научная электронная библиотека КиберЛенинка [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/>

## **Тема 2. Типология конфликтов в системе государственного и муниципального управления**

### ***Содержание темы***

1. Роль конфликта в системе государственного и муниципального управления.

2. Конфликты между политическими и административными (групповыми и индивидуальными) субъектами (структурами).

3. Конфликты между административными структурами и организациями государственного и частного секторов.

4. Конфликты между структурными звеньями государственного (муниципального) управления.

5. Конфликты между центральными, региональными и местными органами государственного управления.

6. Функционально-ролевые (вертикальные и горизонтальные) конфликты внутри государственных организаций и учреждений;

7. Неформальные конфликты внутри и между отдельными государственными учреждениями.

8. Конфликт между органами государственного (муниципального) управления и населением.

### ***Семинарское занятие 2***

1. Роль конфликта в системе государственного и муниципального управления.

#### ***Вопросы для самопроверки***

1. Конфликт в системе государственного и муниципального управления: роль и особенности проявления.

2. Конфликты между политическими и исполнительными структурами.

3. Конфликты между центральными исполнительными органами и организациями (предприятиями) государственного и частного секторов.

4. Конфликты между структурными звеньями органа государственной (муниципальной) власти.

5. Конфликты между центральными, региональными и местными органами государственного управления.

6. Конфликт между органами государственной власти и населением. Перед кем или чем несут ответственность органы и должностные лица местного самоуправления?

#### ***Дискуссионные задания***

**Задание 1.**

*1. Исходя из содержания текста дайте определение конфликта интересов и определите, какие из приведенных положений прямо связаны с проблемой регулирования конфликта интересов на государственной службе.*

*2. Какие действия должен предпринять государственный служащий при угрозе возникновения конфликта интересов?*

*3. Приведите примеры конфликтов интересов из политической практики различных стран.*

**Общие принципы служебного поведения государственных служащих:**

1. Настоящие общие принципы представляют собой основы поведения государственных служащих, которыми им надлежит руководствоваться при исполнении должностных (служебных) обязанностей.

2. Государственный служащий, сознавая свою ответственность перед государством, обществом и гражданами, призван:

исполнять должностные (служебные) обязанности добросовестно, на высоком профессиональном уровне в целях обеспечения эффективной работы государственного органа;

исходить из того, что признание, соблюдение и защита прав и свобод человека и гражданина определяют основной смысл и содержание деятельности органов государственной власти и государственных служащих;

осуществлять свою деятельность в рамках установленной законами и подзаконными нормативными правовыми актами компетенции государственного органа;

не оказывать предпочтения каким-либо профессиональным или социальным группам и организациям, быть независимым от влияния со стороны граждан, профессиональных или социальных групп и организаций;

исключать действия, связанные с влиянием каких-либо личных, имущественных (финансовых) и иных интересов, препятствующих добросовестному исполнению должностных (служебных) обязанностей;

соблюдать установленные законом ограничения для государственных служащих;

соблюдать политическую нейтральность, исключаящую возможность какого-либо влияния на свою служебную деятельность решений политических партий или иных общественных объединений;

соблюдать нормы служебной, профессиональной этики и правила делового поведения;

проявлять корректность и внимательность в обращении с гражданами и представителями организаций;

проявлять терпимость и уважение к обычаям и традициям народов России, учитывать культурные и иные особенности различных этнических, социальных групп и конфессий, способствовать межнациональному и межконфессиональному согласию;

воздерживаться от поведения, которое могло бы вызвать сомнение в объективном исполнении государственным служащим должностных (служебных) обязанностей, а также избегать конфликтных ситуаций, способных нанести ущерб его репутации или авторитету государственного органа;

при угрозе возникновения конфликта интересов – ситуации, когда личная заинтересованность влияет или может повлиять на объективное исполнение должностных (служебных) обязанностей, – сообщать об этом непосредственному руководителю и выполнять его решение, направленное на предотвращение или урегулирование данного конфликта интересов.

3. Государственный служащий, наделенный организационно-распорядительными полномочиями по отношению к другим государственным служащим, также призван:

принимать меры по предотвращению и урегулированию конфликта интересов;

не допускать случаев принуждения государственных служащих к участию в деятельности политических партий, иных общественных

объединений.

## **Задание 2.**

Вы руководитель первичного структурного подразделения (сектор в отделе). Достойная зарплата, хороший график работы. К Вам в сектор принимают на работу чье-то «протее» на должность с хорошим заработком, но моложе Вас и без навыков в работе. Ваш непосредственный начальник (руководитель отдела) дает Вам команду научить нового сотрудника всему, что Вы знаете и умеете. При этом он по три раза на день заглядывает в кабинет и спрашивает у нового работника все ли у него хорошо и не нужна ли ему помощь.

*Как Вы себя поведете? Чего Вам остерегаться? Начнете ли нервничать, думая, что «протее» приняли с перспективой на Ваше место? И как Вам снова почувствовать себя уверенным?*

### **Темы сообщений**

1. Административно-управленческие конфликты: причины возникновения и пути разрешения.
2. Социально-психологические и социокультурные источники трудовых конфликтов.
3. Социально-экономические конфликты в организации.
4. Конфликты в диаде «руководитель-подчиненный» их предупреждение и разрешение.
5. Типология конфликтов в зарубежной системе государственного и муниципального управления.

### **Тестовые задания по теме 2.**

1. В зарубежной практике для профилактики конфликта интересов используют...
  - а) физические и моральные наказания провинившихся;
  - б) кодексы поведения государственных и муниципальных должностных лиц;
  - в) премирования лиц, которые в течении 5 лет не были замешаны в

конфликтах интересов;

г) обучающие программы в дошкольных заведениях.

2. Конфликт интересов на государственной (муниципальной) службе – это....:

а) конфликт, обусловленный неспособностью органов государственной власти доступно разъяснить гражданам цели и мотивы деятельности органов власти;

б) конфликт между общественно-правовыми обязанностями и частными интересами должностного лица государственной (муниципальной) власти;

в) конфликт, обусловленный неспособностью государственных органов организовывать практическое выполнение принимаемых политическими лидерами и руководителями решений;

г) конфликты, порождаемые борьбой за ослабление зависимости от других вертикальных и горизонтальных структур, корпоративными интересами служащих, различиями в статусных и текущих полномочиях.

3. Внутриорганизационные конфликты в государственных (муниципальных) учреждениях делятся на конфликты:

а) между центральным и региональным органом власти;

б) между личностью и коллективом, между структурными подразделениями разных уровней управления;

в) между структурными звеньями, между структурными звеньями и организацией в целом.

4. Конфликты между административными структурами и организациями государственного и частного секторов делятся на группы:

а) между структурными подразделениями одного органа власти;

б) между двумя и более организациями частного сектора, а также между организациями государственного (муниципального) управления;

в) между органами государственного и муниципального управления;

г) между органами государственного (муниципального) управления и подчиненными им предприятиями, а также между государственными

(муниципальными) учреждениями и частным сектором.

