

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению практических работ
по дисциплине «Конфликты в системе государственного и муниципального
управления»

для студентов направления подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление

**Ставрополь
2026**

Методические рекомендации разработаны в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, учебным планом и рабочей программой по дисциплине «Конфликты в системе государственного и муниципального управления».

Составитель:

кандидат социологических наук, доцент Пьянов А. И.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Практическое занятие 1. Конфликт как социальное явление	8
Практическое занятие 2. Управление конфликтами в организационной системе	75
Практическое занятие 3. Специфика конфликтов в системе государственного и муниципального управления	114
Практическое занятие 4. Управление конфликтами в системе государственного и муниципального управления	125
Список рекомендованной литературы	135

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Конфликты в системе государственного и муниципального управления» включает в себя комплекс традиционных учебных материалов, а также конструирование системы базовых понятий и представлений, тот категориальный аппарат, который обобщает сферу профессиональной деятельности, создает язык общения для всех граждан, реализующих себя в системе государственного и муниципального управления или проявляющих к ней интерес.

Дисциплина «Конфликты в системе государственного и муниципального управления» относится к дисциплинам Блока 1 обязательной части образовательной программы направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управления. Она является базовой дисциплиной для комплексной междисциплинарной подготовки, овладение которой поможет студентам более глубоко и осознанно воспринимать знания политических, правовых, экономических, социологических, административных, других общественных наук, в интеграции с которыми развивается теория конфликта в системе государственного и муниципального управления.

Практико-ориентированная подготовка студентов по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», предполагает определенные формы самостоятельной работы студентов под руководством преподавателя. Одной из таких форм являются *семинарские*¹ занятия. Основное назначение семинарских занятий – расширение, закрепление и развитие навыков освоения теоретических знаний, их расширения и закрепления, а также оценка их результатов.

Семинары проводятся по наиболее сложным вопросам (темам, разделам) учебной программы с целью углубить и закрепить полученные знания, привить студентам навыки поиска, обобщения и изложения учебного материала. Такие занятия необходимы для более полного раскрытия материала, изложенного в лекциях, решения примеров, проведения в режиме собеседования со студентами отдельных вопросов, аналогичных разбираемым на лекции, и т.п. Семинары способствуют также и практическому усвоению материала, теоретические основы которого были получены студентами на лекции. Они могут проводиться в виде собеседования со студентами или частого обращения к студентам для совместного решения проблемы, поставленной на семинаре.

Семинарское занятие представляет собой как комплексную форму, так и завершающее звено в изучении определенного раздела предусмотренных учебно-

¹ *Семинар* (от лат. *seminarium* – рассадник, теплица) – форма учебно-практических групповых занятия под руководством преподавателя в высшем учебном заведении.

тематическим планом программы, проблем (тем) учебной дисциплины. Семинар может содержать элементы «мозговой атаки» и деловой игры.

Комплексность данной формы занятий определяется тем, что в ходе его проведения сочетаются выступления обучающихся и преподавателя; положительное толкование (рассмотрение) обсуждаемой проблемы и анализ различных, часто дискуссионных позиций; обсуждение мнений обучающихся и разъяснение (консультация) преподавателя; углубленное изучение теории и приобретение навыков, умения её использовать в практической работе.

Особенностью семинарского занятия является возможность равноправного и активного участия каждого обучающегося в обсуждении рассматриваемых вопросов.

По своему назначению семинарское занятие, в процессе которого обсуждается та или иная научная проблема, способствует:

- углубленному изучению определенного раздела учебного предмета, закреплению знаний;
- отработке методологии и методических приемов познания;
- выработке аналитических способностей, умений обобщения и формулирования выводов;
- приобретению навыков использования научных знаний в практической деятельности;
- выработке умения кратко, аргументированно и ясно излагать обсуждаемые вопросы;
- осуществлению контроля преподавателем за ходом изучения данного предмета обучения.

По методике проведения семинарское занятие представляет собой обсуждение, дискуссию в пределах обсуждаемой проблемы. Обсуждение должно носить творческий характер с четкой и убедительной аргументацией. Дискуссия помогает участникам семинара приобрести более совершенные знания, проникнуть в суть изучаемых проблем, выработать методологию, овладеть методами анализа социально-экономических процессов.

Семинарские занятия по дисциплине «Конфликты в системе государственного и муниципального управления» спланированы таким образом, что их темы включают наиболее существенные проблемы конфликтологии.

Семинар в сравнении с другими формами обучения требует от студентов довольно высокого уровня самостоятельности в работе с литературой и умениями, такими как работа с несколькими источниками, осуществление сравнения того, как один и тот же

вопрос излагается различными авторами, умение делать собственные выводы и обобщения. Поэтому главная цель семинарских занятий по дисциплине «Система государственного и муниципального управления» – обучить студентов приемам самостоятельной учебно-исследовательской и отдельными элементами научной работы. Для достижения этой цели участники семинаров постепенно овладевают следующими умениями и навыками: анализ и критика источников; поиск, изучение и реферирование специальной литературы; наконец, наиболее глубокий уровень осознания проблемы – диспут, коллективное обсуждение, аргументированная защита собственной позиции.

Семинар проводится в различных формах, дополняющих друг друга:

- развернутая беседа на основании плана, предложенного преподавателем;
- устный опрос обучающихся по вопросам плана семинара;
- прослушивание и обсуждение докладов (с презентацией) обучающихся;

Развернутая беседа, предполагающая основательную подготовку всей группы по всем вопросам и участие максимума слушателей в обсуждении темы. Каждый студент в процессе подготовки к семинарскому занятию должен отработать все вопросы темы, а на занятии быть готовым ответить на них, дополнить и исправить ответы других студентов, вести полемику по затронутым проблемам.

Доклады с последующим их обсуждением, заранее подготовленных студентами по заданию преподавателя. Помимо основного докладчика могут быть назначены содокладчики и оппоненты по основным докладам. Слушателю-докладчику может быть представлено не вступительное, а заключительное слово по вопросу, обсуждаемому в порядке развернутой беседы. Доклады продолжительностью 10 – 15 минут делаются устно. Разрешается обращаться к конспекту, но необходимо избегать сплошного чтения.

Помимо этих традиционных форм проведения семинара, используются интерактивные формы, которые направлены на более активное взаимодействие обучающихся между собой, их подход к организации и проведению занятия. К интерактивным видам семинаров относятся следующие:

- семинар-дискуссия или проблемный семинар, в котором обучающиеся сами ищут информацию, находят литературу, материал для обсуждения по теме. И на занятии начинают обсуждение того или иного вопроса, путем рассмотрения его с разных сторон. Чем больше источников информации, тем больше поводов для обсуждения;

- семинар «круглый стол», который позволяет услышать квалифицированное мнение того или иного специалиста, а также передать опыт и вести обсуждение.

- семинар «пресс-конференция», который представляет собой подготовленное студентом выступление по заранее выбранной теме, после чего остальные члены группы задают

вопросы докладчику. Вопросы и ответы на них составляют основную часть семинара;

- семинар «круглый стол» предполагает обучение навыкам ведения обсуждения квалифицированных мнений специалистов-экспертов по той или иной проблеме.

Семинарские занятия строятся на базе определенного понятийного аппарата. По каждой теме даются практические задания и набор соответствующих вопросов, при обсуждении которых используются знания, полученные на лекциях, при ознакомлении с рекомендованной литературой, а также материал других учебных курсов.

При подготовке к семинару студенты должны показать свою самостоятельность, инициативу, уровень развития их умений работать с различными источниками, что и создает более благоприятные условия для организации дискуссии, создания индивидуальной и коллективной работы студентов, повышает уровень их осмысления и обобщения изученного материала.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

Конфликт как социальное явление

Цель: изучение содержания понятия «конфликт», причин его возникновения, основных стадий его развития и завершения.

Организационная форма занятия: традиционный семинар с использованием индивидуально-групповых методов обучения: опрос, доклад с презентацией.

Вопросы для обсуждения

1. Феномен социального конфликта.
2. Причины социального конфликта.
3. Динамика социального конфликта.

Теоретическая часть

Социальные конфликты объективно неизбежны в любой социальной структуре. Более того, они являются необходимым условием общественного развития. Весь процесс развития общества состоит из конфликтов и консенсусов, согласия и противоборства.

Сама социальная структура общества с ее жесткой дифференциацией различных классов, социальных слоев, групп и отдельных индивидов представляет собой

неиссякаемый источник конфликтов. И чем сложнее социальная структура, чем более дифференцировано общество, чем больше в нем свободы, плюрализма, тем больше несовпадающих, а порой и взаимоисключающих интересов, целей, ценностей и, соответственно, больше источников для потенциальных конфликтов. Однако в сложной социальной системе существует и больше возможностей и механизмов для успешного решения конфликтов, для нахождения консенсуса. Поэтому проблема любого общества, любой социальной общности состоит в том, чтобы не допустить (максимально снизить) негативные последствия конфликта, использовать его для позитивного решения возникших проблем.

Итак, социальный конфликт – это открытое противоборство, столкновение двух и более субъектов и участников социального взаимодействия, причинами которого являются несовместимые потребности, интересы и ценности.

Причинами конфликта могут быть самые разные проблемы нашей жизни (например, конфликт по поводу материальных ресурсов, по поводу ценностей и важнейших жизненных установок, по поводу властных полномочий (проблемы доминирования), по поводу статусно-ролевых различий в социальной структуре, по поводу личностных, в том числе эмоционально-психологических различий и т. д.).

Таким образом, конфликты охватывают все сферы жизнедеятельности людей, всю совокупность социальных отношений, социального взаимодействия. Конфликт по сути является одним из видов социального взаимодействия, субъектами и участниками которого выступают отдельные индивиды, большие и малые социальные группы и организации. Однако конфликтное взаимодействие предполагает противоборство сторон, т.е. е. действия, направленные друг против друга.

В основе конфликта лежат субъективно-объективные противоречия, но эти два явления (противоречия и конфликт) не следует отождествлять. Противоречия могут существовать довольно длительный период времени и не перерасти в конфликт. Поэтому необходимо иметь в виду, что в основе конфликта лежат лишь те противоречия, причиной которых являются несовместимые интересы, потребности и ценности. Такие противоречия, как правило, трансформируются в открытую борьбу сторон, в реальное противоборство.

Динамика социального конфликта – это совокупность последовательно сменяющих друг друга стадий «жизненного цикла» социального конфликта, начиная с возникновения, формирования конфликтной ситуации и развития конфликта до стадий его разрешения и постконфликтного поведения сторон.

Динамика конфликта включает в себя следующие стадии:

1) возникновение и формирование конфликтной ситуации – стадия зарождения и «созревания» конфликта;

2) развитие конфликта – начало конфликтного взаимодействия и эскалация конфликта;

3) разрешение конфликта – «переоценка ценностей» и поиск компромиссов;

4) послеконфликтная стадия – выполнение достигнутых соглашений, снижение напряженности в отношениях

Конфликтная ситуация – это состояние конфронтации двух и более социальных субъектов (сторон) по поводу существующих между ними реальных и мнимых противоречий; это потенциальная готовность к конфликтным действиям.

Процесс формирования конфликтной ситуации можно условно разделить на три этапа:

1) возникновение противоречий между потенциальными сторонами конфликта по поводу определенного спорного объекта;

2) спор – стремление оппонентов доказать правомерность своих притязаний и попытки разрешить проблемную ситуацию неконфликтными способами;

3) конфронтация – осознание сторонами (стороной) неразрешимости сложившейся проблемной ситуации обычными способами взаимодействия и подготовка к борьбе.

Три основные фазы в развитии конфликта на его второй стадии:

1) переход конфликта из предконфликтного состояния в открытое противоборство сторон. Борьба ведется пока ограниченными ресурсами и носит локальный характер. На этой фазе еще существуют реальные возможности прекратить открытую борьбу и решить конфликт иными методами;

2) дальнейшая эскалация противоборства – увеличение и интенсификация враждебных действий сторон в отношении друг друга. Для достижения своих целей и блокирования действий противника вводятся все новые и новые ресурсы сторон. На этой фазе почти все возможности найти компромисс уже упущены. Конфликт становится все более неуправляемым и непредсказуемым;

3) конфликт достигает своего апогея и принимает форму тотальной войны с применением всех возможных сил и средств. На этой фазе конфликтующие стороны как бы забывают истинные причины и цели конфликта. Главной целью противоборства становится нанесение максимального урона противнику.

Третья стадия – деэскалация и разрешение конфликта. Когда конфликт достигает своего апогея и в противоборство вводятся все имеющиеся резервы, у конфликтующих сторон

могут существенно измениться представления о своих возможностях и о возможностях противника. Расстановка сил становится более определенной.

Завершающий этап стадии разрешения конфликта предполагает проведение переговоров и юридическое оформление доступных договоренностей.

Переговоры предполагают взаимный поиск компромисса конфликтующих сторон и включают в себя следующие возможные процедуры.

Договор между конфликтующими сторонами может быть заключен либо на условиях компромисса, либо на условиях консенсуса.

