

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Таскаев Сергей Валерьевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 10.07.2026 10:35:13
Уникальный программный ключ:
04c19ed8bf098f3b6cb77a486b9a8788b832237



МИНОБРНАУКИ России Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования			
Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине Управление конфликтами по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление направленности (профилю) Государственная и муниципальная служба ФГБОУ ВО «ЧелГУ».			
Версия документа - 1	стр. 1 из 20	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

**Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации
по дисциплине (модулю)**

Б1.В.ДВ.04 Управление конфликтами
(указать индекс и наименование дисциплины)

Направление подготовки (специальность)
38.03.04 Государственное и муниципальное управление
(указать код и наименование в соответствии с ФГОС)

Направленность (профиль)
Государственная и муниципальная служба
(указать при условии требования ФГОС)

Присваиваемая квалификация
бакалавр
(указать в соответствии с ФГОС)

Форма обучения
Очно-заочно
(выбрать очная, заочная)

Год набора 2026

Челябинск, 2026г.

38.03.04 Государственное и муниципальное управление_Государственная и муниципальная служба_Управление конфликтами_очно-заочно_2026

Фонд оценочных средств дисциплины (модуля) одобрен и рекомендован:

Проректор по учебной работе

утверждено 27.02.26

А.А. Саламатов

Ученым советом института экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Протокол заседания № 7 от 16.02.2026

Председатель Ученого совета
института экономики отраслей,
бизнеса и администрирования

СОГЛАСОВАНО

Ю. Ш. Капкаев

Заседанием кафедры экономики отраслей и рынков

Протокол заседания № 7 от 16.02.2026

Заведующий кафедрой

СОГЛАСОВАНО

Д.С. Бенц

Автор (составитель)

П.Р. Кадыров

Структура фондов оценочных средств соответствует приказу ректора ФГБОУ ВО «ЧелГУ» от 27 сентября 2022 №573-1

	МИНОБРНАУКИ России Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования		
Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине Управление конфликтами по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление направленности (профилю) Государственная и муниципальная служба ФГБОУ ВО «ЧелГУ».			
Версия документа - 1	стр. 2 из 20	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Перечень формируемых компетенций
 - 2.1. Компетенции, закреплённые за дисциплиной
3. Содержание оценочных средств по дисциплине
 - 3.1. Виды оценочных средств
 - 3.2. Содержание оценочных средств
4. Порядок проведения и критерии оценивания промежуточной аттестации
 - 4.1. Порядок проведения промежуточной аттестации
 - 4.2. Критерии оценивания по видам оценочных средств
 - 4.3. Результаты промежуточной аттестации и уровни сформированности компетенций.

	МИНОБРНАУКИ России Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования
Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине Управление конфликтами по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление направленности (профилю) Государственная и муниципальная служба ФГБОУ ВО «ЧелГУ».	
Версия документа - 1	стр. 3 из 20 Первый экземпляр _____ КОПИЯ № _____

1. Паспорт фонда оценочных средств

Направление подготовки (специальности) 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

(указать код и наименование в соответствии с ФГОС)

Направленность (профиль) Государственная и муниципальная служба

(указать наименование)

Дисциплина Управление конфликтами

(указать индекс и наименование дисциплины)

Семестр(ы) изучения: 4

(указать № семестра(ов))

Форма (ы) промежуточной аттестации: ЭКЗАМЕН

(указать форму(ы) промежуточной аттестации
(зачет, зачет с оценкой, экзамен, курсовая работа и т.д.)
для каждого семестра отдельно)

2. Перечень формируемых компетенций

2.1. Компетенции, закреплённые за дисциплиной

Изучение дисциплины «Б1.В.ДВ.04 Управление конфликтами»

(указать индекс и наименование дисциплины)

направлено на формирование следующих компетенций:

Код и наименование компетенции согласно ФГОС	Индикаторы достижения компетенций согласно ОПОП ВО	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
1	2	3
УК-4: Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)	УК-4.1. Выбирает коммуникативно приемлемые стиль и средства взаимодействия в общении на государственном языке РФ и иностранном(-ых) языках, в том числе с использованием средств ИКТ. УК-4.2. Ведет деловую переписку на государственном языке РФ и иностранном(-ых) языках. УК-4.3. Использует диалог для сотрудничества в социальной и профессиональной сферах.	Знать: стили и средства деловой коммуникации, особенности ведения переговоров и деловой переписки в конфликтных ситуациях. Уметь: применять коммуникативные стратегии и тактики в конфликте, использовать техники активного слушания, «Я-сообщений», аргументации, вести переговоры. Владеть: навыками эффективной устной и письменной деловой коммуникации в конфликтных ситуациях, методами установления и поддержания контакта.