5. Самый распространенный тип выражения конфликта между органами государственного (муниципального) управления и населением:

- а) объявление военных действий и захват ключевых зданий;
- б) подготовка коллективных письменных жалоб на имя первого руководителя органа власти;
- в) гражданское неповиновение, выражающееся в массовых протестных выступлениях (демонстрации, пикетирование, забастовки);
- г) такого типа конфликта не существует.

***Рекомендуемые источники:***

Л.1.4. Конфликтология: управление конфликтами: Management of the conflicts: учебник для вузов / Ю.Ф. Лукин. – М.: Академический Проект; Гаудеамус, 2007. – 799 с.

Л.1.5. Конфликтология: практикум / С.Г. Плешиц, Л.Н. Мармышева, П.П. Дергаль. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2015. – 75 с.

Л.1.8. Соловьев А.И. Конфликты в государственно-административной сфере (Раздел учебника) // Полис. Политические исследования. – 1997. – № 4. – С. 154-168.

Л.2.2. Король Л.Г., Малимонов И.В., Рахинский Д.В. Конфликтология: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлениям 37.04.01 Психология, 38.04.02 Менеджмент, 38.03.03 Управление персоналом. – Ульяновск: Зебра, 2015. – 248 с.

Л.2.3. Технологии управления конфликтами и стрессами: учебное пособие / Н.С. Данакин, А. А. Гридчин, В. В. Бахарев. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2017. – 323 с.

Л.2.4. Конфликты в современной России (проблемы анализа и регулирования) / Под ред. д. филос. н. Е. И. Степанова М: Эдиториал УРСС, 2000. – 344 с.

Л.2.5. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (с

изменениями и дополнениями) // Собрание законодательства Российской Федерации от 2 августа 2004 г., № 31, ст. 3215.

Л.2.5. Международный кодекс поведения государственных должностных лиц [Электронный ресурс]: – Режим доступа: [https://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/conventions/int\\_code\\_of\\_conduct.shtml](https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/int_code_of_conduct.shtml)

Л.2.6. Федеральный закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» (с изменениями и дополнениями) // Российская газета. – 2008. – 30 декабря.

Л.2.7. Федеральный закон от 3 декабря 2012 г. № 230-ФЗ «О контроле за соответствием расходов лиц, замещающих государственные должности, и иных лиц их доходам» // Российская газета. – 2012. – 5 декабря.

Л.2.8. Рекомендация Комитета министров Совета Европы от 11 мая 2000 г. № R (2000) 10 о кодексах поведения для государственных служащих // Совет Европы и Россия, № 2, 2000.

Л.2.9. Федеральный закон от 02.03.2007 N 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» [Электронный ресурс]: – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_66530/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_66530/)

Л.2.10. Социология управления. Теоретико-прикладной толковый словарь / Отв. ред. А.В. Тихонов. – М.: Издательство URSS, 2014 – 333 с.

Э.1. Библиографическая база данных научных публикаций российских учёных [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://elibrary.ru/>

Э.2. Научная электронная библиотека КиберЛенинка [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/>

### **Тема 3. Конфликт интересов и трудовые конфликты**

#### ***Содержание темы***

1. Конфликт интересов: содержание и особенности реализации.
2. Трудовые конфликты и их особенности.
3. Социальное партнерство: содержание понятия, функции и принципы



реализации.

4. Организационные институты разрешения трудовых конфликтов.
5. Порядок разрешения индивидуальных и коллективных трудовых споров.
6. Государственная служба по труду и занятости.
7. Социальное партнерство.
8. Антикоррупционные стандарты: содержание, виды, отечественный и международный опыт их установления.
9. Административно-управленческие конфликты: причины возникновения и пути разрешения.
10. Конфликты в диаде «руководитель-подчиненный» их предупреждение и разрешение.

### ***Семинарское занятие 3***

1. Конфликт интересов: содержание и особенности реализации.

### ***Вопросы для самопроверки***

1. Международные стандарты поведения должностных лиц.
2. Этические кодексы: понятие, содержание и основные подходы к классификации.
3. Органы координаторы в сфере административной этики. Основные функции.
4. Антикоррупционные стандарты: содержание, виды, отечественный и международный опыт их установления.
5. Меры по устранению конфликта интересов.
6. Получение подарков, работа по совместительству и трудоустройство после увольнения с гражданской службы: содержание проблемы и пути ее решения.
7. Роль судебной и прокурорской системы в противодействии коррупции.
8. Трудовые конфликты и их особенности.
9. Типология трудовых конфликтов и их содержание.

10. Социальное партнерство: содержание понятия, функции и принципы реализации.

11. Стороны социального партнерства: субъекты, права и обязанности, механизмы взаимодействия.

12. История развития социального партнерства.

13. Модели социального партнерства в западном обществе.

14. Международная организация труда (МОТ) и ее роль в регулировании и защите прав трудящихся.

### ***Ситуационные задания***

#### **Задание 1.**

Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и Ваш начальник считает свои задания неотложными. Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения.

1. Не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.

2. Все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник.

3. Выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, порученные ему без согласования со мной.

4. В интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

#### **Задание 2.**

Вы получили одновременно два срочных задания: от Вашего непосредственного начальника и Вашего вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу.

Выберите предпочтительное решение:

1. В первую очередь начну выполнять задание того, кого больше

уважаю.

2. Сначала буду выполнять задание наиболее важное, на мой взгляд.
3. Сначала выполню задание вышестоящего начальника.
4. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника

### **Задание 3.**

Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращается к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию. Выберите вариант поведения в этой ситуации:

1. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешать конфликтные ситуации – это их личное дело.
2. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественной организации.
3. Прежде всего лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.
4. Выяснить кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

### **Задание 4.**

В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как поступить в этой ситуации:

1. Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен и дам ему задание отсутствующего.
2. Предложу коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».
3. Прошу членов актива коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, затем приму решение.
4. Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

**Задание 5.**

Работник органа муниципальной власти участвует в принятии кадровых решений в отношении лиц, являющихся его родственниками, друзьями или иными лицами, с которым связана его личная заинтересованность.

*Пример:* руководитель принимает решение об увеличении заработной платы (выплаты премии) в отношении своего подчиненного, который одновременно связан с ним родственными отношениями.

*Вопрос:* Какие способы урегулирования необходимо использовать в данной ситуации?

*Ответ:* Возможные способы урегулирования – отстранение работника от принятия решения, которое является предметом конфликта интересов; перевод работника или его подчиненного на иную должность или изменение круга его должностных обязанностей.

**Задание 6.**

Работник органа государственной власти или иное лицо (организацией А), с которым связана личная заинтересованность работника, выполняет или намерен выполнять оплачиваемую работу в организации Б, имеющей деловые отношения с организацией А, намеревающейся установить такие отношения или являющейся ее конкурентом.