Компромисс предполагает взаимные уступки сторон. При этом степень возможных уступок в основном будет зависеть от соотношения сил. Компромисс также может быть достигнут под давлением некой третьей силы (третьей стороны или косвенной стороны конфликта). Компромисс также может быть вынужденным, когда сторона (стороны) идет на компромисс в силу каких-то особых обстоятельств.

Консенсус предполагает достижение взаимного согласия всех конфликтующих сторон. Это наилучшая форма завершения конфликта, так как она решает все конфликтные противоречия.

Необходимо также различать такие понятия, как урегулирование и разрешение конфликта. Первое понятие означает, что конфликт в той или иной степени урегулирован, но полностью не разрешен. Это понятие также может означать, что решение каких-то проблем отложено (отложенный конфликт). Второе понятие означает, что все существовавшие проблемы полностью разрешены и конфликт завершен.

Практическая часть

Задание 1. Законспектировать текст лекции, ответив в письменной форме на вопросы к ней.

Задание 2. Подготовьте доклады с презентацией на следующие темы:

1. Понятие, природа и сущность конфликта.
2. Причины социальных конфликтов.
3. Стадии динамики социального конфликта
4. Этапы формирования конфликтной ситуации.
5. Консенсус и компромисс в разрешении конфликтной ситуации.

Кейс 1. Принимая на работу сотрудника, руководитель фирмы пообещал через два месяца перевести его на вышестоящую должность. По истечении указанного срока обещание руководителя не выполнено. *Вопрос.* Можно ли описанную ситуацию идентифицировать как конфликтное взаимодействие? Если нет, то каковы перспективы развития описанной ситуации в конфликт.

Кейс 2. Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возник конфликт. *Вопрос.* В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Кейс 3. В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придираться к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью. *Вопрос.* В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Литература: [1, 2, 6, 7, 10, 11, 12, 14].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2

Тема: Управление конфликтами в организационной системе

Цель: изучение организационных аспектов управления конфликтами.

Организационная форма занятия: семинар с использованием следующих индивидуально-групповых методов: опрос, деловые игры.

Вопросы для обсуждения

1. Виды конфликтов в организации.
2. Стратегии поведения в конфликте.
3. Способы управления конфликтами: прогнозирование, предупреждение, разрешение, урегулирование.

Теоретическая часть

Отношения, складывающиеся между людьми в трудовых коллективах, обусловлены их статусным положением, профессионализмом, индивидуальными

особенностями, симпатиями и антипатиями, степенью психологической включенности в группу и другими факторами.

Особенности поведения работников, возможность возникновения и предотвращения конфликтов между ними можно рассматривать с учетом их воздействия друг на друга, что связано с типами отношений, складывающихся между ними.

Специалисты в области управления конфликтными ситуациями считают, что в любой организации можно выделить четыре типа отношений:

- 1) отношения силы и зависимости;
- 2) деловые (инструментальные);
- 3) социо-эмоциональные отношения;
- 4) отношения при ведении переговоров.

Отношения силы и зависимости характеризуются влиянием поведения одного человека на поведение другого. Обращение к силовому давлению, необходимое в определенных ситуациях, может привести к развитию конфликта в случае грубого и неоправданного применения силы.

Деловые (инструментальные) отношения устанавливаются в соответствии с разделением и координацией работ. Они включают в себя решение многообразных вопросов технико-технологического характера, организации материально-технического снабжения, координации работ и т.п.

Социо-эмоциональные отношения складываются либо в форме симпатии или антипатии (личные), либо ориентированы на создание групп, объединенных общими (положительными или отрицательными) интересами.

Отношения при ведении переговоров возникают, например, во время деловых совещаний, собраний трудового коллектива по обсуждению обязательств коллективных договоров и т.п.

Каждому типу отношений соответствуют определенные вмешательства, способствующие сохранению равновесия отношений в коллективе.

Выделяет три вида силовых отношений в организации: 1) равный против равного, 2) высший против низшего, 3) высший против среднего и против низшего.

В первом виде отношений борьба происходит в соответствии со стратегией «выиграть-проиграть», когда каждая сторона прилагает усилия для подчинения себе другой стороны.

Снижение степени напряженности при этом может быть достигнуто несколькими способами:

1) добиться четкого разделения задач и ответственности, а по возможности - изоляции сторон;

2) снизить зависимость от общих ресурсов;

3) способствовать преодолению затруднений в области коммуникации;

В отдельных случаях целесообразно увеличить взаимозависимость до такого уровня, когда ущерб для одной стороны будет означать ущерб для другой (например, путем поручения им совместного задания). При этом необходимо стимулировать чувство единства путем подчеркивания традиций организации, общих достижений, успехов в совместной борьбе против конкурентов.

Типология (от греч. τύπος – отпечаток, образец, форма) – метод научного познания, в основе которого лежит расчленение систем объектов и их группировка с помощью типа, т. е. обобщённой, идеализированной модели;

Исследователи конфликтов выделяют три типа типологизации уонфлиktов:

1) по сферам общественной жизни. Но многие конфликты нельзя однозначно отнести к той или иной сфере общественного бытия, ибо они касаются и экономики, и политики, и сферы культуры;

2) по предметам или объектам. Она может использоваться и как дополнение к типологизации по «сферам общества», и как самостоятельный способ классификации, особенно в случаях, когда конфликты имеют четко выраженный «межсферный» характер;

3) по субъектам-носителям. При этом выделяют конфликт между однопорядковыми и разнопорядковыми субъектами.

Возникновение конфликта сопровождается не только восприятием и осознанием конфликтного противостояния, но и развитием активности, направленной на преодоление возникшего противоречия. Активность реализуется в *поведении участников конфликтного взаимодействия*, которое иногда называют «конфликтным поведением». В ходе исследования конфликтного поведения учеными были выявлены типичные модели поведения субъектов конфликтного взаимодействия.

Исследования позволили установить три основных модели поведения личности в конфликтной ситуации:

1. *Конструктивная модель* выражается в стремлении уладить конфликт, найти приемлемое для обеих сторон решение. При этом проявляются доброжелательное отношение к сопернику, открытость, искренность, выдержка и самообладание.

2. *Деструктивная модель* проявляется в стремлении к расширению и обострению конфликта, основанном на принижении соперника. Проявляются подозрительность,

недоверие, негативные оценки соперника, иногда переходящие в нарушение этики общения;

3. *Конформистская модель* предполагает пассивность и склонность к уступкам. Здесь проявляются непоследовательность в оценках и суждениях, уход от обсуждения, соглашательство.

Каждая модель обусловлена предметом конфликта, образом конфликтной ситуации, ценностью межличностных отношений и индивидуально-психологическими особенностями субъектов конфликтного взаимодействия. Кроме того, модели поведения отражают установки участников конфликта на его динамику и способ разрешения.

Кратко характеризуя описанные модели поведения, можно отметить, что *наиболее желательной и необходимой* моделью является *конструктивная*. Деструктивная модель несет в себе опасность неконтролируемого развития конфликта. Конформистская модель занимает промежуточное положение, но при определенных условиях она может способствовать и даже провоцировать агрессивность соперника. Если противоречия, разрешаемые в ходе конфликта, имеют незначительный характер, то конформистская модель может обеспечить быстрое разрешение такого конфликта.

Широкое распространение в конфликтологии получила разработанная американскими психологами К. Томасом и Р. Киллменом *двухмерная модель стратегии поведения личности в конфликтном взаимодействии*. Ее авторы исходили из положения о том, что в любом социальном конфликте каждый участник оценивает и соотносит свои собственные интересы и интересы соперника. Отражение этих интересов может происходить более или менее осознанно. Основываясь на результатах исследований, авторы установили, что чем меньше в конфликте осознаны интересы (свои и соперника), тем больше поведение участников насыщено мощным эмоциональным напряжением. В качестве стратегий авторы выделили *пять способов конфликтного взаимодействия*: уход, уступка, компромисс, сотрудничество, соперничество. При анализе конфликтов на основе *двухмерной модели Томаса – Киллмена* следует учитывать, что уровень направленности на собственные интересы или интересы соперника зависит от *трех обстоятельств*: 1) содержание предмета конфликта; 2) ценности межличностных отношений; 3) индивидуально-психологических особенностей личности.

Основные стратегии поведения личности в конфликте:

- *уступка или приспособление* выражается в стремлении сохранить или наладить благоприятные отношения, обеспечить интересы соперника путем сглаживания разногласий. При этом наблюдается готовность уступить, пренебрегая собственными интересами. Это выражается в уклонении от обсуждения спорных вопросов, в согласии с

требованиями и претензиями. Эта стратегия может быть признана рациональной, если предмет разногласий имеет для человека меньшую ценность, чем взаимоотношения с соперником;

- *уход или избегание, уклонение* предполагает стремление не брать на себя ответственность за принятие решения, не видеть разногласий, отрицать конфликт, считать его безопасным. Наблюдается стремление выйти из ситуации не уступая и не настаивая на своем, воздерживаясь от споров, дискуссий и возражений противоположающей стороне. Такое поведение уместно, если предмет разногласий не представляет для человека большой ценности, а сам он ориентируется на разрешение ситуации само собой;

- *сотрудничество* представляет собой поиск решений в конфликте, полностью удовлетворяющих интересам обеих сторон в ходе открытого обсуждения. Наблюдается содержательный и откровенный анализ разногласий в ходе выработки решений. Такое поведение ориентировано не на отстаивание своих интересов любой ценой, а на поиск совместного решения. Сотрудничество рационально, если предмет разногласий имеет одинаково высокую ценность как для Вас, так и для соперника;

- *соперничество или противоборство*, конкуренция выражается в стремлении настоять на своем путем открытой борьбы за свои интересы, в занятии жесткой позиции непримиримости антагонизма в случае сопротивления. Могут быть формы соперничества, такие как применение власти, давление, использование зависимого положения соперника. Конфликтная ситуация и особенно ее разрешение воспринимаются как вопрос победы или поражения. Такая стратегия обычно применяется когда направленность на собственные интересы значительно превышает интересы соперничающей (конкурирующей) стороны. Однако, недостатком этой стратегии является возможность повторных вспышек конфликта из-за ухудшения взаимоотношений.

· Компромисс представляет собой стремление урегулировать разногласия путем двухсторонних уступок. Выражается в поиске такого решения. Когда внешне никто не выигрывает, но и не проигрывает. В этом случае интересы обеих сторон полностью не раскрываются. Такая стратегия ведет к уменьшению недоброжелательности, позволяет относительно быстро разрешить конфликт. Вместе с тем есть вероятность появления неудовлетворенности «половинчатыми» решениями.

Особое место в оценке стратегий занимает *ценность межличностных отношений (МЛО)*, с соперником. На практике мы встречаемся с ситуациями, когда относительно низкая ценность МЛО способствует, или связана с различными деструктивными проявлениями в ходе конфликта и соответственно, выбором в качестве стратегии соперничества, проявляющегося в формах борьбы или принуждения.

Прогнозирование конфликта. Прогнозирование конфликтов заключается в обоснованном предположении об их возможном будущем возникновении или развитии. Оно основывается на научных исследованиях конфликтов, а также на практической деятельности по симптоматике и диагностике назревающих социальных противоречий. Разработка методик прогнозирования конфликтов возможна

Прежде чем прогнозировать конфликты,

- во-первых, необходимо разработать описательные модели различных видов конфликтов. Необходимо определить сущность конфликтов, дать их классификацию, вскрыть структуру, функции, описать эволюцию и динамику.

- во-вторых, должны быть разработаны объяснительные модели конфликтов. Они позволяют вскрыть движущие силы развития конфликтов, их детерминанты и причины. Объяснительные модели разрабатываются путем системно-генетического анализа конфликтов.

Прежде чем приступить к прогнозированию конфликтов, необходимо вспомнить наиболее важные составляющие конфликта: участники + объект + конфликтная ситуация + инцидент.

Конфликт может возникнуть только при наличии всех четырех компонентов его составляющих. Поэтому практические действия по прогнозированию конфликта должны включать в себя анализ каждого из выделенных компонентов и их системное рассмотрение с тем, чтобы увидеть, в каком направлении будет происходить развитие событий в целом.

1. Кто потенциальные участники возможной конфликтной ситуации и способны ли они спровоцировать конфликт? Анализируя психологические особенности участников потенциально возможного конфликта, требуется обратить внимание на их мотивы, ценностные ориентации, особенности характера и манеры поведения.

2. Имеется ли проблема (объект)? Всякая проблема возникает тогда и есть там, где есть противоречие, где есть рассогласование чего-то с чем-то (например, разные взгляды на воспитание ребенка у родителей).

3. Назревает ли и в каком направлении развивается конфликтная ситуация по разрешению проблемы? Конфликтная ситуация – это еще не конфликт. Отношения между потенциально конфликтующими сторонами могут то ухудшаться, то восстанавливаться. Люди входят в деловое и даже неформальное общение, но между ними возникает непонимание, отчужденность даже настороженно-враждебные отношения, хотя объяснить или понять первопричину этого порой бывает нелегко. Конфликтная ситуация назревает постепенно. Однако для прогноза конфликта очень важно понять и увидеть не только то,

что конфликтная ситуация налицо, но и в каком направлении она развивается: по нисходящей или, наоборот, по восходящей – в направлении нарастания противоречия и противоборства. Следовательно, для прогнозирования конфликта важно учесть общую тенденцию развития отношений между сторонами.