	МИНОБРНАУКИ России Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования		
Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине Управление конфликтами по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление направленности (профилю) Государственная и муниципальная служба ФГБОУ ВО «ЧелГУ».			
Версия документа - 1	стр. 4 из 20	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

ПК-4: Способен эффективно управлять собственным временем, взаимодействовать с окружающими при выполнении профессиональных задач в ограниченное время	ПК-4.1. Знает современные технологии и техники тайм-менеджмента (ABC-анализ, матрица Эйзенхауэра, SMART-целеполагание, правило Парето). ПК-4.2. Умеет планировать и организовывать свою деятельность с учётом приоритетов и временных ограничений, в том числе в конфликтных ситуациях. ПК-4.3. Владеет навыками организации рабочего времени, делегирования полномочий, борьбы с прокрастинацией, а также навыками антикризисной коммуникации в условиях ограниченного времени и дефицита ресурсов.	Знать: методы и инструменты эффективного управления временем, технологии приоритизации задач в стрессовых и конфликтных условиях. Уметь: анализировать потери рабочего времени из-за конфликтов, планировать мероприятия по их минимизации, эффективно взаимодействовать с участниками конфликта. Владеть: методами снижения временных затрат при урегулировании конфликтов, техниками оперативного принятия решений в условиях ограниченного времени.
--	--	---

3. Содержание оценочных средств по дисциплине

3.1 Виды оценочных средств

Код, наименование компетенции согласно ФГОС	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине	Контролируемые темы/разделы (номер и название раздела из РПД п.2.2)	Семестр	Номер задания	Наименование оценочного средства
УК-4: Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)	Знать: стили и средства деловой коммуникации, особенности ведения переговоров и деловой переписки в конфликтных ситуациях.	Тема 1. Система публичных услуг в России. Тема 2. Основные управленческие технологии по организации предоставления государственных и муниципальных услуг в Российской Федерации. Тема 3. Реинжиниринг, повышение качества и доступности государственных и муниципальных услуг.	4	1.1–1.25; 2.1–2.20; 3.1–3.15; 4.1–4.30	Тест; Доклад с презентацией; Ситуационная задача; Экзаменационный билет
	Уметь: применять коммуникативные стратегии и тактики в конфликте, использовать техники активного слушания, «Я-сообщений», аргументации, вести переговоры.		4	1.1–1.25; 2.1–2.20; 3.1–3.15; 4.1–4.30	Тест; Доклад с презентацией; Ситуационная задача; Экзаменационный билет
	Владеть: навыками эффективной устной и письменной деловой коммуникации в конфликтных ситуациях, методами		4	1.1–1.25; 2.1–2.20; 3.1–3.15; 4.1–4.30	Тест; Доклад с презентацией; Ситуационная задача; Экзаменационный билет

	МИНОБРНАУКИ России Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования		
Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине Управление конфликтами по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление направленности (профилю) Государственная и муниципальная служба ФГБОУ ВО «ЧелГУ».			
Версия документа - 1	стр. 5 из 20	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

	установления и поддержания контакта.				
ПК-4: Способен эффективно управлять собственным временем, взаимодействовать с окружающими при выполнении профессиональных задач в ограниченное время	Знать: методы и инструменты эффективного управления временем, технологии приоритизации задач в стрессовых и конфликтных условиях.		4	1.1–1.25; 2.1–2.20; 3.1–3.15; 4.1–4.30	Тест; Доклад с презентацией; Ситуационная задача; Экзаменационный билет
	Уметь: анализировать потери рабочего времени из-за конфликтов, планировать мероприятия по их минимизации, эффективно взаимодействовать с участниками конфликта.				
	Владеть: методами снижения временных затрат при урегулировании конфликтов, техниками оперативного принятия решений в условиях ограниченного времени.				

3.2 Содержание оценочных средств

3.2.1. Тематика для подготовки доклада с презентацией

Студент выбирает одну тему из предложенного списка (либо предлагает собственную, согласовав с преподавателем). Доклад готовится на 10–12 минут, сопровождается презентацией (10–15 слайдов). Цель – продемонстрировать понимание теоретических основ конфликтологии, специфики конфликтов в системе государственного и муниципального управления, а также навыков анализа и управления конфликтами.