*Пример:* работник, ответственный за закупку материальных средств производства, осуществляет выбор из ограниченного числа поставщиков. Руководителем отдела продаж одного из потенциальных поставщиков является родственник данного работника.

*Пример:* работнику органа исполнительной власти, обладающему конфиденциальной информацией о деятельности органа власти и ее подведомственных государственных предприятий, поступает предложение о работе от коммерческой организации, являющейся конкурентом данных государственных предприятий.

*Вопрос:* Какие способы урегулирования необходимо использовать в

*данной ситуации?*

*Ответ:* Возможные способы урегулирования – отстранение работника от принятия решения, которое является предметом конфликта интересов; рекомендовать работнику отказаться от выполнения иной оплачиваемой работы.

### **Задание 7.**

Работник органа государственной власти использует информацию, ставшую ему известной в ходе выполнения трудовых обязанностей, для получения выгоды или конкурентных преимуществ при совершении коммерческих сделок для себя или иного лица, с которым связана личная заинтересованность работника.

*Пример:* работник, занимающейся разведкой и добычей полезных ископаемых, сообщает данные работнику организации А, которая заинтересована в приобретении данных земельных участков для промышленной разработки.

*Вопрос:* Какие способы урегулирования необходимо использовать в данной ситуации?

*Ответ:* Возможные способы урегулирования – установление правил корпоративного поведения, запрещающих работникам разглашение или использование в личных целях информации, ставшей им известной в связи с выполнением трудовых обязанностей.

### **Задание 8.**

Работник муниципального органа власти или иное лицо, с которым связана личная заинтересованность работника, получает дорогостоящие подарки от своего подчиненного или иного работника организации А, в отношении которого работник выполняет контрольные функции.

*Пример:* работник организации получает в связи с днем рождения дорогостоящий подарок от своего подчиненного, при этом в полномочия работника входит принятие решений о повышении заработной платы подчиненным сотрудникам и назначении на более высокие должности в

муниципальном органе власти.

*Вопрос: Какие способы урегулирования необходимо использовать в данной ситуации?*

*Ответ:* Возможные способы урегулирования: рекомендация работнику вернуть дорогостоящий подарок дарителю; установление правил корпоративного поведения, рекомендующих воздерживаться от дарения/принятия дорогостоящих подарков; перевод работника (его подчиненного) на иную должность или изменение круга его должностных обязанностей.

***Задания по теме.***

- 1. Определите конфликтные стороны.*
- 2. Назовите противоречия между конфликтующими сторонами.*
- 3. Определите возможные причины, объект и предмет конфликта.*
- 4. Укажите возможные способы разрешения конфликтной ситуации.*

**Задание 1.**

Беседуя с претендентом на вакантную должность, руководитель дает обещание в дальнейшем повысить его в должности.

Вновь принятый работник с воодушевлением приступает к работе, демонстрируя большую работоспособность и добросовестность. Видя это, руководство постоянно увеличивает нагрузку, не прибавляя в заработной плате и не повышая в должности.

Спустя определенное время работник начинает проявлять признаки недовольства, которые вызывают вначале недоумение руководства, а затем и раздражение, что «работник испортился». Назревает конфликт.

**Задание 2.**

Давая задание на день, заведующая отделом сказала главному специалисту, что сегодня поступившие заявки проверять не нужно, т.к. данные подведомственные организации надежные и никогда не подводили, а лучше выполнить другое задание – привести в порядок накопившуюся документацию.

После обеда вернувшаяся с совещания заведующая обрушилась на главного специалиста с критикой, почему она не проверяет заявки, а «перекладывает бумажки». Главный специалист напомнила устное распоряжение самой заведующей, но в ответ получила угрозу наказания.

### **Задание 3.**

В пункте пропуска (проходная) на государственное предприятие нет официально установленного обеденного перерыва для работников. Поскольку пункт пропуска должен работать в рабочее время постоянно, работники уходят обедать, подменяя друг друга. Во время обеда появляется начальник отдела охраны. Видя, что работник нет, он врывается в помещение, где работник обедает и требует, чтобы тот вернулся на рабочее место. Никакие оправдания работника, что невозможно всю смену работать без обеда, что обед по Трудовому кодексу обязателен, что его подменяют, - слушать не хочет. Заявляет: «Дома есть надо!» и угрожает увольнением.

### ***Темы сообщений***

1. Административно-управленческие конфликты: причины возникновения и пути разрешения.
2. Социально-психологические и социокультурные источники трудовых конфликтов.
3. Социально-экономические конфликты в организации.
4. Конфликты в диаде «руководитель-подчиненный» их предупреждение и разрешение.
5. Типология конфликтов в зарубежной системе государственного и муниципального управления.

### ***Тестовые задания по теме 3.***

1. Конфликты интересов делятся на следующие категории:
  - а) денежные и неденежные;
  - б) мнимые и реальные;
  - в) ситуативные и внутрисистемные;
  - г) государственные и муниципальные.

2. В основе конфликта интересов лежит:

- а) должностная обязанность чиновника, регламентирующая его действия в определенных инструкцией ситуациях;
- б) личная заинтересованность должностного лица, которая влияет или может повлиять на объективное и беспристрастное исполнение им должностных обязанностей;
- в) право должностного лица выполнять предписанные ему полномочия;
- г) обязанность должностного лица исполнять свои должностные обязанности предусмотренные должностной инструкцией.

3. Процедура предотвращения конфликта интересов включает:

- а) выявление и предупреждение конфликта интересов и ликвидация его последствий;
- б) информирование вышестоящего руководства и подчиненных о негативных последствиях конфликта интересов;
- в) ничего не надо делать, так как конфликт интересов разрешить сам собой;
- г) информирование органов защиты правопорядка о наличии конфликта интересов и совместная разработка мер противодействия.

4. Под трудовым конфликтом понимается:

- а) разногласия между двумя хозяйствующими организациями;
- б) разногласия между руководством предприятия и его собственником относительно распределения прибыли;
- в) разногласия между разными ветвями профсоюзного движения в борьбе за привлечение членов организации;
- г) разногласия между работодателем и работником (группой работников) относительно условий труда и его оплаты.

5. Социальное партнерство представляет собой:

- а) систему взаимоотношений между различными группами работников одного предприятия, имеющую формальные и неформальные межличностные связи;



б) социальный диалог между работодателем и собственником предприятия;

в) систему взаимоотношений между работодателями, государственными органами и представителями наемных работников;

г) систему социального диалога между государственными органами власти и иностранными собственниками предприятий.

6. Социальное партнерство как особая система общественных отношений реализуется на основе:

а) договоров и соглашений, взаимных уступок, путем достижения компромисса и согласия между работодателем и работниками (их представителями);

б) директивного распределения прав и обязанностей между работниками и работодателями;

в) международных договоров и соглашений в социально-трудовой сфере между работодателями и государственными органами власти;

г) социального консенсуса между представителями собственников предприятий и местными органами власти.