4. Какова вероятность возникновения инцидента? Каков инцидент? Насколько он серьезен? В чем его особенности? Будет ли он детонатором конфликта?

Профилактика конфликтов. Профилактика конфликтов – это их предупреждение в широком смысле слова. Профилактика конфликтов не менее важна, чем умение конструктивно их разрешить. Предупредить конфликты гораздо легче, чем конструктивно разрешить их, профилактика требует меньше затрат сил, средств и времени.

Деятельность по профилактике (предупреждению) конфликтов должна вестись по четырем основным направлениям, в соответствии с причинами возникновения конфликта:

- создание объективных условий, препятствующих возникновению конфликтных ситуаций;
- создание оптимальных организационно-управленческих условий для функционирования организации;
- устранение социально-психологических причин конфликтов;
- предупреждение личностных причин возникновения конфликтов.

К объективным условиям предупреждения конфликтов относятся:

1) создание благоприятных условий для жизнедеятельности работников в организации (материальная обеспеченность семьи, возможность самореализации человека в служебной деятельности, условия работы, взаимоотношения с сослуживцами в ходе работы, здоровье человека, наличие времени для отдыха и т. д.); но обычно связано с поощрениями, наградами и т.п.

2) справедливое и гласное распределение материальных благ в организации (с целью предотвращения слухов относительно выплаченной кому-то суммы), а справедливое распределение духовных благ в своей основе имеет оценку результатов деятельности работников.

3) разработка правовых и других нормативных документов, позволяющих сотрудникам отстаивать свои интересы, не вступая в конфликт с оппонентом (взаимоотношения с начальником, определение размеров заработной платы и поощрений, назначение на вакантную должность при наличии нескольких претендентов, перевод сотрудников на другое место работы, увольнение и т. д.).

Выделяют следующие объективно-субъективные условия или (организационно-управленческие факторы) профилактики конфликтов:

1) структурно-организационные условия предупреждения конфликтов связаны с оптимизацией структуры предприятия и социальной группы, состоящей из сотрудников. Они предполагают создание максимального соответствия структуры коллектива и стоящих перед ним задач;

2) функционально-организационные условия связаны с оптимизацией функциональных взаимосвязей между структурными элементами организации и работниками;

3) личностно-функциональные условия – назначение на должность работника только в случае его максимального соответствия требованиям, которые может к нему предъявлять занимаемая должность;

4) ситуативно-управленческие условия – принятие грамотных управленческих решений и справедливое оценивание результатов деятельности сотрудников.

Социально-психологические условия профилактики конфликтов. В интересах предупреждения возникновения конфликтов необходимо учитывать, что социальное взаимодействие носит непротиворечивый характер тогда, когда оно сбалансировано. Рассмотрим пять основных балансов, сознательное или несознательное нарушение которых может привести к конфликтам.

1 баланс. Поддержание в ходе взаимодействия баланса ролей. Каждый из партнеров может играть по отношению к другому роли старшего, равного или младшего по своему психологическому статусу. Психологически наиболее комфортной ролью человека нередко является роль старшего. Но эта роль потенциальна. *Методы предупреждения конфликта.* Предупреждение конфликта – это деятельность, направленная на недопущение его возникновения и разрушительного влияния на ту или иную сторону, тот или иной элемент общественной системы. Предупреждение конфликта подразумевает его прогнозирование.

Стратегия предотвращения конфликта предусматривает осуществление таких принципов, как *своевременность действий по предупреждению возможных коллизий, оперативность, гласность.*

Не любые конфликты общественные субъекты стремятся предотвратить. В иных конфликтах они заинтересованы. Стимулирование конструктивных конфликтов, являющихся двигателем прогрессивных изменений, модернизации общественной системы, составляет весьма существенную сторону социального управления. Речь не идет об искусственном нагнетании конфронтации, о насаждении враждебности в обществе, что обычно практикуется агрессивными силами для оправдания своего существования.

Существует много различных квалификаций методов предупреждения конфликта. Можно выделить три группы методов предупреждения конфликт.

Первая группа методов предупреждения конфликта направлена на предотвращение развития насильственной стадии развития конфликта.

Вторая группа – на разрешение противоречий, вызвавших конфликт.

Третья группа – на снижение уровня противостояния сторон, отказ каждого участника от односторонних действий и переход к поиску совместного решения проблемы.

Каждая из групп методов предупреждения конфликта, как и сами методы, обладают рядом достоинств, недостатков и ограничений. Обычно наиболее эффективным в процессе предупреждения конфликта является комплексное применение различных методов в зависимости от конкретных условий и характера конфликта.

К первой группе методов принято относить раннюю диагностику и выявление причин конфликта с целью в дальнейшем не допустить его дальнейшего разрастания. Для этих целей часто используются стандартизированные процедуры, основанные на отслеживании конфликтных отношений с помощью новейших информационных систем. Однако основной акцент делается на развитие институтов и механизмов предупреждения насильственных форм развития конфликтов. К их числу относится создание широкой сети государственных и негосударственных консультационных служб. Важнейшая роль в предупреждении конфликтов принадлежит системе образования, СМИ.

Основоположником второй группы методов, нацеленных на устранение причин возникновения конфликтов, является Дж. Бертон. Согласно Бертону, разрешение конфликта должно основываться на изменении глубинных структур, спровоцировавших конфликт. Правильно организованное общение между социальными группами, находящимися в конфликте, является одним из центральных методов в данном подходе. Оно направлено на изменение характера восприятия, и отношений сторон друг к другу.

Третья группа методов включает в себя ряд приемов, которые предполагают перевод конфликта в рациональный план. Лишь очень немногие конфликты по своей природе являются конфликтами с нулевой суммой, т.е. когда интересы конфликтующих сторон полностью противоположны. Иной вариант - диверсифицировать ценности и цели, т.е. сделать так, чтобы разные группы стремились к разным, непересекающимся целям. Таким образом, конфликт будет исчерпан за отсутствием спорных сторон. Стороны могут сформировать цели более высокого порядка, позволяющие объединиться ради их достижения. Во всех этих случаях конфликт становится конфликтом с ненулевой суммой, а значит исчерпанным.

Есть и другие методы снижения напряженности конфликта, в том числе и с использованием силового давления. Так, в международных отношениях к участникам конфликта применяют санкции, подкрепленные юридически, чтобы побудить их к поиску мирных средств решения проблемы. В целом же, основная проблема при использовании методов, ориентированных на поиск взаимоприемлемого варианта решения, заключается в том, конфликтующие стороны не всегда ведут себя рационально и не всегда готовы к компромиссам ради достижения согласия. Несмотря на указанные ограничения, в рамках именно этой группы методов разрабатывается технология ведения переговоров и осуществления посреднических услуг.

Стимулирование конфликта. Стимул – это побудительная причина, фактор, вызывающий реакцию или действие для достижения поставленных целей, задач.

Симулирование конфликта предполагает вид деятельности субъекта управления, направленный на провокацию конфликта. К методам стимулирования конфликта относятся:

1) *манипуляция коммуникациями*, т.е. предоставление неясной, неточной, неправдивой или угрожающей информации, разглашение организационных тем за границы традиционных коммуникативных каналов;

2) *изменения в структуре организации*, такой как содержание деятельности, выполняемые задачи, реформирование структурных подразделений или всей организации в целом.

Руководители зачастую прибегают к стимулированию конфликта, но к данной деятельности нужно подходить осторожно: учитывать индивидуальные особенности каждого человека в коллективе, прогнозировать их реакцию на провокации, объективно оценивать эмоциональный фон, уметь направить «конфликтную энергию» в нужное русло, предотвращать негативные последствия стачек, управлять происходящими событиями.

Говоря о конфликтах их можно поделить на конструктивные и деструктивные конфликты. Принимая во внимание, что конфликт есть неотъемлемый источник общественных изменений и развития (конструктивные конфликты), можно выделить функциональные, позитивные для организации результаты.

1. Активизация модификаций, модернизаций, прогресса. Столкновение новых идей и форм организации с устоявшимися консервативными традициями невозможно без конфликта, ибо, как за новыми, так и за старыми идеями и формами организации всегда стоят определенные люди.

2. Вынесение точных и полных высказываний, совместная работа над ними, гласность реальных позиций сторон по интересующим вопросам.

3. Привлечение внимания, интересов и ресурсов для решения проблем, сопровождающееся экономией рабочего времени и средств организации. Повсеместно острые конфликты внутри организации обходят стороной из-за уважения к организационным нормам и традициям, а также из чувства вежливости к руководителю.

4. Выработка чувства соучастия к принятию общих решений у участников конфликта, что, как следствие, облегчает реализацию данных процессов.

5. Подбор и принятие взвешенных и обоснованных действий с целью доказать правильность своих суждений.

6. Мотивация участников к взаимодействию и высвобождению новых продуманных эффективных решений, устраняющих саму проблему или ее значимость, что происходит путем понимания интересов друг друга и осознания невыгодности углубления конфликта.

8. Синергизм как совместная деятельность для достижения общих целей, выступающая в объединении всех частей организации. Честное соперничество, основанное на взаимном уважении и доверии, приводящее к сотрудничеству.

9. Разрядка накаленных психологических взаимоотношений между людьми, путем выяснения интересов и позиций с каждой стороны.

10. Переход от традиций группового мышления, конформизма, к развитию свободомыслия, индивидуальности работника.

11. Привлечение неактивного числа сотрудников к решению организационных проблем с дальнейшим их личностным развитием.

12. Поиск кулуарных групп и мелких фракций, а также их лидеров, использование в дальнейшем данной информации для повышения эффективности управления.

13. Формирование у участников конфликта умений и навыков элементарного решения возникающих проблем.

14. Сплоченность коллектива при возникновении межгрупповых конфликтов. Данный аспект можно достичь путем отыскания общего врага, конкурента извне. Внешний конфликт способен погасить внутренние распри, причины которых со временем часто отпадают, утрачивают актуальность, остроту и забываются.

Кроме того, практика разрешения конфликтов между руководителем и подчиненными разрушает так называемый «синдром покорности» – страх открыто высказывать свое мнение, отличное от мнения старших по должности; В связи с этим люди

перестают относиться к разногласиям как «злу», всегда приводящему к дурным последствиям.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что стимулирование подходит только для конструктивных конфликтов.

Разрешение конфликта. Процесс разрешения любого конфликта складывается, как минимум, из трех этапов.

Первый – подготовительный – это диагностика конфликта.

Второй – это разработка стратегии разрешения конфликта и технологии.

Третий – непосредственная практическая деятельность по разрешению конфликта - реализация комплекса методов и средств.

Диагностика конфликта включает:

- а) описание его видимых проявлений (стычки, столкновения, кризисы и т.д.);
- б) определение уровня развития конфликта;
- в) выявление причин конфликта и его природы (объективной и субъективной); г) измерение интенсивности;
- д) определение сферы распространенности.

Каждый из отмеченных элементов диагностики предполагает объективное понимание, оценку и учет основных составляющих конфликта – содержания противоборства, состояния его участников, целей и тактики их действий, возможных последствий. Конфликт диагностируется в *структурном и функциональном планах, в ситуационном и позиционном аспектах, как состояние и процесс.*

Разработка стратегии разрешения конфликта осуществляется с учетом возможных моделей разрешения и принципов управления конфликтом. Существует несколько моделей завершения конфликтов: «победа-поражение», «выигрыш-проигрыш». В этих случаях то разрабатывается *стратегия устранения одной из сторон путем доведения борьбы до победного конца.*

В ситуации, когда возможна модель разрешения конфликта «победа-победа», «выигрыш-выигрыш», «взаимный выигрыш», прорабатывается *стратегия обоюдного примирения.* Ослабление конфликта, его преобразование, постепенное затухание – таковы моменты асимметричного решения конфликта.

Наконец, в ситуации, при которой ни одна из сторон не может выиграть противоборство, а обе его проигрывают, оказывается целесообразной *стратегия подавления конфликта, механического его устранения.*

Разнообразные стратегии разрешения конфликта формировались исторической практикой. Среди них наиболее часто используются четыре стратегии, причем каждая из

них имеет свои достоинства и недостатки и может быть использована в зависимости от обстоятельств, времени на решение и конечных целей.

1. Мнимое улаживание. По сути это принуждение к миру без устранения причин, вызвавших конфликт. В качестве принуждающих средств используются: власть (реальная или мнимая), посулы, запугивание, взывание к разуму или благородным чувствам. В результате конфликт не разрешается, а загоняется внутрь, срабатывает психологическая защита участников – происходит переоценка ситуации, смирение с ней. Этот тип стратегии подходит для снятия эмоционального напряжения при взаимодействии конфликтующих сторон, но не приводит к решению проблемы, породившей конфликт. Последствием использования данной стратегии является возобновление конфликта на новом уровне в усиленном или измененном варианте.