Темы докладов:

1. Природа и сущность социального конфликта: функции, структура, динамика.
2. Классификация конфликтов: виды, критерии, специфика

	МИНОБРНАУКИ России Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования		
Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине Управление конфликтами по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление направленности (профилю) Государственная и муниципальная служба ФГБОУ ВО «ЧелГУ».			
Версия документа - 1	стр. 6 из 20	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

- управленческих конфликтов.
3. Причины возникновения конфликтов в системе государственного и муниципального управления.
 4. Эскалация и деэскалация конфликта: стадии развития, механизмы, признаки.
 5. Модели поведения личности в конфликте (соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление).
 6. Методология диагностики конфликта: анализ карты конфликта, выявление латентных причин, позиционный и интересовый анализ.
 7. Конфликт интересов на государственной и муниципальной службе: правовые механизмы предотвращения и урегулирования.
 8. Внутриорганизационные конфликты в государственных и муниципальных органах: виды, причины, методы разрешения.
 9. Межличностные и межгрупповые конфликты в системе государственного и муниципального управления.
 10. Переговорный процесс как способ разрешения конфликтов: этапы, принципы, тактики.
 11. Медиация как способ урегулирования конфликтов в системе государственного и муниципального управления.
 12. Роль руководителя в управлении конфликтами в государственном (муниципальном) органе.
 13. Правовые основы урегулирования конфликтов на государственной гражданской службе.
 14. Профилактика конфликтов в системе государственного и муниципального управления: методы, инструменты.
 15. Технологии эффективной коммуникации при урегулировании конфликтов.
 16. Управление конфликтами в рамках тайм-менеджмента: минимизация временных потерь и стресса.
 17. Управление конфликтами при предоставлении государственных услуг (в системе «человек — власть»).
 18. Этические аспекты управления конфликтами на государственной и муниципальной службе.
 19. Зарубежный опыт управления конфликтами в публичном управлении (Эстония, Финляндия, Сингапур).
 20. Современные тенденции и направления совершенствования системы управления конфликтами в РФ.

	МИНОБРНАУКИ России Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования		
Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине Управление конфликтами по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление направленности (профилю) Государственная и муниципальная служба ФГБОУ ВО «ЧелГУ».			
Версия документа - 1	стр. 7 из 20	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

3.2.2. Тематика тестовых вопросов

Тест состоит из 20 заданий различных типов (закрытые, множественного выбора, на соответствие, на последовательность, «Да/Нет», вставка слова). Охватывает все разделы дисциплины. Правильные ответы выделены **жирным** (в реальном ФОС для преподавателя указываются в ключе).

1. (Выбор одного ответа) Конфликтология как самостоятельное научное направление выделилась:

- а) в конце 50-х годов XIX века
- б) в конце 50-х годов XX века**
- в) в начале XVII века
- г) в середине XX века

2. (Множественный выбор) Какие из перечисленных признаков характеризуют конструктивный конфликт? (Выберите два или более варианта)

- а) Стимулирует изменения и инновации**
- б) Выявляет скрытые проблемы в организации**
- в) Приводит к разрушению отношений
- г) Повышает сплочённость группы после разрешения**
- д) Способствует росту текучести кадров

3. (На соответствие) Установите соответствие между стадией динамики конфликта и её описанием.

Стадия динамики конфликта	Описание
1. Предконфликтная стадия	Б) Накопление противоречий, осознание противоположности интересов
2. Инцидент	В) Первое открытое столкновение сторон
3. Эскалация	А) Нарастание напряжённости, переход к активным действиям
4. Завершение конфликта	Г) Разрешение, урегулирование или затухание противоборства

Ответ: 1-Б, 2-В, 3-А, 4-Г.

4. (На последовательность) Расположите этапы разрешения конфликта в

	МИНОБРНАУКИ России Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования		
Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине Управление конфликтами по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление направленности (профилю) Государственная и муниципальная служба ФГБОУ ВО «ЧелГУ».			
Версия документа - 1	стр. 8 из 20	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

системе государственного и муниципального управления в логической последовательности:

- а) Выработка альтернативных вариантов решения
- б) Диагностика конфликта (выявление сторон, причин, интересов)
- в) Выбор и реализация оптимального способа урегулирования
- г) Анализ результатов и оценка эффективности
- д) Переговоры и поиск взаимоприемлемого решения

Ответ: б → а → д → в → г

5. (Верно/Неверно) Верно ли, что конфликт всегда носит деструктивный характер и требует немедленного подавления?

- а) Да
- б) Нет**

6. (Вставка слова) Совокупность способов, приёмов и методов воздействия на участников конфликта с целью его разрешения или перевода в конструктивное русло называется **управлением конфликтом**.