***Рекомендуемые источники:***

Л.1.7. Конфликт интересов на государственной и муниципальной службе, в деятельности организации: научно-практическое пособие / Т.С. Глазырин, Т.Л. Козлов, Н.М. Колосова [и др.]; отв. ред. А.Ф. Ноздрачев. – М.: Институт законодательства и сравнительного поведения при Правительстве Российской Федерации: ИНФРА-М, 2016. – 224 с.

Л.1.8. Соловьев А.И. Конфликты в государственно-административной сфере (Раздел учебника) // Полис. Политические исследования. – 1997. – № 4. – С. 154-168.

Л.2.4. Конфликты в современной России (проблемы анализа и регулирования) / Под ред. д. филос. н. Е. И. Степанова М: Эдиториал УРСС, 2000. – 344 с.

Л.2.5. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О

государственной гражданской службе Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями) // Собрание законодательства Российской Федерации от 2 августа 2004 г., № 31, ст. 3215.

Л.2.5. Международный кодекс поведения государственных должностных лиц [Электронный ресурс]: – Режим доступа: [https://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/conventions/int\\_code\\_of\\_conduct.shtml](https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/int_code_of_conduct.shtml)

Л.2.6. Федеральный закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» (с изменениями и дополнениями) // Российская газета. – 2008. – 30 декабря.

Л.2.7. Федеральный закон от 3 декабря 2012 г. № 230-ФЗ «О контроле за соответствием расходов лиц, замещающих государственные должности, и иных лиц их доходам»// Российская газета. – 2012. – 5 декабря.

Л.2.8. Рекомендация Комитета министров Совета Европы от 11 мая 2000 г. № R (2000) 10 о кодексах поведения для государственных служащих // Совет Европы и Россия, № 2, 2000.

Л.2.9. Федеральный закон от 02.03.2007 N 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» [Электронный ресурс]: – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_66530/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_66530/)

Л.2.10. Социология управления. Теоретико-прикладной толковый словарь / Отв. ред. А.В. Тихонов. – М.: Издательство URSS, 2014 – 333 с.

Э.1. Библиографическая база данных научных публикаций российских учёных [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://elibrary.ru/>

Э.2. Научная электронная библиотека КиберЛенинка [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/>

## **Раздел 2. Управление конфликтами в государственной и муниципальной сферах**

### **Тема 4. Стратегии управления конфликтом и технологии его контроля**

#### ***Содержание темы***

1. Содержание понятия «управление конфликтом».
2. Особенности восприятия конфликтной ситуации. Формирование информационной модели.
3. Стратегии и модели поведения в конфликте и их характеристика.
4. Искажение конфликтной ситуации.
5. Деструктивное и конструктивное развитие конфликта.
6. Алгоритм управления конфликтами.

#### ***Семинарское занятие 4***

##### ***1. Управление конфликтами***

#### ***Вопрос для самопроверки***

1. Восприятие конфликтной ситуации и информационная модель конфликта.
2. Алгоритм управления конфликтами.
3. Стратегии поведения в конфликте и их характеристика.
4. Искажение конфликтной ситуации.
5. Деструктивное и конструктивное развитие конфликта.
6. Особенности восприятия конфликтной ситуации. Формирование информационной модели.
7. Модели поведения в конфликте и их характеристика.
8. Искажение конфликтной ситуации.
9. Деструктивное и конструктивное развитие конфликта.
10. Алгоритм управления конфликтами.

#### ***Дискуссионные задания***

##### ***Задание 1.***

1. Проанализируйте предложенную ситуацию с точки зрения

*содержания (субъекты, объект и предмет конфликта) и динамики конфликта.*

*2. Какие периоды и этапы развития конфликта Вы можете выделить?*

*3. Какую стратегию должны были изначально применить Петрова и Черданцев и что должна была бы изменить Петрова, когда Черданцев поменял свою первоначальную стратегию отвечать на провокации?*

После окончания университета на должность ассистента на одну из его кафедр была принята Петрова. Она быстро освоилась с должностью ассистента и почувствовала себя вполне уверенно, тем более что благодаря своему общительному характеру была знакома чуть ли не со всем институтом. Только с заведующим кафедрой Черданцевым установить хорошие отношения Петрова не смогла. Он явно не одобрял постоянные отлучки Петровой, бесконечные разговоры на посторонние темы, которые она затевала с сотрудниками кафедры, ее нерабочее настроение.

Поняв, что хороших отношений от Черданцева ей не добиться, Петрова кардинально изменила свое поведение. Если раньше она выполняла распоряжения заведующего кафедрой, то теперь ограничила объем своей работы тем минимумом, который был необходим, чтобы продержаться на кафедре, проявив при этом недюжинную изобретательность и неплохое знание трудового законодательства. Пользуясь должностной инструкцией ассистента, она отказывалась руководить практикой студентов и заменять преподавателей на лекциях, настаивала на ведении только семинарских и практических занятий. Черданцев реагировал на ее действия, считая ниже своего достоинства не принять вызов, тем более, что другого выхода из создавшегося положения и не видел.

Решительность и «смелость» Петровой снискали ей популярность среди молодых специалистов даже за пределами кафедры, не говоря уже о том, что другие ассистенты явно ориентировались на Петрову. Расстановка сил складывалась не в пользу заведующего кафедрой.

Однако Черданцев вдруг резко изменил стратегию своего поведения в конфликте. На очередном заседании кафедры после требования Петровой снять с нее часть учебной нагрузки он не только не выразил возмущение, но охотно пошел ей на встречу, сказав лишь, что, поскольку эти часы все равно нужно отработать, то ее часы придется распределить между остальными сотрудниками кафедры.

Когда в следующий раз одной из ассистенток кафедры пришлось ехать вместо Петровой в командировку, удивление сотрудников сменилось возмущением. Черданцева обвиняли в слабых характеристиках, чрезмерной терпимости, но вместе с тем, недовольство высказывалось и в адрес Петровой. Ассистентки, которые теперь читали за нее лекции и вели дополнительные семинарские и практические занятия, сменили симпатию на явную недоброжелательность.

Былые почитатели Петровой отвернулись от нее. Она растеряла свою популярность и приобрела врагов. Поскольку она привыкла быть в центре внимания и вызывать восхищение окружающих, атмосфера недоброжелательности, сложившаяся вокруг нее на кафедре, стала казаться ей невыносимой. Она начала вести себя заносчиво и грубо, чем еще больше восстановила против себя коллектив.

Через некоторое время Петрова вынуждена была подать заявление об увольнении. Черданцев решил идти до конца и стал уговаривать Петрову остаться, ссылаясь на то, что не имеет права уволить молодого специалиста до истечения трехлетнего срока работы. Тогда Петрова обратилась к декану и добилась разрешения на увольнение.