2. Победа одной из сторон. Сущность этой стратегии заключается в признании превосходства позиции одной из конфликтующих сторон, ее правоты, силы и подчинении ей другой стороны.

3. Компромисс. Суть этой стратегии состоит в согласии обеих сторон на основе взаимных уступок и терпимости к позиции противника при сохранении несхожести основных позиций, взглядов, мнений, отношений. Эта стратегия хороша как промежуточный шаг, передышка, позволяющая более глубоко разобраться в ситуации и подготовиться к ее окончательному или более эффективному решению. Она зачастую не решает самого конфликта, но ликвидирует конфликтную обстановку. Последствиями такой стратегии могут быть временное затишье для накопления сил с целью продолжения борьбы или скрытая борьба другими средствами, возможное разделение сфер деятельности при взаимном невмешательстве или ослаблении требований друг к другу.

4. Интеграция. Основа стратегии интеграции заключается во взаимном примирении и согласии, достигнутом за счет перестройки взглядов и отношений, нахождения общих позиций, интересов, целей, способов деятельности и поведения, удовлетворяющих противоборствующие стороны. Применение данной стратегии основывается на признании различий позиций и мнений сторон и готовности принять их во внимание для понимания причин конфликта и поиска вариантов решения, приемлемых для обеих сторон. Результатом такой стратегии будет разрешение конфликта, улучшение взаимоотношений сторон, стремление к сотрудничеству, повышение доверия, эмоциональный подъем, повышение эффективности деятельности. Это самая сложная в реализации, но и самая эффективная стратегия разрешения конфликтов.

Общий алгоритм выхода из конфликтной ситуации включает в себя целую совокупность последовательных действий:

- анализ конфликтной ситуации;
- выявление личностных особенностей участников конфликта;
- сбор разнообразной информации о конфликте;
- выбор стратегии управления конфликтной ситуацией;
- собеседование с участниками конфликта;
- конкретные шаги по устранению причин конфликта;
- создание общественного мнения, направленного на разрешение конфликта;
- использование по необходимости правовых или административных мер по устранению причин конфликта.

Существуют четыре способа (метода) разрешения конфликтов:

- 1) соглашение в результате совпадения мнений всех участвующих в конфликте сторон;
- 2) соглашение в соответствии с законодательной или моральной волей третьей внешней силы;
- 3) соглашение, навязанное одной из сторон конфликта;
- 4) застарелый конфликт теряет свою актуальность и разрешается сам собой.

Выделяются четыре возможных варианта разрешения конфликта между противостоящими сторонами А и Б:

- 1) А выигрывает за счет Б;
- 2) Б выигрывает за счет А;
- 3) А и Б оказываются в проигрыше, хотя каждая надеялась на благополучный исход;
- 4) А и Б могут оказаться в выигрыше в разных отношениях на основе компромисса, взаимных уступок, взвешивания возможных потерь в ходе самого конфликта.

Выбор пути разрешения конфликта всецело зависит от конфликтующих сторон, но решающую роль в этом могут сыграть сопутствующие факторы. К примеру, на выбор мирного пути урегулирования конфликта могут оказать влияние такие факторы, как наличие в обществе равновесия сил, соответствующего исторического опыта, гласности, институциональных условий для консультаций и переговоров.

Компромисс и консенсус как эффективные способы разрешения конфликтов. В современной конфликтологии можно выделить два типа успешного завершения конфликта: компромисс и консенсус.

Компромисс представляет собой такой способ разрешения конфликта, когда конфликтующие стороны реализуют свои интересы и цели путем либо взаимных уступок, либо уступок более слабой стороны, либо той стороне, которая сумела доказать

обоснованность своих требований тому, кто добровольно отказался от части своих притязаний.

Консенсус – наличие между двумя или более индивидами сходных ориентаций в каком-либо отношении, та или иная степень согласия и согласованности в действиях. При таком понимании консенсуса поведение основывается на согласии, отличается от поведения, основанного на договоре. При этом консенсус выступает первичной формой – он возникает в сознании людей. Договор же вторичен, так как он есть нормативное закрепление консенсуса.

Достижение консенсуса в обществе предполагает достижение консенсуса политического. Под ним обычно понимается состояние согласия в отношении того или иного политического курса в целом либо отдельных его аспектов.

Для поддержания консенсуса в обществе необходимо учитывать три обстоятельства.

Во-первых, естественная готовность большинства следовать действующим законам, установлениям, нормам.

Во-вторых, позитивное восприятие институтов, призванных претворять в жизнь эти законы и установления.

В-третьих, ощущение принадлежности к некой общности, что способствует определенному нивелированию роли различий.

Практическая часть

Задание 1. Законспектируйте тему лекции 2, ответив в письменной форме, на следующие вопросы:

1. Что такое предупреждение конфликта?
2. Каковы группы методов предупреждения конфликта. Раскройте их содержание.
3. Что такое стимулирование конфликта?
4. Каковы методы стимулирования конфликта?
5. Каковы функциональные, позитивные для организации результаты конструктивных конфликтов?
6. Каковы этапы разрешения конфликта?
7. Какие стратегии наиболее часто используются для разрешения конфликтов?
8. Каковы этапы процесса разрешения любого конфликта?
9. Что включает в себя диагностика конфликта?
10. В каком плане и аспектах диагностируется конфликт?

11. Какую последовательность действий включает в себя общий алгоритм выхода из конфликтной ситуации?
12. Каковы четыре основных способа (метода) разрешения конфликтов?
13. Каковы четыре возможных варианта разрешения конфликта между противостоящими сторонами?
14. Что такое компромисс? Что такое консенсус?
15. Какие три обстоятельства необходимо учитывать для поддержания консенсуса в обществе.

Задание 2. Подготовить доклады с презентацией по следующим темам.

1. Конфликт: сущность и содержание.
2. Типология конфликтов.
3. Функции конфликта.
4. Причины возникновения конфликтов

Задание 3. Используя данные собственных наблюдений, охарактеризуйте психологические условия, при которых субъект конфликта выбирает ту или иную стратегию поведения, заполнив нижеприведенную таблицу.

Вид стратегии поведения	Психологические условия выбора
Стратегия успеха	
Стратегия уступки	
Стратегия компромисса	
Стратегия соперничества	
Стратегия сотрудничества	

Ситуация 1. Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Претенденты отличаются следующими качествами.

А. Первый стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Б. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

В. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

Ситуация 2. Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальником.

А. Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнить все его задания.

Б. Второй может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.

В. Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчив, труден в контакте.

Г. Четвертый очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

Ситуация 3. В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

А. Прежде всего установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

Б. Прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

В. Прежде всего выбрать актив, поручить ему разобраться и предложить меры нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку администрации и общественных организаций.

Г. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Литература: [1, 2, 6, 7, 10, 11, 12, 14].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3

Специфика конфликтов в системе государственного и муниципального управления

Цель: углубленное изучение типов конфликтов в сфере государственного и муниципального управления .

Организационная форма занятия: семинар с использованием следующих индивидуально-групповых методов: опрос, решение конфликтных ситуаций.

Вопросы для обсуждения

1. Виды и причины конфликтов в системе государственного и муниципального управления.
2. Понятие и типология политических конфликтов и кризисов. Этнополитические конфликты.
3. Конфликт интересов на государственной гражданской и муниципальной службе.

Теоретическая часть

Субъект, участник, объект конфликта – вот основные понятия, которые необходимо чётко отличать друг от друга, дабы не запутаться в дальнейшем в сложных речевых построениях, без которых, к сожалению, не всегда можно обойтись.

Понятия «субъект» и «участник» конфликта не всегда тождественны.

Субъект – это активная сторона, способная создать конфликтную ситуацию и влиять на ход конфликта в зависимости от своих интересов.

Участник конфликта может сознательно принять участие в конфликте, а может случайно или помимо своей воли быть вовлеченным в конфликт. В ходе развития конфликта статусы участников и субъектов могут меняться местами. Также необходимо различать прямых и косвенных участников конфликта. Последние представляют собой определенные силы, преследующие в чужом конфликте свои интересы. Косвенные участники конфликта составляют определенную часть окружающей среды, в которой протекают конфликты. Поэтому социальная среда может выступать либо катализатором, либо сдерживающим или нейтральным фактором развития конфликта.

Одним из неперенных элементов конфликта является объект, т.е. конкретная причина, мотивация, движущая сила конфликта. Все объекты подразделяются на три вида:

- объекты, которые не могут быть разделены на части, владеть ими совместно с кем-либо невозможно.
- объекты, которые могут быть разделены в различных пропорциях между участниками конфликта.
- объекты, которыми оба участника конфликта могут владеть совместно. Это ситуация «мнимого конфликта».

Определить объект в конкретном конфликте далеко не просто. Субъекты и участники конфликта, преследуя свои реальные или мнимые цели, могут скрывать, маскировать, подменять искомые мотивы, побудившие их к противоборству.

Манипуляция объектом способна принести значительные выгоды одной из сторон и существенно усложнить положение другой. Трудности в нахождении действительного объекта конфликта возникают в сложных конфликтах, когда одни противоречия накладываются на другие, или одни причины конфликта подменяются другими. Иногда и сам субъект конфликта не в полной мере осознает реальные мотивы противоборства.

Выявление основного объекта -- неперенное условие успешного решения любого конфликта. В противном случае он или не будет решен в принципе (тупиковая ситуация), или будет решен не в полной мере, то во взаимодействии субъектов останутся «тлеющие угли» для новых столкновений.

. В зависимости от формы проявления условий и времени протекания выделяются различные типы конфликтов:

- 1) по длительности: кратковременные, длительные, затяжные;
- 2) по проявлению: скрытые, частично скрытые, открытые;
- 3) по организации: преднамеренные, нечаянные, спровоцированные, инициативные.

В соответствии с рассмотренной типологией конфликтов любая конфликтная ситуация может быть отнесена по соответствующему основанию (по субъектам, причинам, длительности протекания, организации, проявления и т. д.) к тому или иному типу. Сравнение различных типов при анализе конкретной ситуации дает возможность более правильной ее оценки и анализа и, соответственно, принятия оптимальных вариантов разрешения конфликта.

Субъектами социальных конфликтов выступают: личности, группы, классы, этнические общности, социальные организации и институты, политические союзы, государства, международные объединения. Соответственно, различаются конфликты по

типу субъектов: межличностные, внутригрупповые и межгрупповые, межклассовые и внутриклассовые, этнические (или национальные), внутренние конфликты организаций и институтов, конфликты, возникающие между государствами, т. е. международные. Противостоящие субъекты живут и борются в различных подсистемах общественных отношений и деятельности. Отсюда вытекает классификация конфликтов по сферам жизнедеятельности общества: экономические, социальные, политические, правовые, идеологические, нравственные, религиозные, научные, управленческие. Их носителями могут быть любые из перечисленных субъектов. Они объединяются в рамках теории среднего уровня.

Причины конфликта. За предметом конфликта всегда скрываются определенные противоречия. Именно противоречия, а не просто расхождения, несовпадения или различия между сторонами вызывают конфликты. Но это не значит, что, обуславливая параллельные устремления участников, возможно, их конкуренцию, противоречия непременно влекут за собой конфликт. Противоречия имеют свойство меняться в ходе исторического развития.

Противоречия могут лишь породить конфликтную ситуацию, в которой может развиваться конфликт, но такой поворот событий вовсе не обязателен. Для того чтобы на основе имеющихся противоречий возник конфликт (конфликтное отношение и/или конфликтное действие) необходимо, во-первых, осознание наличия этих противоречий участниками, во-вторых, нацеленность сторон разрешать имеющиеся противоречия определенным образом, а именно – конфликтным.

Важную роль в перерастании противоречия в конфликт играют гносеологический и психологический факторы. В этом и проявляется субъектно-субъектная сторона конфликта. Как только противоречие достигнет определенной зрелости (т. е. превратится собственно в противоречие) и затронет интересы человека, то есть заставит осознать себя, возможно перерастание противоречия, как правило с помощью инцидента, в конфликт.

В научной литературе существуют различные классификации этих противоречий. В контексте рассматриваемого вопроса, нас интересуют те противоречия, которые влияют на форму и содержание развития социальной системы, приводят к усилению ее конфликтного состояния. Поэтому ученые выделяют три типа противоречий: *функциональные, структурные, системные*. Указанные типы противоречий проявляются на макро- и мезо-социальном уровнях и затрагивают отношения между государством и обществом, а также внутригосударственные и внутриобщественные отношения. Эти отношения – высшее звено в иерархии системообразующих связей, обеспечивающее целостность данного общества как системы. Разрыв этих отношений приводит к

нарушению целостности социальной системы, в результате резко возрастает конфликтность социума

Типология (от греч. *τύπος* – отпечаток, образец, форма) – метод научного познания, в основе которого лежит расчленение систем объектов и их группировка с помощью типа, т. е. обобщённой, идеализированной модели;

Исследователи конфликтов выделяют три типа типологизации конфликтов:

1) по сферам общественной жизни. Но многие конфликты нельзя однозначно отнести к той или иной сфере общественного бытия, ибо они касаются и экономики, и политики, и сферы культуры;

2) по предметам или объектам. Она может использоваться и как дополнение к типологизации по «сферам общества», и как самостоятельный способ классификации, особенно в случаях, когда конфликты имеют четко выраженный «межсферный» характер;

3) по субъектам-носителям. При этом выделяют конфликт между однопорядковыми и разнопорядковыми субъектами.