7. (Выбор одного ответа) Какой метод управления конфликтом предполагает привлечение независимого третьего лица, не обладающего властными полномочиями, для помощи сторонам в добровольной выработке решения?

- а) Арбитраж
- б) Медиация**
- в) Фасилитация
- г) Административное вмешательство

8. (Множественный выбор) Какие из перечисленных способов относятся к методам эффективной коммуникации в конфликтной ситуации (УК-4)? (Выберите два или более варианта)

- а) Использование «Я-сообщений»**
- б) Активное слушание и перефразирование**
- в) Применение оскорбительных ярлыков
- г) Техники управления эмоциями (тайм-аут, дыхание)**
- д) Аргументация на основе фактов, а не эмоций**

9. (На соответствие) Установите соответствие между стилем поведения в конфликте (по К. Томасу) и его описанием.

Стиль поведения	Описание
1. Соперничество (конкуренция)	В) Стремление добиться своих интересов в ущерб другому

	МИНОБРНАУКИ России Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования		
Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине Управление конфликтами по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление направленности (профилю) Государственная и муниципальная служба ФГБОУ ВО «ЧелГУ».			
Версия документа - 1	стр. 9 из 20	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

Стиль поведения	Описание
2. Сотрудничество	А) Поиск решения, полностью удовлетворяющего интересы обеих сторон
3. Компромисс	Б) Взаимные уступки, частичное удовлетворение интересов
4. Избегание	Г) Уход от конфликта, отказ от взаимодействия
5. Приспособление	Д) Жертвование собственными интересами ради интересов другой стороны

Ответ: 1-В, 2-А, 3-Б, 4-Г, 5-Д.

10. (Вставка слова) Процесс целенаправленного ограничения или подавления конфликта с использованием властных полномочий называется **административным вмешательством**.

11. (Верно/Неверно) Верно ли, что к участникам государственной гражданской службы предъявляются специальные требования по урегулированию конфликта интересов?

а) Да

б) Нет

12. (Множественный выбор) Какие из перечисленных техник управления временем являются эффективными для сокращения временных затрат при разрешении конфликта? (Выберите два или более варианта)

а) **Определение временных рамок для переговоров**

б) **Составление плана переговорного процесса**

в) **Обсуждение личных тем сверх регламента**

г) **Использование шаблонов документов для фиксации соглашений**

д) **Перекладывание решения конфликта на неопределённый срок**

13. (На последовательность) Расположите этапы анализа конфликта при составлении его карты в правильной последовательности:

а) **Определение интересов сторон**

б) **Выявление сторон конфликта**

в) **Установление потребностей сторон**

г) **Визуальное отображение элементов конфликта**

д) **Анализ сил и влияния**

	МИНОБРНАУКИ России Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования		
Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине Управление конфликтами по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление направленности (профилю) Государственная и муниципальная служба ФГБОУ ВО «ЧелГУ».			
Версия документа - 1	стр. 10 из 20	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

Ответ: б → в → а → г → д

14. (Выбор одного ответа) Какой метод управления временем является наиболее эффективным в условиях дефицита времени?

- а) Метод конвертов
- б) Ежедневник без приоритетов
- в) Матрица Эйзенхауэра**
- г) Техника многозадачности

15. (Вставка слова) Техника тайм-менеджмента, предполагающая разбиение задачи на короткие интервалы времени (например, 25 минут) и перерывы между ними, называется **Pomodoro** (или техникой помидора).

16. (Верно/Неверно) Верно ли, что типичной ошибкой государственного служащего в конфликтной ситуации является переход на личности и использование оценочных суждений вместо описания конкретных действий?

- а) Да**
- б) Нет

17. (Выбор одного ответа) Какой метод оценки персонала основан на фиксации и описании конкретных примеров эффективного и неэффективного поведения сотрудника и может быть адаптирован для оценки конфликтологического поведения?

- а) Шкалирование (графический рейтинг)
- б) Метод критических инцидентов (BARS)**
- в) Ранжирование
- г) Анкетирование

18. (Множественный выбор) Какие из перечисленных методов управления временем способствуют снижению конфликтности в трудовом коллективе? (Выберите два или более варианта)

- а) Чёткое планирование рабочего времени и распределение задач**
- б) Своевременная и прозрачная обратная связь по срокам выполнения задач**
- в) Отсутствие регламентов взаимодействия
- г) Применение корпоративных календарей и планировщиков**
- д) Игнорирование временных запросов смежных подразделений

19. (На соответствие) Установите соответствие между типом конфликта в государственном управлении и его причиной.