## **Задание 2. Конфликт в клинике.**

*1. Как разрешить возникшую конфликтную ситуацию, кому отдать предпочтение при пересадке донорского сердца?*

*2. Как можно было бы вообще исключить возможность возникновения в клинике ситуаций подобного рода?*

В больнице, специализирующейся по пересадке донорского сердца,

возникла следующая конфликтная ситуация:

В больницу поступило очередное донорское сердце. На очереди по его пересадке в клинике находилось четыре человека:

- пожилой профессор, занимающийся разработкой вакцины против рака, работа которого находится в стадии завершения;
- шестнадцатилетняя беременная девушка, сирота;
- молодая симпатичная, обаятельная женщина, пользовавшаяся исключительной любовью сотрудников больницы: врач той же больницы, также нуждавшийся в пересадке сердца;
- учительница, мать двоих детей, только что похоронившая мужа, погибшего в автокатастрофе.

Поскольку каждому из больных оставалось жить не более месяца, ситуация сложилась критическая.

### ***Темы сообщений***

1. Особенности восприятия конфликтной ситуации. Формирование информационной модели.
2. Модели поведения в конфликте и их характеристика.
3. Искажение конфликтной ситуации.
4. Деструктивное и конструктивное развитие конфликта.
5. Алгоритм управления конфликтами.

### ***Тестовые задания по теме 4.***

1. Стратегия уклонения – это...
  - а) частичное, временное удовлетворение интересов другой стороны конфликта;
  - б) стремление удовлетворить собственные интересы в ущерб другим участникам конфликта;
  - в) уход от решения проблемы, желание выиграть время или нежелание решать проблему вообще.
2. Стратегия компромисса – это...
  - а) стремление удовлетворить собственные интересы в ущерб другим

участникам конфликта;

б) частичное, временное удовлетворение интересов другой стороны конфликта;

в) уход от решения проблемы, желание выиграть время или нежелание решать проблему вообще.

3. Стратегия приспособления – это...

а) признание различий во мнениях и готовность понять позицию другой стороны, разобраться в причинах конфликта и найти удовлетворение интересов всех сторон в конфликте;

б) подавление, сглаживание конфликта, конформизм, вынужденный или добровольный отказ от борьбы и сдача своих позиций, согласие делать то, что хочет другая сторона;

в) стремление удовлетворить собственные интересы в ущерб другим участникам конфликта.

4. Стратегия конкуренции – это...

а) стремление удовлетворить собственные интересы в ущерб другим участникам конфликта;

б) подавление, сглаживание конфликта, конформизм, вынужденный или добровольный отказ от борьбы и сдача своих позиций, согласие делать то, что хочет другая сторона;

в) признание различий во мнениях и готовность понять позицию другой стороны, разобраться в причинах конфликта и найти удовлетворение интересов всех сторон в конфликте.

### ***Рекомендуемые источники:***

Л.1.1. Шейнов В.П. Управление конфликтами – СПб.: ООО Издательство «Питер», 2014 – 770 с.

Л.1.3. Мартынова И.И. Конфликтология: курс лекций [Электронный ресурс]: для студентов всех форм обучения специальности 080504 «Государственное и муниципальное управление» / И.И. Мартынова. –

Электрон. дан. – Кемерово : ГУ КузГТУ, 2010. – 300 с.

Л.1.4. Конфликтология: управление конфликтами: Management of the conflicts: учебник для вузов / Ю.Ф. Лукин. – М.: Академический Проект; Гаудеамус, 2007. – 799 с.

Л.2.3. Технологии управления конфликтами и стрессами: учебное пособие / Н.С. Данакин, А. А. Гридчин, В. В. Бахарев. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2017. – 323 с.

Л.2.10. Социология управления. Теоретико-прикладной толковый словарь / Отв. ред. А.В. Тихонов. – М.: Издательство URSS, 2014 – 333 с.

Э.1. Библиографическая база данных научных публикаций российских учёных [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://elibrary.ru/>

Э.2. Научная электронная библиотека КиберЛенинка [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/>

## **Тема 5. Разрешение конфликтов, где одна из сторон представитель государственной или муниципальной сферы**

### ***Содержание темы***

1. Конституционный суд.
2. Арбитражные суды.
3. Третейские суды.
4. Посредничество (медиация).

### ***Семинарское занятие 5***

1. Разрешение конфликтов

### ***Вопросы для самопроверки***

1. Роль и функции Конституционного суда.
2. Механизм арбитражного решения конфликта.
3. Третейские суды в решении конфликтов.
4. Роль и функции посредничества (медиации).
5. Особенности участия в арбитражном процессе органов государственной власти и органов местного самоуправления.



6. Рассмотрение и разрешение арбитражными судами дел об административных правонарушениях
7. Конституционно-правовые нормы и их особенности.
8. Основы теории конституции: понятие, сущность конституции, виды конституций
9. Порядок рассмотрения и разрешения дела в третейском суде.
10. Рассмотрение экономических споров третейскими судами.
11. Медиация в публично-правовой сфере.
12. Применение медиации для разрешения трудовых споров.
13. Посредничество как способ урегулирования конфликта. Типы и функции посредников.

#### ***Темы сообщений***

1. Особенности участия в арбитражном процессе органов государственной власти и органов местного самоуправления.
2. Рассмотрение и разрешение арбитражными судами дел об административных правонарушениях
3. Конституционно-правовые нормы и их особенности.
4. Основы теории конституции: понятие, сущность конституции, виды конституций
5. Порядок рассмотрения и разрешения дела в третейском суде.
6. Рассмотрение экономических споров третейскими судами.
7. Медиация в публично-правовой сфере.
8. Применение медиации для разрешения трудовых споров.
9. Посредничество как способ урегулирования конфликта. Типы и функции посредников.

#### ***Тестовые задания по теме 5.***

1. При рассмотрении дела арбитражным судом...
  - а) часто применяется процедура досудебного урегулирования конфликта;
  - б) заключается соглашение в виде третейской оговорки в договоре;

в) стороны, вовлеченные в конфликт, обсуждают его друг с другом, стараясь достичь взаимоприемлемого соглашения без участия иных лиц.

2. Посредничество (медиация) – это...

а) инструмент досудебного урегулирования конфликта;

б) процесс разрешения спора между сторонами на основе переговоров с участием нейтрального посредника;

в) орган власти, в компетенцию которого входит оценка соответствия правовых норм Конституции.

***Рекомендуемые источники:***

Л.1.1. Шейнов В.П. Управление конфликтами – СПб.: ООО Издательство «Питер», 2014 – 770 с.

Л.1.4. Конфликтология: управление конфликтами: Management of the conflicts: учебник для вузов / Ю.Ф. Лукин. – М.: Академический Проект; Гаудеамус, 2007. – 799 с.