Политический конфликт – это столкновение субъектов политики в их взаимном стремлении реализовать свои интересы и цели, связанные, прежде всего, с достижением власти или их политического статуса в обществе. Трактовка политического конфликта предполагает понимание этого явления как институализированного, практически-политического противоборства, но и как теоретического и символического (культурного) столкновения в социальном пространстве.

Типология политических конфликтов предполагает использование нескольких критериев для создания системной картины исследуемого явления. Одним из таких критериев является характер политического режима. Отсюда первой типологической группой политических конфликтов можно считать государственно-правовые конфликты, возникающие в самой системе государственной власти. В ходе подобных конфликтов борьба ведётся вокруг функционирования старых и возникновения новых государственных институтов, объёма их полномочий, конституционных положений, регулирующих эти полномочия, ресурсы власти и т.д.

Другой тип политических конфликтов - статусно-ролевые конфликты - проистекает из иерархичности статусно-ролевой структуры политической сферы [4]. Неравное распределение власти, прав и свобод, форм и уровней участия в политической жизни - источник конфликтности политических отношений.

Третьим типом в иерархии политических конфликтов являются конфликты на основе существенных расхождений в политической культуре. Речь не просто о конфликтах из-за ценностей как расхождении в идеалах, ориентация, но о конфликтах на

почве политических культур как способов восприятия реальности, а также способов политического мышления и действия больших социальных групп.

К миру политики также относятся конфликты в системе государственного управления, возникающие из-за различий интересов, соперничества и борьбы различных институтов и государственных структур по поводу перераспределения и реализации политико-государственной власти. От политических они отличаются тем, что протекают в юридической форме и имеют причиной правовые разногласия по поводу политической власти. Конституционный баланс исполнительной и законодательной ветвей власти является гарантом успешного функционирования государственного управления.

Этнополитический конфликт – это одна из форм этнических конфликтов, которая связана с политизацией этнической общности. Как правило, этнополитические конфликты развиваются вокруг групповых интересов, затрагивающих апелляцию к несправедливости в отношении к этносу как к группе. Выделяются три типа этнополитических конфликтов – 1) политико-территориальные, 2) политико-институциональные, 3) политико-управленческие.

Геополитический конфликт – это столкновение и противостояние взаимоисключающих геополитических интересов наиболее развитых и мощных государств.

Типология геополитических конфликтов может быть представлена в виде трехфакторной матрицы, в которой выделены три основных фактора, необходимых для формирования целостной картины о генезисе, стадии развития и протекании любого геополитического конфликта: 1) масштабы и границы геополитического столкновения; 2) предмет геополитического противоречия; 3) форма протекания конфликта.

В зависимости от масштабов геополитического конфликта выделяют три основных типа:

1) геополитические конфликты, в которые вовлечены 2 политических субъекта, конфликтная территория имеет пограничное положение или спорный статус; государства имеют общие границы;

2) геополитические конфликты, в которые вовлечено 3 и более государства, расположенные в границах одного макрорегиона, конфликтная территория может быть как пограничной для всех участников конфликта, так и не прилегать к непосредственным границам всех его участников, государства не обязательно являются соседями первого порядка;

3) геополитические конфликты, в которые вовлечены межгосударственные военно-политические блоки.

Дальнейшая классификация геополитических конфликтов осуществляется по принципу одновременного отнесения рассматриваемого конфликта, масштабы которого уже были выявлены, к определенным категориям, выделенным внутри двух параметров: предмета и формы протекания геополитического конфликта.

Основные форм протекания геополитического конфликта:

- 1) военная форма – открытое противостояние с вооруженной агрессией (война);
- 2) насильственная форма – терроризм, вооруженные столкновения определенных социальных групп, беспорядки и бунты, сопровождающиеся прямыми формами вооруженного насилия;
- 3) ненасильственная форма, при которой участники конфликта используют экономические, политические, социальные, психологические инструменты: эмбарго, экономическая блокада, санкции, воздействие на общественное мнение.

Этнический конфликт – это динамично меняющаяся социально-политическая ситуация, порожденная неприятием ранее сложившегося статус-кво существенной частью

В зависимости от особенностей противоречащих сторон выделяют два класса этнических конфликтов: 1) «горизонтальные» – между этническими группами; 2) «вертикальные» – между этнической группой и государством.

Этнические конфликты чаще всего различают по их приоритетным целями. Если их расположить по нарастающей сложности достижения компромисса или урегулирования, типология будет выглядеть следующим образом:

- 1) культурно-языковые конфликты, связанные со стремлением сохранить или возродить полноценное функционирование языка и традиционной культуры;
- 2) социально-экономические конфликты, в которых выдвигаются требования выравнивания уровня жизни между отдельными этническими группами
- 3) статусные конфликты, связанные с выдвижением требований по изменению (повышению) политического статуса и объема властных полномочий той или иной этнотерриториальной автономии;
- 4) территориальные конфликты между отдельными автономиями в пределах единого политического пространства федеративного государства или этнической группой, не имеющей (лишенной) собственного образования, с одной стороны, и автономией или государством в целом, с другой стороны;
- 5) сецессионные конфликты, в которых выдвигаются требования по созданию собственной независимой государственности или воссоединения с соседним («материнским» или «родственным») государством.

Конфликт интересов: происхождение и определение понятия. Конфликт интересов – одно

из наиболее сложных и многозначных понятий, которое встречается в международном, зарубежном и отечественном законодательстве о государственной (муниципальной) службе, законодательстве о противодействии коррупции и в нормативных правовых актах, относящихся к разным сферам государственного управления и корпоративной деятельности.

В публичной сфере понятие «конфликт интересов» впервые использовано в 2001 г. в официальных документах и нормативных правовых актах, относящихся к составу законодательства о государственной и муниципальной службе. В Концепции реформирования системы государственной службы Российской Федерации, утвержденной Президентом РФ от 15 августа 2001 г. № 1496-1 (раздел VII «Государственный служащий»), впервые предусматривалось, что в системе государственной службы должны быть сформированы механизмы преодоления конфликтов интересов, когда у государственных служащих возникает личная или групповая заинтересованность в достижении определенной цели, которая влияет или может повлиять на объективное и беспристрастное рассмотрение вопросов при исполнении ими своих должностных (служебных) обязанностей. Как видно, конфликт интересов на государственной службе предлагалось рассматривать как *противоречие между личными (групповыми) интересами государственных служащих и их служебными обязанностями*.

В нормативном правовом акте применительно к государственной службе понятие «конфликт интересов» впервые упоминается в п. 2 Общих принципов поведения государственных служащих, утвержденных Указом Президента РФ от 12 августа 2002 г. № 885 («государственный служащий, сознавая свою ответственность перед государством, обществом и гражданами, наряду с прочим при угрозе возникновения *конфликта интересов* обязан сообщать об этом непосредственному руководителю и выполнять его решения, направленные на предотвращение или урегулирование конфликта интересов»).

В последующем понятие «конфликт интересов» упоминается в п. 4 ст. 10 Федерального закона «О системе государственной службы Российской Федерации» от 27 мая 2003 г. № 58: «правовое положение (статус) федерального государственного служащего и государственного гражданского служащего субъекта Российской Федерации, в том числе ограничения, обязательства, правила служебного поведения, ответственность, а также порядок разрешения *конфликта интересов* и служебных споров устанавливается соответствующим федеральным законом о виде государственной службы».

В соответствии с указанной нормой в п. 1 ст. 19 Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ было впервые дано легальное определение понятия «конфликт интересов», названы условия и признаки ситуаций с конфликтом интересов, предусмотрены механизмы его

преодоления и возможные правовые последствия.

Конфликт интересов на государственной службе определялся в ФЗ № 79 как «...ситуация, при которой личная заинтересованность гражданского служащего влияет или может повлиять на объективное исполнение им должностных обязанностей и при которой возникает или может возникнуть противоречие между личной заинтересованностью гражданского служащего и законными интересами граждан, организаций, общества, субъекта Российской Федерации или Российской Федерации, способное привести к причинению вреда этим законным интересам граждан, организаций, общества, субъекта Российской Федерации или Российской Федерации». Такое же определение понятия «конфликт интересов» содержалось и в п. 2 ст. 11 Федерального закона от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации».

Нормативное определение понятия «конфликт интересов» позволяет с некоторой долей определенности констатировать наличие такого конфликта в случаях:

- личной заинтересованности государственного (муниципального) служащего в реализации действий, которые могут стать фактической основой для конфликта интересов;
- возникновения противоречий между личной заинтересованностью и законными интересами граждан, организаций, общества, субъекта Российской Федерации или Российской Федерации;
- способности причинения вреда этим законным интересам.

Как видно, определением понятия «конфликт интересов» охватывались не только реально существующие противоречия в конкретной ситуации, но и гипотетически возможные в будущем.

С 2008 года это понятие «конфликт интересов» используется в нормативных правовых актах о противодействии коррупции.

В ст. 10 Федерального закона «О противодействии коррупции» от 25.12.2008 № 273 указано, что «под конфликтом интересов понимается ситуация, при которой личная заинтересованность (прямая или косвенная) лица, замещающего должность, замещение которой предусматривает обязанность принимать меры по предотвращению и урегулированию конфликта интересов, влияет или может повлиять на надлежащее, объективное и беспристрастное исполнение им должностных (служебных) обязанностей (осуществление полномочий)» (в ред. от 5 октября 2015 г. № 285).

Таким образом, конфликт интересов как понятие не дифференцируется точно ни в одном нормативном правовом акте, использующем это понятие.

Конфликт интересов имеет протяженность во времени. Он должен быть

предупрежден или урегулирован в отношении личной заинтересованности перед, во время и после выполнения должностных обязанностей. Это так называемые «три времени» конфликта интересов.

Риск конфликта интересов *a priori* является гораздо меньшим в соответствии с личной заинтересованностью перед или после осуществления должностных обязанностей, связанных с принятием решения. Границы риска в принципе очевидны. Поведение должностного лица в процессе выполнения им своих служебных обязанностей может сопровождаться личной заинтересованностью в получении личной выгоды в результате их выполнения или принятия «заинтересованного» решения.

Время реального замещения должностей и выполнения служебных обязанностей — это период, когда ситуации конфликта интересов могут возникать наиболее часто. Но это не означает, что личную выгоду должностного лица в этих ситуациях можно выявить сразу и немедленно.

Личная выгода может проявиться и потом. Поэтому нет необходимости в констатации обязательного совпадения ненадлежащего, необъективного и пристрастного исполнения должностных обязанностей и одновременного получения личной выгоды. Такое совпадение возможно, но может быть растянуто во времени.

Конфликт интересов в сфере публичной власти. Введение категории конфликта интересов в сферу публичного управления связано, прежде всего, с необходимостью предупреждения коррупционного поведения. Поэтому возникновение у государственных служащих конфликта интересов должно предупреждаться и преодолеваться. Действия должны быть строго правомерными.

Государственные и муниципальные служащие обладают специфическими правовыми статусами, отличными от статуса простого гражданина, что обусловлено их социальными ролями и содержанием государственной службы. Согласно определению Конституционного Суда Российской Федерации от 18 июля 2006 г. № 191 конституционное право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию не исключает возможность закрепления в законе определенных требований к лицам, осуществляющим деятельность в органах государственной власти и местного самоуправления. Гражданин, пожелавший реализовать указанное конституционное право, добровольно принимает условия, ограничения и преимущества, с которыми связан приобретаемый им публично-правовой статус, и выполняет соответствующие требования согласно установленной законом процедуре. При законодательном решении указанных вопросов достигается соблюдение конституционных критериев ограничения прав граждан.

Вместе с тем конфликт интересов может возникать не только между личной заинтересованностью государственного или муниципального служащего и правами и законными интересами граждан, организаций, общества или государства, но и у самих государственных и муниципальных служащих в отношении их функций в качестве публичных должностных лиц.

В соответствии с ч. 2 ст. 14 Закона № 79-ФЗ гражданский служащий вправе с предварительным уведомлением представителя нанимателя выполнять иную оплачиваемую работу, если это не повлечет за собой конфликт интересов. При этом у представителя нанимателя, а также у комиссии по соблюдению требований к служебному поведению и урегулированию конфликта интересов отсутствуют полномочия запретить служащему заниматься иной оплачиваемой деятельностью. В этом заключается асимметричность подходов, отраженных в законодательстве о государственной службе.

Недопущение конфликта интересов и в государственном, и в негосударственном секторах достигается, прежде всего, путем возложения на государственных чиновников и сотрудников частных компаний обязанности предоставлять информацию о своей деятельности, которая может привести к конфликту интересов.