Л.1.6. Управление конфликтами и организация переговорного процесса: учеб. пособие / Г. П. Геранюшкина. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2015. – 174 с.

Л.1.9. Кустова Е. И. Психология делового общения: учеб. пособие. – СПб.: ЛГУ им. А.С. Пушкина, 2016. – 208 с.

Л.1.10. Нарциссова С.Ю. Переговорный процесс и аргументация. – 3-е изд. перераб. и доп. – М.: Издательство «Академия МНЭПУ», 2018. – 163 с.

Л.1.11. Бесемер Х. Медиация. Посредничество в конфликтах. Перевод с нем. Н.В. Маловой. – Калуга: Духовное познание, 2004. – 176 с.

Л.1.12. Мельниченко Р.Г. Медиация: учебное пособие для бакалавров. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К» – 2014. – 192 с.

Л.2.1. Управление конфликтами в коммерческой деятельности: учебное пособие / М.А. Блюм, Н.В. Молоткова. – Тамбов : Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2011. – 104 с.

Л.2.3. Технологии управления конфликтами и стрессами: учебное пособие / Н.С. Данакин, А. А. Гридчин, В. В. Бахарев. – Белгород: Изд-во

БГТУ, 2017. – 323 с.

Л.2.4. Конфликты в современной России (проблемы анализа и регулирования) / Под ред. д. филос. н. Е. И. Степанова М: Эдиториал УРСС, 2000. – 344 с.

Л.2.10. Социология управления. Теоретико-прикладной толковый словарь / Отв. ред. А.В. Тихонов. – М.: Издательство URSS, 2014 – 333 с.

Э.1. Библиографическая база данных научных публикаций российских учёных [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://elibrary.ru/>

Э.2. Научная электронная библиотека КиберЛенинка [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/>

## **Тема 6. Роль переговоров в разрешении конфликта**

### ***Содержание темы***

1. Сущность переговоров, основные условия и стадии их реализации.
2. Рациональные переговоры.
3. Стратегии ведения переговоров и их содержание.
4. Функции и задачи посредника в переговорах.

### ***Семинарское занятие 6***

1. Переговоры в разрешении конфликтов.

### ***Вопросы для самопроверки***

1. Роль переговоров, основные условия и стадии их реализации.
2. Рациональные переговоры и факторы им препятствующие.
3. Стратегии ведения переговоров и их содержание.
4. Функции и задачи посредника в переговорах.
5. Переговорный процесс как технология регулирования конфликтов.
6. Основные подходы к ведению переговоров, «жесткие» переговоры, переговоры с позиции интересов, Гарвардская школа переговоров.
7. Этика переговорного процесса. Использование манипулятивных

техник в переговорах.

8. Подготовка и проведение переговоров.

9. Информационные технологии в современном переговорном процессе.

### ***Ситуационная игра***

Задание 1.

Количество участников: 2.

Проблема: Утром в отделе сломался копир, а починили его только в 16.30. В 17.00 все расходятся по домам. К завтрашнему утру, к 8.30 в каждую из 150 папок нужно положить по 20 листов материалов для совещания.

Руководитель отдела. Задача руководителя – убедить соответствующего сотрудника задержаться и подготовить копии. Он знает, что этот сотрудник собирается вечером на концерт известной группы. Руководитель – человек мягкого склада, назначенный пока только исполняющим обязанности и от выполнения этой работы зависит его окончательное утверждение в этой должности. Более того, вопреки мягкому складу характера, он должен проявить твердость и умение управлять.

Сотрудник: Всю ночь простоял в очереди, чтобы достать билеты на единственный концерт, который известная группа дает сегодня вечером, и несколько недель говорил о предстоящем концерте. Этот сотрудник давно работает в этой отделе, славиться тем, что может справиться с любой невыполнимой задачей. Настроен жестко, не только потому, что у него свои планы, но и потому, что его раздражает новый и.о. руководителя отдела, так как он сам рассчитывал занять его место.

### ***Темы сообщений***

1. Переговорный процесс как технология регулирования конфликтов.

2. Основные подходы к ведению переговоров, «жесткие» переговоры, переговоры с позиции интересов, Гарвардская школа переговоров.

3. Этика переговорного процесса. Использование манипулятивных техник в переговорах.

4. Подготовка и проведение переговоров.

5. Информационные технологии в современном переговорном процессе.

***Тестовые задания по теме 6.***

1. Правильно организованные переговоры проходят последовательно несколько стадий:

- а) определение переговорщика, обращение к медиатору, завершение переговоров;
- б) подготовка к переговорам, определение своих позиций сторонами, поиск взаимоприемлемого решения, завершение переговоров;
- в) начало переговоров, завершение переговоров;
- г) определение предмета конфликта, подготовка искового заявления, завершение переговоров.

2. Рациональные переговоры основываются на таких основополагающих принципах:

- а) дегуманизация оппонента, правовое обеспечение решения конфликта, обязательное привлечение третьей стороны;
- б) равноправие сторон конфликта, копировании действий оппонента, обязательном контрдействии, концентрация на личности оппонента;
- в) концентрация на теме переговоров, концентрация на интересах оппонентов, применение объективных критериев, поиск альтернативных вариантов;
- г) применение упреждающих действий, поиск альтернативных вариантов, концентрация на интересах оппонентов, психологическое давление на оппонента.

3. Являются ли такие виды стратегии ведения переговоров как позиционный торг и партнерский подход наиболее распространенными?

- а) да;
- б) нет;
- в) затрудняюсь ответить.

***Рекомендуемые источники:***

Л.1.6. Управление конфликтами и организация переговорного процесса: учеб. пособие / Г. П. Геранюшкина. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2015. – 174 с.

Л.1.8. Соловьев А.И. Конфликты в государственно-административной сфере (Раздел учебника) // Полис. Политические исследования. – 1997. – № 4. – С. 154-168.

Л.1.9. Кустова Е. И. Психология делового общения: учеб. пособие. – СПб.: ЛГУ им. А.С. Пушкина, 2016. – 208 с.

Л.1.10. Нарциссова С.Ю. Переговорный процесс и аргументация. – 3-е изд. перераб. и доп. – М.: Издательство «Академия МНЭПУ», 2018. – 163 с.

Л.2.10. Социология управления. Теоретико-прикладной толковый словарь / Отв. ред. А.В. Тихонов. – М.: Издательство URSS, 2014 – 333 с.

Э.1. Библиографическая база данных научных публикаций российских учёных [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://elibrary.ru/>

Э.2. Научная электронная библиотека КиберЛенинка [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/>

## **Тема 7. Деятельность руководящих работников государственных (муниципальных) органов власти по урегулированию конфликтных ситуаций**

***Содержание темы***

1. Роль руководящих работников в конфликте.
2. Разрешение конфликта: сущность и этапы.
3. Факторы, которые необходимо учитывать при разрешении конфликта.
4. Средства оптимального выхода из конфликта.
5. Варианты посредничества.

### ***Семинарское занятие 7***

#### **1. Разрешение конфликта: сущность и этапы.**

#### ***Вопросы для самопроверки***

1. Роль руководящих работников в разрешении конфликта.
2. Факторы, способствующие разрешению конфликта.
3. Средства оптимального выхода из конфликта.
4. Варианты посредничества руководящих работников в разрешении конфликта.
5. Факторы, ограничивающие эффективность урегулирования конфликтов руководящими работниками государственных (муниципальных) органов власти.
6. Отечественный и зарубежный опыт разрешения конфликтов руководящими работниками государственных (муниципальных) органов власти.
7. Особенности внешнего контроля за руководящими работниками государственных (муниципальных) органов власти, одушевляющими деятельность по урегулированию конфликта.
8. Полномочия и ограничения руководящих работников государственных (муниципальных) органов власти в урегулировании конфликта.

#### ***Темы сообщений***

1. Факторы, ограничивающие эффективность урегулирования конфликтов руководящими работниками государственных (муниципальных) органов власти.
2. Отечественный и зарубежный опыт разрешения конфликтов руководящими работниками государственных (муниципальных) органов власти.
3. Особенности внешнего контроля за руководящими работниками государственных (муниципальных) органов власти, одушевляющими деятельность по урегулированию конфликта.

4. Полномочия и ограничения руководящих работников государственных (муниципальных) органов власти в урегулировании конфликта.

***Рекомендуемые источники:***

Л.1.4. Конфликтология: управление конфликтами: Management of the conflicts: учебник для вузов / Ю.Ф. Лукин. – М.: Академический Проект; Гаудеамус, 2007. – 799 с.

Л.1.6. Управление конфликтами и организация переговорного процесса: учеб. пособие / Г. П. Геранюшкина. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2015. – 174 с.

Л.1.7. Конфликт интересов на государственной и муниципальной службе, в деятельности организации: научно-практическое пособие / Т.С. Глазырин, Т.Л. Козлов, Н.М. Колосова [и др.]; отв. ред. А.Ф. Ноздрачев. – М.: Институт законодательства и сравнительного поведения при Правительстве Российской Федерации: ИНФРА-М, 2016. – 224 с.

Л.1.8. Соловьев А.И. Конфликты в государственно-административной сфере (Раздел учебника) // Полис. Политические исследования. – 1997. – № 4. – С. 154-168.

Л.2.3. Технологии управления конфликтами и стрессами: учебное пособие / Н.С. Данакин, А. А. Гридчин, В. В. Бахарев. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2017. – 323 с.

Э.1. Библиографическая база данных научных публикаций российских учёных [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://elibrary.ru/>

Э.2. Научная электронная библиотека КиберЛенинка [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/>



#### 4. КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КАЧЕСТВА ЗНАНИЙ

**Критерии оценивания** – система требований к уровню знаний и умений, которые студент должен продемонстрировать для подтверждения результатов, по видам учебной деятельности и формам обучения.

Текущий контроль знаний осуществляется при помощи бально-рейтинговой системы критерий оценивания. Распределение баллов по видам учебной деятельности и формам обучения (очная / заочная формы обучения), осуществляется в соответствии с критериями, указанными в таблицах 1-4.

Таблица 1

Бально-рейтинговая система критерий оценивания

Сумма баллов по разделу	Раздел 1				Раздел 2				Контроль знаний раздела - 10	Научная составляющая-10	Сумма баллов за дисциплину 100	
Темы	T.1.1	T.1.2	T.1.3	Контроль знаний раздела - 10	T.2.1	T.2.2	T.2.3	T.2.4				
Виды работ:												
Лекции	1	1	1		1	1	1	1				1
Семинарские занятия (реферат, сообщение, ситуационные задания)	5	5	5		5	5	5	5				5
Самостоятельная работа (реферат, доклад)	4	4	4		4	4	4	4				4
Сумма баллов	30				40							

Результаты текущего оценивания, обучающегося используются как показатель его текущего рейтинга.

Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе преподавателя. Данный вид контроля стимулирует у обучающегося стремление к повышению уровня самостоятельности при освоении учебной дисциплины.

*Виды работ:*

*Лекции* – посещение, ведение конспекта.

*Семинарские занятия* – подготовка тезисов докладов и выступлений на семинарских занятиях по выбранной тематике.

*Самостоятельная работа* – подготовка расширенных докладов согласно перечню тем для самостоятельной работы; подготовка и защита рефератов на семинарах в соответствии с прилагаемой тематикой.

*Контроль знаний раздела учебной дисциплины* - выполнение тестовых заданий.

По завершению раздела, в соответствии с рейтинговой системой оценивания, выставляется средний бал.

Таблица 2

**Критерии оценивания результатов подготовки обучающимися тезисов докладов на семинарском занятии**

Баллы	Критерии
4	<p>Обучающийся: при аргументации ответа демонстрирует теоретические знания; свободно владеет научной терминологией; проявляет творческие способности при анализе причин и факторов способствующих появлению проблем.</p> <p>Обучающийся: знает и владеет навыками самостоятельной исследовательской работы по выбранной теме; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов; может обосновать свои суждения, применить знания на практике.</p> <p>Обучающийся: грамотно раскрыл актуальность выбранной темы; точно выделил проблему; определил содержание и составляющие; использовал источники отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информацию нормативно правового характера; демонстрирует хорошие аналитические способности, необходимые для минимизации негативных факторов порождающих появление проблем; способен обосновать целесообразность своих подходов обеспечивающих решение выделенных проблем и сделать выводы; в процессе дискуссии свободно и профессионально отвечает на поставленные вопросы.</p> <p>Выступление оформлено в соответствии с требованиями методических рекомендаций.</p>
3	<p>Обучающийся при аргументации ответа демонстрирует теоретические знания, но не в полной мере владеет научной терминологией.</p> <p>Обучающийся владеет навыками самостоятельной исследовательской работы по выбранной теме, а также методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов. Вместе с тем, проявление творческих способностей, необходимых для анализа причин появления негативных факторов требует дополнительного развития.</p> <p>Обучающийся в процессе дискуссии допускал ошибки, заминки, которые исправлял самостоятельно при наводящих вопросах, но затруднился с ответами на задаваемые дополнительные вопросы.</p> <p>Выступление оформлено с незначительными отступлениями от требований методических рекомендаций</p>

Баллы	Критерии
2	Обучающимся: при изложении материал приведена неполная аргументация, с неточностями в определении понятий или формулировке определений; материал излагается непоследовательно. Обучающийся не может достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры, на 50% дополнительных вопросов им даны неверные ответы. Выступление оформлено со значительными отступлениями от требований методических рекомендаций
0-1	При ответе обучающегося обнаруживается полное незнание и непонимание изучаемого материала. Материал излагается неуверенно, беспорядочно, даны неверные ответы более чем на 50% дополнительных вопросов. Подготовленная информация представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Отсутствует наличие авторской позиции, самостоятельность суждений. Выступление оформлено с не выполнением требований методических рекомендаций.