Представляется, что лица, замещающие государственные должности Российской Федерации и муниципальные должности, должны рассматриваться в качестве субъектов, самостоятельно принимающих меры, направленные на предотвращение и урегулирование конфликта интересов.

Наряду с этим представляется целесообразным наладить мониторинг средств и способов предотвращения и урегулирования конфликта интересов лицами, замещающими государственные должности Российской Федерации и муниципальные должности.

К числу дополнительных способов предотвращения и (или) урегулирования конфликта интересов у лиц, замещающих государственные должности Российской Федерации, муниципальные должности, предлагается отнести:

- раскрытие конфликта интересов при назначении на государственные должности Российской Федерации, муниципальные должности;
- отстранение от принятия решений в отношении граждан и организаций, в отношении которых при поступлении на государственную должность Российской Федерации или муниципальную должность раскрывался конфликт интересов;
- продажа ценных бумаг и/или имущества, ведущего к конфликту интересов или имеющего потенциал для возникновения такого конфликта;
- делегирование полномочий по принятию решений в отношении граждан и организаций, в отношении которых возникает личная заинтересованность, подчиненным

должностным лицам.

Конфликт интересов как коррупционно опасное поведение. Коррупция – это злоупотребление служебным положением в личных целях – использование должностным лицом своих властных полномочий и доверенных ему прав, а также связанных с этим официальным статусом авторитета, возможностей, связей в целях личной выгоды, противоречащее законодательству и и доверенных ему прав, а также связанных с этим официальным статусом авторитета, возможностей, связей в целях личной выгоды, противоречащее законодательству и моральным установкам.

В ФЗ «О противодействии коррупции» от 25.12.2008 № 273 дано следующее содержание данного понятия: «коррупция – это злоупотребление служебным положением, дача взятки, получение взятки, злоупотребление полномочиями, коммерческий подкуп либо иное незаконное использование физическим лицом своего должностного положения вопреки законным интересам общества и государства в целях получения выгоды в виде денег, ценностей, иного имущества или услуг имущественного характера, иных имущественных прав для себя или для третьих лиц либо незаконное предоставление такой выгоды указанному лицу другими физическими или юридическими лицами».

К коррупционно-опасным функциям необходимо отнести *осуществление функций по контролю и надзору, управлению государственным имуществом, оказанию государственных услуг, а также разрешительных, регистрационных функций.*

Под функциями по контролю и надзору понимается осуществление действий по контролю и надзору за исполнением органами государственной власти, органами местного самоуправления, их должностными лицами, юридическими лицами и гражданами установленных Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, федеральными законами и другими нормативными правовыми актами общеобязательных правил поведения (инспекции, ревизии, проверки).

Под функциями по управлению государственным имуществом понимается осуществление полномочий собственника в отношении федерального имущества, в том числе переданного федеральным государственным унитарным предприятиям, федеральным казенным предприятиям и государственным учреждениям, а также управление находящимися в федеральной собственности акциями открытых акционерных обществ.

Под функциями по оказанию государственных услуг понимается предоставление федеральным органом исполнительной власти, органом государственного внебюджетного фонда, исполнительным органом государственной власти субъекта Российской Федерации, а также органом местного самоуправления непосредственно или через

подведомственные им федеральные государственные учреждения либо иные организации безвозмездно или по регулируемым органами государственной власти ценам, по запросам заявителей в пределах установленных нормативными правовыми актами Российской Федерации и нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации полномочий.

Под разрешительными функциями понимается выдача органами государственной власти, органами местного самоуправления, их должностными лицами разрешений (лицензий) на осуществление определенного вида деятельности и (или) конкретных действий юридическим лицам и гражданам (удостоверения, лицензии, разрешения, аккредитации).

Под регистрационными функциями понимается регистрация актов, документов, прав, объектов, осуществляемая в целях удостоверения фактов установления, изменения или прекращения правового статуса субъектов.

В этой связи при определении перечня коррупционно-опасных функций необходимо обратить внимание на функции, предусматривающие:

- размещение заказов на поставку товаров, выполнение работ и оказание услуг для государственных нужд;
- осуществление государственного надзора и контроля;
- подготовку и принятие решений о распределении бюджетных ассигнований, субсидий, межбюджетных трансфертов, а также ограниченных ресурсов (квот, земельных участков и т.п.);
- организацию продажи федерального имущества, иного имущества, принадлежащего Российской Федерации;
- предоставление права на заключение договоров аренды земельных участков, других объектов недвижимого имущества, находящихся в федеральной собственности;
- подготовку и принятие решений о возврате или зачете излишне уплаченных или излишне взысканных сумм налогов и сборов, а также пеней и штрафов;
- подготовку и принятие решений об отсрочке уплаты налогов и сборов;
- лицензирование отдельных видов деятельности, выдача разрешений на отдельные виды работ и иные аналогичные действия;
- проведение государственной экспертизы и выдачу заключений;
- возбуждение и рассмотрение дел об административных правонарушениях, проведение административного расследования;
- возбуждение уголовных дел, проведение расследования;
- проведение расследований причин возникновения чрезвычайных ситуаций

природного и техногенного характера, аварий, несчастных случаев на производстве, инфекционных и массовых неинфекционных заболеваний людей, животных и растений, причинения вреда окружающей среде, имуществу граждан и юридических лиц, государственному имуществу;

- представление в судебных органах прав и законных интересов Российской Федерации;

- регистрацию имущества и ведение баз данных имущества;

- предоставление государственных услуг гражданам и организациям;

- хранение и распределение материально-технических ресурсов.

Оценка коррупционных рисков заключается в выявлении условий и обстоятельств (действий, событий), возникающих в ходе конкретного управленческого процесса, позволяющих злоупотреблять должностными (трудовыми) обязанностями в целях получения как для должностных лиц, так и для третьих лиц выгоды в виде денег, ценностей, иного имущества или услуг имущественного характера, иных имущественных прав вопреки законным интересам общества и государства.

В ходе проведения оценки коррупционных рисков должны быть выявлены те административные процедуры, которые являются предметом коррупционных отношений.

Административная процедура представляет собой закрепленный в правовом акте порядок последовательного совершения юридически значимых действий ее участников, направленный на разрешение индивидуального юридического дела (реализацию субъективных прав, исполнение юридических обязанностей) или выполнение отдельной публичной функции (например, ведение реестра, регистрация, контрольная проверка).

При этом анализируется:

- что является предметом коррупции (за какие действия (бездействия) предоставляется выгода);

- какие коррупционные схемы используются.

Признаками, характеризующими коррупционное поведение должностного лица при осуществлении коррупционно-опасных функций, могут служить следующие действия:

- необоснованное затягивание решения вопроса сверх установленных сроков (волокита) при принятии решений, связанных с реализацией прав граждан или юридических лиц, решение вопроса во внеочередном порядке в отношении отдельного физического или юридического лица при наличии значительного числа очередных обращений;

- использование своих служебных полномочий при решении личных вопросов,

связанных с удовлетворением материальных потребностей должностного лица либо его родственников;

- предоставление не предусмотренных законом преимуществ (протекционизм, семейственность) для поступления на государственную службу, на работу в государственную корпорацию (государственную компанию);

- оказание предпочтения физическим лицам, индивидуальным предпринимателям, юридическим лицам в предоставлении публичных услуг, а также содействие в осуществлении предпринимательской деятельности;

- использование в личных или групповых интересах информации, полученной при выполнении служебных (трудовых) обязанностей, если такая информация не подлежит официальному распространению;

- требование от физических и юридических лиц информации, предоставление которой не предусмотрено законодательством Российской Федерации;

а также сведения о:

- нарушении должностными лицами требований нормативных правовых, ведомственных, локальных актов, регламентирующих вопросы организации, планирования и проведения мероприятий, предусмотренных должностными (трудовыми) обязанностями;

- искажении, сокрытии или представлении заведомо ложных сведений в служебных учетных и отчетных документах, являющихся существенным элементом служебной (трудовой) деятельности;

- попытках несанкционированного доступа к информационным ресурсам;

- действиях распорядительного характера, превышающих или не относящихся к должностным (трудовым) полномочиям;

- бездействию в случаях, требующих принятия решений в соответствии со служебными (трудовыми) обязанностями;

- получении должностным лицом, членами его семьи, близкими родственниками необоснованно высокого вознаграждения за создание произведений литературы, науки, искусства, чтение лекций и иную преподавательскую деятельность;

- получении должностным лицом, членами его семьи, третьими лицами кредитов или займов на необоснованно длительные сроки или по необоснованно низким ставкам, равно как и предоставление необоснованно высоких ставок по банковским вкладам (депозитам) указанных лиц;

- совершении частых или крупных сделок с субъектами предпринимательской деятельности, владельцами которых или руководящие должности в которых замещают

родственники должностных лиц;

- совершении финансово-хозяйственных операций с очевидными (даже не для специалиста) нарушениями действующего законодательства.

Регламентация административных процедур позволяет снизить степень угрозы возникновения коррупции в связи со следующим:

- значительно уменьшается риск отклонения должностного лица при реализации должностных полномочий от достижения закрепленной цели возникших правоотношений;

- снижается степень усмотрения должностных лиц при принятии управленческих решений;

- создаются условия для осуществления надлежащего контроля за процессом принятия управленческих решений, что при необходимости позволяет корректировать ошибочные решения не дожидаясь развития конфликтной ситуации;

- обеспечивается единообразное осуществление функций должностными лицами различных федеральных государственных органов, государственных корпораций (государственной компании);

- создается гласная, открытая модель реализации коррупционно-опасной функции.

При этом дробление административных процедур на дополнительные стадии позволит обеспечить взаимный контроль.

Практическая часть

Задание 1. Подготовьте доклады с презентацией на следующие темы:

1. Современные политические конфликты (по выбору).
2. Современные этнополитические конфликты (по выбору).
3. Современные геополитические конфликты (по выбору).
4. Современные этнические конфликты (по выбору).

Задание 2. Анализ ситуаций.

1. Конфликт интересов, связанный с выполнением отдельных функций государственного управления в отношении родственников и/или иных лиц, с которыми связана личная заинтересованность государственного служащего.

Описание ситуации. Государственный служащий участвует в осуществлении отдельных функций государственного управления и/или в принятии кадровых решений в отношении родственников и/или иных лиц, с которыми связана личная заинтересованность государственного служащего.

Каковы меры предотвращения и урегулирования конфликта интересов? Обоснуйте свой ответ.

2. Конфликт интересов, связанный с выполнением иной оплачиваемой работы.

Описание ситуации. Государственный служащий, его родственники или иные лица, с которыми связана личная заинтересованность государственного служащего, выполняют или собираются выполнять оплачиваемую работу на условиях трудового или гражданско-правового договора в организации, в отношении которой государственный служащий осуществляет отдельные функции государственного управления.

Каковы меры предотвращения и урегулирования конфликта интересов? Обоснуйте свой ответ.

3. Конфликт интересов, связанный с владением ценными бумагами, банковскими вкладами.

Описание ситуации. Государственный служащий и/или его родственники владеют ценными бумагами организации, в отношении которой государственный служащий осуществляет отдельные функции государственного управления. Каковы меры предотвращения и урегулирования конфликта интересов? Обоснуйте свой ответ.

Описание ситуации. Государственный служащий участвует в осуществлении отдельных функций государственного управления в отношении банков и кредитных организаций, в которых сам государственный служащий, его родственники или иные лица, с которыми связана личная заинтересованность государственного служащего, имеют вклады либо взаимные обязательства, связанные с оказанием финансовых услуг (кредитные обязательства, оказание брокерских услуг по участию в организованных торгах на рынке ценных бумаг и др.). Каковы меры предотвращения и урегулирования конфликта интересов? Обоснуйте свой ответ.

4. Конфликт интересов, связанный с получением подарков и услуг.

Описание ситуации. Государственный служащий, его родственники или иные лица, с которыми связана личная заинтересованность государственного служащего, получают подарки или иные блага (бесплатные услуги, скидки, ссуды, оплату развлечений, отдыха, транспортных расходов и т.д.) от физических лиц и/или организаций, в отношении которых государственный служащий осуществляет или ранее осуществлял отдельные функции государственного управления. Каковы меры предотвращения и урегулирования конфликта интересов? Обоснуйте свой ответ.

5. Конфликт интересов, связанный с имущественными обязательствами и судебными

разбирательствами.

Описание ситуации. Государственный служащий участвует в осуществлении отдельных функций государственного управления в отношении организации, перед которой сам государственный служащий и/или его родственники имеют имущественные обязательства.

Каковы меры предотвращения и урегулирования конфликта интересов? Обоснуйте свой ответ.

Описание ситуации. Государственный служащий участвует в осуществлении отдельных функций государственного управления в отношении кредиторов организации, владельцами или работниками которых являются родственники государственного служащего. Каковы меры предотвращения и урегулирования конфликта интересов? Обоснуйте свой ответ.

Описание ситуации. Государственный служащий, его родственники или иные лица, с которыми связана личная заинтересованность государственного служащего, участвуют в деле, рассматриваемом в судебном разбирательстве с физическими лицами и организациями, в отношении которых государственный служащий осуществляет отдельные функции государственного управления. Каковы меры предотвращения и урегулирования конфликта интересов? Обоснуйте свой ответ.

6. Конфликт интересов, связанный с взаимодействием с бывшим работодателем и трудоустройством после увольнения с государственной службы.

Описание ситуации. Государственный служащий участвует в осуществлении отдельных функций государственного управления в отношении организации, владельцем, руководителем или работником которой он являлся до поступления на государственную службу. Каковы меры предотвращения и урегулирования конфликта интересов? Обоснуйте свой ответ.

Описание ситуации. Государственный служащий ведет переговоры о трудоустройстве после увольнения с государственной службы на работу в организацию, в отношении которой он осуществляет отдельные функции государственного управления. Каковы меры предотвращения и урегулирования конфликта интересов? Обоснуйте свой ответ.

7. Ситуации, связанные с явным нарушением государственным служащим установленных запретов.

Описание ситуации. Государственный служащий получает награды, почетные и специальные звания (за исключением научных) от иностранных государств, международных организаций, а также политических партий, других общественных объединений и религиозных объединений. Каковы меры предотвращения и урегулирования конфликта интересов? Обоснуйте свой ответ.

Описание ситуации. Государственный служащий в ходе проведения контрольно-надзорных мероприятий обнаруживает нарушения законодательства. Государственный служащий рекомендует организации для устранения нарушений воспользоваться услугами конкретной компании, владельцами, руководителями или сотрудниками которой являются родственники государственного служащего или иные лица, с которыми связана личная заинтересованность государственного служащего. Каковы меры предотвращения и урегулирования конфликта интересов? Обоснуйте свой ответ.

Описание ситуации. Государственный служащий выполняет иную оплачиваемую работу в организациях, финансируемых иностранными государствами. Каковы меры предотвращения и урегулирования конфликта интересов? Обоснуйте свой ответ.

Описание ситуации. Государственный служащий использует информацию, полученную в ходе исполнения служебных обязанностей и временно недоступную широкой общественности, для получения конкурентных преимуществ при совершении коммерческих операций. Каковы меры предотвращения и урегулирования конфликта интересов? Обоснуйте свой ответ.

Литература для подготовки: [1, 2, 3, 8, 9, 11].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 4

Управление конфликтами в системе государственного и муниципального управления.

Цель: изучить методы и нормативно-правовую базу управления конфликтами, особенности переговорного процесса, проанализировать этапы его проведения, определить роль посредника.

Организационная форма занятия: семинар с использованием следующих индивидуально-групповых методов: опрос, деловые игры.

Вопросы для обсуждения

1. Способы управления конфликтами в системе государственного и муниципального управления.
2. Нормативно-правовая база, регулирующая поведение государственных гражданских и муниципальных служащих

3. Переговоры как способ разрешения конфликтов. Управление конфликтами с привлечением третьей стороны.

Теоретическая часть

Способы управления конфликтом в системе государственного и муниципального управления характеризуются целенаправленным воздействием со стороны управленческих органов на подразделения организации и отдельных личностей, когда основной упор делается на изменение структуры, связей или технологии отдельных подразделений организации. При этом цели организационных способов воздействия могут быть направлены как на ослабление конфликтных взаимодействий или локализацию конфликта, так и полное гашение конфликта (например, с переходом к сотрудничеству). Важным моментом при применении организационных способов разрешения конфликта является учет природы конфликта (рациональный или эмоциональный), а также причин конфликта.

К основным организационным способам разрешения конфликта относятся:

1) образование подгрупп внутри конфликтующих сторон. При этом структурное подразделение целенаправленно разбивается на ряд автономных образований с различными, но пересекающимися целями. Этот способ направлен прежде всего на снижение сплоченности одной из сторон конфликта. В случае успешного разделения одной из сторон конфликта на подгруппы члены каждой из этих подгрупп будут идентифицировать себя только со своей подгруппой, осознание ин-группы и отделение от других подгрупп. Это отделение приводит в итоге к снижению целеустремленности в конфликтных взаимодействиях и степени участия членов подгрупп в конфликте. Такой способ управления конфликтом часто применяется для снижения интенсивности конфликта между администрацией и подчиненными;

2) изменение ситуации через введение независимых контролирующих элементов. К этому виду управления конфликтами относится создание комиссий по разрешению спорных вопросов, экспертных советов или независимых групп, которые призваны осуществлять связь между противоборствующими сторонами, склоняя их к примирению. В зависимости от характеристик конфликтной ситуации (причин, остроты или длительности) в ходе такого управления могут преследоваться цели затягивания времени для прохождения критической точки конфликта или поиска компромисса, который находится путем переговоров независимой группы со всеми участниками конфликта;

3) замена лидеров или руководителей отдельных групп, подразделений в организации. Отсутствие лидера, организующего конфликтные взаимодействия, как правило, приводит к снижению координации действий в отношении противника. При этом у рядовых членов группы появляется желание снять возникающую неопределенность в отношении собственных действий путем выхода из конфликтной ситуации или поиска нового лидера, способного отстаивать интересы группы. Это обстоятельство дает возможность применять эффективное управленческое воздействие на поведение членов организации;

4) перемещение членов организации из одной структурной единицы в другую или ротация. Этот чисто организационный прием используется для замены наиболее активных членов конфликтующих групп. При этом важно учитывать пространственный принцип перемещения, т.е. очень часто для того чтобы снизить интенсивность конфликтных взаимодействий или погасить конфликт, достаточно разделить членов конфликтующих сторон по территориальному признаку;

5) изменение содержания труда. При использовании данного способа управления конфликтом важно, чтобы произошло переключение интересов с конфликта на выполнение работы, достижения целей при выполнении заданий. Конечно, таким путем редко можно погасить конфликт, однако снижение его интенсивности, прохождение критической точки конфликта достигается довольно успешно.

Государственные и муниципальные служащие обладают специфическими правовыми статусами, отличными от статуса простого гражданина, что обусловлено их социальными ролями и содержанием государственной и муниципальной службы. Согласно определению Конституционного Суда Российской Федерации от 18 июля 2006 г. № 191-0 конституционное право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию не исключает возможность закрепления в законе определенных требований к лицам, осуществляющим деятельность в органах государственной власти и местного самоуправления. Гражданин, пожелавший реализовать указанное конституционное право, добровольно принимает условия, ограничения и преимущества, с которыми связан приобретаемый им публично-правовой статус, и выполняет соответствующие требования согласно установленной законом процедуре. При законодательном решении указанных вопросов достигается соблюдение конституционных критериев ограничения прав граждан. Вместе с тем необходимо избегать чрезмерного раздувания системы запретов, ограничений и обязанностей, установленных в целях противодействия коррупции. Эти ограничения должны быть необходимыми и соразмерными конституционно признаваемым целям таких

ограничений, а также отталкиваться от оценки коррупционных рисков, соответствующей должности. В противном случае возникает ситуация, когда указанные запреты были распространены в том числе и на лиц, в деятельности которых коррупционные риски отсутствуют почти полностью (например, специалисты). Данный подход сильно снижает возможности организации эффективного контроля. Так, подразделение по профилактике коррупционных и иных правонарушений оказывается не в состоянии проводить соответствующие проверки всех рядовых сотрудников крупной организации, тогда как намного более эффективной была бы проверка в отношении лиц, занимающих должности, замещение которых связано с высокими коррупционными рисками. Указанная проблема свидетельствует о недостаточном уровне внедрения технологии оценки коррупционных рисков и управления ими, позволяющей выявлять сферы деятельности, наиболее подверженные таким рискам, и осуществлять разработку адекватных антикоррупционных мер. Представляется, что государство, обеспечивая баланс конституционно защищаемых ценностей и интересов, должно использовать не чрезмерные, а только необходимые и строго обусловленные этими целями меры.

Переговоры – это одно из универсальных средств урегулирования конфликтов.

В зависимости от целей, преследуемых участниками, переговоры можно классифицировать по четырем основаниям:

1) *переговоры о продлении действующих соглашений и переговоры о нормализации отношений*, которые проводятся с целью перевода конфликтных отношений к более конструктивному общению оппонентов (часто проводятся с участием третьей стороны);

2) *переговоры о перераспределении*, которые проводятся тогда, когда одна из сторон требует изменений в свою пользу за счет другой. Эти требования обычно сопровождаются угрозами наступающей стороны;

3) *переговоры о создании новых условий* проводятся с целью формирования новых отношений и заключение новых соглашений;

4) *переговоры по достижению побочных эффектов*, на которых решаются второстепенные вопросы (отвлечение внимания, демонстрация миролюбия и т.д.);

Переговоры подразделяются по функциональному признаку. Выделяют следующие функции переговоров:

- *информационная функция* (стороны заинтересованы в обмене взглядами, но не готовы к совместным действиям);
- *коммуникативная функция* (налаживание новых связей, отношений);
- *функция регуляции и координации действий*;
- *функция контроля* (например, за выполнением соглашений);

- *функция отвлечения внимания* (одна из сторон старается выиграть время для перегруппировки и наращивания сил);

- *функция пропаганды* (одна из сторон показывают себя в выгодном свете в глазах общественности);

- *функция проволок* (одна из сторон идет на переговоры, чтобы вселить надежду в оппонента на решение проблемы, и успокоить его).

Любые переговоры должны завершаться каким-либо решением. Решения можно дифференцировать на три типа: 1) компромиссное, или «срединное решение»; 2) асимметричное решение, или относительный компромисс; 3) нахождение принципиально нового решения путем сотрудничества.

Правильно организованные переговоры проходят ряд *этапов*: 1) подготовка к переговорам (до их начала); 2) процесс их ведения, который включает предварительный выбор позиции (первоначальные заявления участников об их позиции в данных переговорах), а также поиск и согласования взаимоприемлемого решения; 4) завершение переговоров; 5) анализ результатов; 6) выполнение достигнутых договоренностей.

На *первой стадии* – подготовка переговоров – работа должна вестись по двум направлениям: *организационному и содержательному*. К первому направлению относят: формирование делегации для переговоров, определение времени и места встречи их участников, повестки дня каждого заседания, согласование необходимых вопросов со всеми заинтересованными организациями. Второе направление включает: анализ проблемы и интересов участников, формирование общего подхода к переговорам и собственной позиции на них, определение возможных вариантов решения. Кроме того, на обоих этапе должны быть продуманы предложения и их аргументация.

На *второй стадии* – ведение переговоров – стороны приступают к обсуждению проблемы, формирующей конфликтную ситуацию. Стороны уточняют свои желания и интересы, конкретизируют термины. Логическим продолжением начала переговоров является *аргументация (обсуждение)*, проходящая в форме дискуссии, психологической борьбы оппонентов. При этом стороны могут использовать различные способы манипулирования и попытки оказывать давление на противоположную сторону и посредника (если таковой имеется). После аргументации стороны должны согласовать свои позиции сначала в общих чертах, а затем в деталях.

На *третьей стадии* – переговоры завершаются устным соглашением или подписанием документов, однако фактическим их завершением является выполнение достигнутых договоренностей. Показателями успешности переговоров являются: а) положительные оценки их результатов оппонентами; б) решение конфликтной проблемы

(полное, а иногда и частичное); в) выполнение сторонами взятых на себя обязательств.

Урегулирование конфликтов с участием третьей стороны (посредничество при переговорах). Посредничество (участие третьей стороны) в переговорном процессе необходимо в тех случаях, когда стороны конфликта не могут общаться непосредственно.

Задачи, стоящие перед посредником, сводятся к следующему:

- внимательно выслушать обе стороны, но не выносить суждений о правоте одной из них;
- создавать атмосферу, в которой конфликтующие стороны могут выразить свои чувства, высказать и обосновать свои интересы;
- помогать конфликтующим сторонам общаться, сотрудничать в разрешении своих проблем.

В практическом осуществлении этих задач посреднику помогут *пять ключевых советов*, рекомендуемых специалистами-конфликтологами.

1) *Не суди.* Посредник должен быть независимым и не должен становиться на сторону одного из оппонентов, даже если уверен в его правоте.

2) *Не давай советов.* Нельзя предлагать советов сторонам конфликта. Конфликт – это проблема сторон, которые должны прийти к решению сами. Только тогда они будут чувствовать ответственность за его выполнение.

3) *Сопереживай.* Посредник должен попытаться поставить себя на место каждого из конфликтующих, чтобы лучше понять их чувства и позиции. Нужно постараться понять каждую из сторон.

4) *Сохраняй конфиденциальность.*

5) *Покажи, что ты не равнодушен.* Посредник должен суметь показать свое неравнодушное отношение к проблеме и к участникам конфликта.

Процесс посредничества может быть разделен на следующие *этапы*.

1. *Подготовка места проведения переговоров.* Необходимо найти спокойное место. Никто не должен находиться в комнате во время переговоров и иметь возможность слушать или подслушивать. Мебель должна быть расставлена подходящим образом.