Таблица 3

### Рекомендации по оцениванию результатов ситуационных заданий

Максимальное количество баллов	Правильность (ошибочность) решения
5	Полные верные ответы. В логичном рассуждении при ответах нет ошибок, задание полностью выполнено. Получены правильные ответы, ясно прописанные во всех строках заданий и таблиц.
4	Верные ответы, но имеются небольшие неточности, в целом не влияющие на последовательность событий, такие как небольшие пропуски, не связанные с основным содержанием изложения. Задание оформлено не вполне аккуратно, но это не мешает пониманию вопроса.
3	Ответы в целом верные. В работе присутствуют несущественные ошибки, механическая ошибка или описка, несколько исказившие логическую последовательность ответа.
0 - 2	В рассуждении допущены более трех ошибок в логическом рассуждении, последовательности событий и установлении дат. При объяснении исторических событий и явлений указаны не все существенные факты.

На этапе промежуточной аттестации, для оценивания компетенций обучающегося, применяются показатели и критерии разработанные в соответствии с «Порядком организации учебного процесса в государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики» по государственной шкале и шкале ECTS (табл. 4).

Таблица 4

Соответствие государственной шкалы оценивания академической успеваемости  
и шкалы ECTS

По шкале ECTS	Сумма баллов за все виды учебной деятельности	По государственной шкале	Определение
A	90-100	«Отлично»	отличное выполнение с незначительным количеством неточностей
B	80-89	«Хорошо»	в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 10%)
C	75-79		в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 15%)
D	70-74	«Удовлетворительно»	неплохо, но со значительным количеством недостатков
E	60-69		выполнение удовлетворяет минимальные критерии
FX	35-59	«Неудовлетворительно»	с возможностью повторной аттестации
F	0-34		с обязательным повторным изучением дисциплины (выставляется комиссией)

## 5. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

Перечень учебно-методического и информационного обеспечения, необходимого для освоения дисциплины:

### 1. Перечень основной учебной литературы:

Л.1.1. Шейнов В.П. Управление конфликтами – СПб.: ООО Издательство «Питер», 2014 – 770 с.

Л.1.2. Управление конфликтами / Г. В. Черкасская, М. Л. Бадхен. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 236 с.

Л.1.3. Мартынова И.И. Конфликтология: курс лекций [Электронный ресурс]: для студентов всех форм обучения специальности 080504 «Государственное и муниципальное управление» / И.И. Мартынова. – Электрон. дан. – Кемерово : ГУ КузГТУ, 2010. – 300 с.

Л.1.4. Конфликтология: управление конфликтами: Manage ment of the conflicts: учебник для вузов / Ю.Ф. Лукин. – М.: Академический Проект; Гаудеамус, 2007. – 799 с.

Л.1.5. Конфликтология: практикум / С.Г. Плещиц, Л.Н. Мармышева, П.П. Дергаль. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2015. – 75 с.

Л.1.6. Управление конфликтами и организация переговорного процесса: учеб. пособие / Г. П. Геранюшкина. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2015. – 174 с.

Л.1.7. Конфликт интересов на государственной и муниципальной службе, в деятельности организации: научно-практическое пособие / Т.С. Глазырин, Т.Л. Козлов, Н.М. Колосова [и др.]; отв. ред. А.Ф. Ноздрачев. – М.: Институт законодательства и сравнительного поведения при Правительстве Российской Федерации: ИНФРА-М, 2016. – 224 с.

Л.1.8. Соловьев А.И. Конфликты в государственно-административной сфере (Раздел учебника) // Полис. Политические исследования. – 1997. – № 4. – С. 154-168.

Л.1.9. Кустова Е. И. Психология делового общения: учеб. пособие. – СПб.: ЛГУ им. А.С. Пушкина, 2016. – 208 с.

Л.1.10. Нарциссова С.Ю. Переговорный процесс и аргументация. – 3-е изд. перераб. и доп. – М.: Издательство «Академия МНЭПУ», 2018. – 163 с.

Л.1.11. Бесемер Х. Медиация. Посредничество в конфликтах. Перевод с нем. Н.В. Маловой. – Калуга: Духовное познание, 2004. – 176 с.

Л.1.12. Мельниченко Р.Г. Медиация: учебное пособие для бакалавров. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К» – 2014. – 192 с.

## **2. Перечень дополнительной литературы**

Л.2.1. Управление конфликтами в коммерческой деятельности: учебное пособие / М.А. Блюм, Н.В. Молоткова. – Тамбов : Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2011. – 104 с.

Л.2.2. Король Л.Г., Малимонов И.В., Рахинский Д.В. Конфликтология: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлениям 37.04.01 Психология, 38.04.02 Менеджмент, 38.03.03 Управление персоналом. – Ульяновск: Зебра, 2015. – 248 с.

Л.2.3. Технологии управления конфликтами и стрессами: учебное пособие / Н.С. Данакин, А.А. Гридчин, В.В. Бахарев. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2017. – 323 с.

Л.2.4. Конфликты в современной России (проблемы анализа и регулирования) / Под ред. д. филос. н. Е. И. Степанова М: Эдиториал УРСС, 2000. – 344 с.

Л.2.5. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями) // Собрание законодательства Российской Федерации от 2 августа 2004 г., № 31, ст. 3215.

Л.2.5. Международный кодекс поведения государственных должностных лиц [Электронный ресурс]: – Режим доступа: [https://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/conventions/int\\_code\\_of\\_conduct.shtml](https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/int_code_of_conduct.shtml)

Л.2.6. Федеральный закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» (с изменениями и дополнениями) // Российская газета. – 2008. – 30 декабря.

Л.2.7. Федеральный закон от 3 декабря 2012 г. № 230-ФЗ «О контроле за соответствием расходов лиц, замещающих государственные должности, и иных лиц их доходам»// Российская газета. – 2012. – 5 декабря.

Л.2.8. Рекомендация Комитета министров Совета Европы от 11 мая 2000 г. № R (2000) 10 о кодексах поведения для государственных служащих // Совет Европы и Россия, № 2, 2000.

Л.2.9. Федеральный закон от 02.03.2007 N 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» [Электронный ресурс]: – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_66530/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_66530/)

Л.2.10. Социология управления. Теоретико-прикладной толковый словарь / Отв. ред. А.В. Тихонов. – М.: Издательство URSS, 2014 – 333 с.

### **3. Перечень электронных ресурсов**

Э.1. Библиографическая база данных научных публикаций российских учёных [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://elibrary.ru/>

Э.2. Научная электронная библиотека КиберЛенинка [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/>