2. *Приглашение к встрече.* Следует поприветствовать всех участников переговоров и представить их друг другу.

3. *Объяснение правил участникам переговоров:* а) нельзя обзывать, оскорблять и обвинять друг друга; б) нельзя прерывать собеседника; в) нужно быть честными и уважительными по отношению друг к другу; г) необходимо стараться решить проблему, а не скатываться на уровень выяснения недостатков друг друга.

4. *Выяснение сути конфликта.* В этой части процедуры посредник должен сказать о том, что он хочет, чтобы участники поговорили друг с другом и воспроизвели точку зрения противоположной стороны. Посреднику нужно поинтересоваться, правильно ли они понимают претензии друг друга. Если это не так, участники переговоров должны прояснить свои позиции и интересы.

5. *Поиск и формулирование общих интересов.*

6. *Поиск возможных вариантов решений.* Следует обговорить все предложения и решения, которые приходят на ум. Необходимо предложить максимальное количество вариантов. На этом этапе нужно избегать оценки предложений, их стоит просто высказать. Посредник должен записать все предложенные варианты.

7. *Выбор оптимального решения.* Все предложения следует тщательно проанализировать. Посредник должен поинтересоваться, в чем заключаются положительные и отрицательные последствия каждого варианта, какие предложения соответствуют интересам обеих сторон. Стороны выбирают решение, с которым они согласны.

8. *Оформление соглашения на бумаге.* Если соглашение достигнуто, посредник суммирует, произносит вслух и записывает его, поздравляя участников с решением данной проблемы. Если соглашение не достигнуто, посредник договаривается о новой встрече и выясняет, нет ли необходимости в приглашении эксперта.

Правила ведения переговорного процесса. При проведении переговоров следует опираться на следующие правила:

- очередность приводимых аргументов влияет на их убедительность. Наиболее убедителен следующий порядок аргументов: сильные – средней силы – самый сильный (козырная карта);

- для получения положительного решения по важному для вас вопросу поставьте его на третье место, предпослав ему два коротких, простых, приятных для собеседника вопроса, на которые он легко ответит;

- не загоняйте партнера в угол. Дайте ему возможность «сохранить лицо»;

- убедительность аргументов в значительной степени зависит от имиджа и статуса убеждающего;

- не загоняйте себя в угол, не понижайте свой статус;

- не принижайте статус партнера;

- к аргументам приятного нам партнера мы относимся снисходительно, а к аргументам неприятного – с предубеждением.

- желая переубедить, начните не с разделяющих вас вопросов, а с того, в чем вы согласны с партнером;

- проявите эмпатию – способность к постижению эмоционального состояния другого человека в форме сопереживания;

- проверяйте, правильно ли вы понимаете партнера;

- избегайте слова, действия и бездействия, могущих привести к конфликту;

- следите за мимикой, жестами и позами своими и партнера;

- покажите, что предлагаемое вами соответствует каким-то интересам партнера.

Психологические механизмы и технологии переговорного процесса. Выделяют три психологических механизма переговорного процесса: 1) согласование целей и интересов; 2) стремление к взаимному доверию сторон; 3) обеспечение баланса власти и взаимного контроля сторон.

Переговоры могут достичь результата только при *согласовании целей и интересов* их участников. Сущность этого механизма заключается в том, что стороны на основе поочередного выдвижения и обоснования своих целей и интересов, обсуждения их совместимости вырабатывают единую общую цель. Этот процесс способствует нормализации отношений оппонентов и продуктивному решению проблемы.

Механизм стремления к взаимному доверию сторон «запускается» при осознании сторонами необходимости решения конфликта мирным путем.

Развитию взаимного доверия способствуют: а) ослабление негативных эмоций участников переговоров; б) исправление их искаженного восприятия друг другом; в) согласование интересов и попытка сторон пойти навстречу друг другу. Считается, что установление доверия является ключевым механизмом переговорного процесса.

Сущность *механизма обеспечения баланса власти и взаимного контроля* состоит в том, что в ходе переговоров стороны стремятся сохранить баланс сил и контроль за действиями друг друга. Зачастую в переговорах важна не реальная власть, которой обладает участник, а то, как ее воспринимает противоположная сторона. Поэтому исход переговоров может определяться не реальным, а кажущимся положением оппонентов.

Переговоры как социально-психологический процесс имеют специальную *технология* их проведения. Технология переговоров – это совокупность действий, предпринимаемых сторонами в ходе осуществления этого процесса, а также принципов их реализации. При использовании этой технологии участники переговоров могут использовать множество тактических приемов. Основные *принципы конструктивного ведения переговоров* сводятся к следующему: 1) не убеждать оппонента в ошибочности его позиций; 2) внимательно выслушивать собеседника, не перебивая его; в) стараться

избегать конфронтации.

Практическая часть

Задание. Законспектировать лекцию, ответив в письменной форме, на следующие вопросы:

1. Что такое переговоры?
2. По каким основаниям можно классифицировать переговоры?
3. Каковы функции переговоров?
4. На какие типы можно дифференцировать переговорные решения?
5. Каковы этапы проведения переговоров?
6. Каково содержание трех стадий переговорного процесса?
7. В каких случаях необходимо вести переговоры с участием третьей стороны (посредничество)?
8. Какие задачи стоят перед посредником?
9. Каковы пять ключевых советов, рекомендуемых специалистами-конфликтологами посреднику в переговорах конфликтующих сторон?
10. Что является показателями успешности переговоров?
11. На какие этапы может быть разделен процесс посредничества? Охарактеризуйте их содержание.
12. Каковы правила ведения переговорного процесса?
13. Какие психологические механизмы переговорного процесса выделяют? Охарактеризуйте их сущность.
14. Что такое технология переговоров?
15. Какие тактические приемы могут использовать участники переговоров?
16. Каковы основные принципы конструктивного ведения переговоров?

Задание. Деловые игры по ведению переговорного процесса

Для успешного управленца одним из ключевых навыков является умение вести переговоры. Существует много разных тактик их ведения, но человеческий фактор настолько разнообразен и изменчив, что иногда даже самые опытные менеджеры нуждаются в дополнительной практике. В этом плане деловые игры по переговорам просто незаменимы. В реальном режиме, но в игровой ситуации участникам предоставляется возможность не только отработать свои навыки ведения переговоров, но и сделать работу над ошибками, что ведет к прогрессу развития умений.

4. «Палочки». Для данной игры понадобятся заранее приготовленные палочки или карандаши для каждого участника по 20 штук. Для игры отводится около 60 минут. Все участники игры знакомятся с ситуацией: руководителю одного из подразделений нужно выделить сотрудников для прохождения обучения, он не в восторге от этой идеи, считает, что это обучение не принесет никакой пользы и ему не хочется остаться без сотрудников на неделю. Его же непосредственный начальник старается наоборот увеличить число сотрудников, которые будут проходить обучение, поскольку считает это неотъемлемой частью повышения работоспособности. Они должны договориться за 2 минуты о приемлемом для обеих сторон количестве людей, которые будут проходить обучение.

Потом участники садятся напротив друг друга и ведут переговоры (одна цепочка – начальник подразделения, другая – его непосредственный начальник), количество палочек символизирует число сотрудников, которые поедут на переговоры. После двухминутного диалога одна цепочка пересаживается на одно место вправо. В конечном результате каждый из участников должен провести 6 переговоров. Цель – набрать как можно большее количество палочек. Если участники не достигли договоренности, то они платят штраф – 5 палочек каждый.

Как видим в процессе деловых игр можно отрабатывать различные навыки ведения переговоров. Ситуации могут быть как отдаленные от условий работы, так и приближенные к ней. Кроме этого, каждая игра предполагает постановку определенных целей и если проводить ее между несколькими группами можно ввести элемент азарта, что будет стимулировать участников как можно быстрее и адекватнее достичь желаемого результата.

Литература: [1, 2, 6, 7, 10, 11, 12, 14].

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Законы и нормативные правовые акты

- Российская Федерация. Конституция (1993) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».
- Российская Федерация. Законы. О государственной гражданской службе Российской Федерации: федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».
- Российская Федерация. Законы. О муниципальной службе в Российской Федерации: федер. закон от 2 марта 2007 г. № 25 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».
- Российская Федерация. Законы. О противодействии коррупции: федер. Закон от 25.12.2008 № 273 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».
- Указ Президента РФ «О комиссиях по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных служащих и урегулированию конфликта интересов» (вместе с «Положением о комиссиях по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных служащих и урегулированию конфликта интересов») от 01.07.2010 № 821 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».
- Письмо Министерство труда и социальной защиты населения «О проведении оценки коррупционных рисков, возникающих при реализации функций» от 22 июля 2013 г. № 18-0/10/2-4077 (Методические рекомендации по проведению оценки коррупционных рисков, возникающих при реализации функций) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».

Основная литература:

1. Емельянов, С. М. Конфликтология: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. М. Емельянов. – М.: Юрайт, 2020. – 322 с. – Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/44D218F0-8246-4E87-B9BD-A280E2AEE336/konfliktologiya>

Дополнительная литература:

2. Анцупов, А. Я. Конфликтология в схемах и комментариях: учебное пособие / А.Я. Анцупов, С.В. Баклановский. – М.: Проспект, 2016. – 336 с. // ЭБС «Консультант студента». – Режим доступа: <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785392196753.html>
3. Галанина, О.Н. Технологии регулирования конфликтов [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.Н. Галанина. – Казань: изд-во КНИТУ, 2016. – 136 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/79564.html>
4. Гилязева, М. Р. Социальные аспекты конфликта интересов в профессиональной деятельности государственных гражданских (муниципальных) служащих РФ: автореф. дис. ... канд. социол. наук: 22.00.04 / М.Р. Гилязева – Нижний Новгород, 2014 . – 25 с. – Режим доступа: <https://diss.unn.ru/files/2014/358/autoref-358.pdf>
5. Голованова, И.И. Методика управления конфликтами: учебное пособие / И.И. Голованова. – Казань: Центр инновационных технологий, 2011. – 92 с. – Режим доступа: https://kpfu.ru/staff_files/F1953687008/Konflikty_2011.pdf
6. Кабашов, С. Ю. Урегулирование конфликта интересов и противодействие коррупции на гражданской и муниципальной службе: теория и практика / С. Ю. Кабашов. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 192 с. – Режим доступа: <https://search.rsl.ru/ru/record/01006700789>
7. Конфликт интересов на государственной и муниципальной службе, в деятельности организаций: причины, предотвращение, урегулирование: научно-практическое пособие / Т.С. Глазырин, Т.Л. Козлов, Н.М. Колосова [и др.] ; отв. ред. А.Ф. Ноздрачев. – М.: ИНФА-М, 2016. – 224 с. – Режим доступа: [https://www.gov.spb.ru › uploads › 2017/08/15](https://www.gov.spb.ru/uploads/2017/08/15)
8. Лобанов, П. А. Управление конфликтами в государственной гражданской службе Российской Федерации: дис. ... канд. социол. наук: 22.00.08 / П. А. Лобанов. – М., 2018 . – 202 с. – Режим доступа: <https://www.dissercat.com/content/upravlenie-konfliktami-v-gosudarstvennoi-grazhdanskoi-sluzhbe-rossiiskoi-federatsii>
9. Модели управления конфликтами и рисками [Электронный ресурс] / С.А. Баркалов [и др.]. – Воронеж: Научная книга, 2008. – 497 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/29271.html>
10. Организации: управление, конфликты, кризисы, риски: учебное пособие [Электронный ресурс]/ С.А. Баркалов [и др.]. – Воронеж: Научная книга, 2009. – 300 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/29272.html>
11. Светлов, В.А. Управление конфликтом. Новые технологии принятия решений в конфликтных ситуациях [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.А. Светлов. –

Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 136 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/79819.html>

12. Цыбикова, А.А. Формирование механизма управления конфликтами интересов на государственной гражданской службе дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.05 / А.А. Цыбикова. – М., 2011. – 185 с. – Режим доступа: <https://www.dissercat.com/content/formirovanie-mekhanizma-upravleniya-konfliktami-interesov-na-gosudarstvennoi-grazhdanskoi-sl>

13. Шеллинг, Т. Стратегия конфликта [Электронный ресурс] / Т. Шеллинг. – М.: Изд-во «Социум», 2014. – 368 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/28731.html>

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Профессиональная база данных «Университетская информационная система РОССИЯ (УИС РОССИЯ)» // Режим доступа: <https://uisrussia.msu.ru/index.php>

2. Профессиональная база данных Росстата // Режим доступа: <http://www.gks.ru>

3. Библиотека ГУМЕР по экономике и менеджменту // Режим доступа: http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Econom/_INDEX_ECONOM.php

4. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» // Режим доступа: <http://mevriz.ru/>

5. Электронная библиотека экономической и деловой литературы // Режим доступа: <http://www.aup.ru/library/>

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению практических работ

по дисциплине «Конфликты в системе государственного и муниципального
управления»

для студентов направления подготовки 38.03.04

«Государственное и муниципальное управление»

Составитель: А И Пьянов