Тип конфликта	Причина
1. Конфликт интересов	В) Несовпадение публичных и частных

	МИНОБРНАУКИ России Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования		
Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине Управление конфликтами по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление направленности (профилю) Государственная и муниципальная служба ФГБОУ ВО «ЧелГУ».			
Версия документа - 1	стр. 11 из 20	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

Тип конфликта	Причина
	интересов должностного лица
2. Ресурсный конфликт	А) Борьба за бюджетные средства, персонал, материальные ресурсы
3. Межведомственный конфликт	Б) Несогласованность полномочий и зон ответственности

Ответ: 1-В, 2-А, 3-Б.

20. (Вставка слова) Принцип тайм-менеджмента, при котором крупная неприятная задача выполняется первой в начале дня, называется «съесть лягушку» (eat that frog).

3.2.3. Тематика ситуационных задач (кейсов)

Студент получает задачу, требующую анализа конкретной конфликтной ситуации, выбора стратегии поведения, разработки плана действий по урегулированию конфликта с учётом компетенций УК-4 и ПК-4. Решение представляется в письменном виде и защищается устно.

Примерный перечень задач (кейсов):

1. Конфликт между начальником отдела и подчинённым. Начальник отдела администрации муниципального образования регулярно даёт поручения, которые сотрудник считает необоснованными. В ответ сотрудник критикует начальника на совещаниях, отказывается выполнять часть поручений. Конфликт перешёл в открытое противостояние, начальник намерен уволить сотрудника. Проанализируйте причины конфликта, определите стили поведения сторон. Какая стратегия разрешения конфликта будет наиболее эффективной? Как руководителю использовать управление временем (ПК-4) для снижения напряжённости и предотвращения подобных ситуаций в будущем? (УК-4, ПК-4).

2. Межведомственный конфликт при реализации национального проекта. Управление образования и Управление культуры регионального министерства спорят о порядке расходования средств в рамках национального проекта «Образование». Управление культуры считает, что часть средств должна быть перераспределена на мероприятия по просвещению через культурные учреждения. Конфликт привёл к задержке подписания соглашений. Проведите анализ конфликта (стороны, предмет,

	МИНОБРНАУКИ России Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования		
Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине Управление конфликтами по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление направленности (профилю) Государственная и муниципальная служба ФГБОУ ВО «ЧелГУ».			
Версия документа - 1	стр. 12 из 20	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

интересы). Предложите переговорный процесс с участием медиатора. Оцените экономические потери от задержки (пункт 3.2.3, задача 1) — подготовьте медиативное соглашение (УК-4).

3. Конфликт поколений в государственном органе. В отделе молодой руководитель (пришёл из бизнеса) внедряет цифровые методы учёта и отчётности. Сотрудники предпенсионного возраста сопротивляются, критикуют нововведения, жалуются вышестоящему руководству. Конфликт привёл к снижению производительности. Определите тип конфликта (межгрупповой, внутриорганизационный). Предложите программу управления конфликтом: обучение, наставничество, изменение системы мотивации. Как учесть фактор времени при разрешении конфликта? (ПК-4).

4. Конфликт интересов на муниципальной службе. Начальник отдела земельных отношений администрации муниципального образования участвует в принятии решений о выделении земельного участка, который планирует приобрести его супруга (индивидуальный предприниматель). Коллеги из других отделов знают об этом, но молчат. Проанализируйте ситуацию с точки зрения ФЗ № 25-ФЗ «О муниципальной службе в РФ». Какие действия должен предпринять начальник отдела? Какова процедура уведомления о возникновении конфликта интересов? Каковы правовые последствия нарушения? Подготовьте проект уведомления (УК-4).

5. Конфликт в МФЦ «оператор – заявитель». В МФЦ заявитель требует принять заявление на регистрацию прав на недвижимость без полного пакета документов (отсутствует технический паспорт, который должен быть передан в порядке межведомственного взаимодействия). Оператор отказывается принимать заявление. Заявитель начинает конфликтовать, требует вызвать начальника, угрожает жалобой в вышестоящие инстанции. Проведите анализ коммуникативных ошибок. Какие техники эффективной деловой коммуникации (УК-4) применимы для деэскалации конфликта? Как минимизировать потери времени (ПК-4) при обслуживании других заявителей?

6. Конфликт распределения ресурсов между двумя отделами. В региональном министерстве отдел информатизации и отдел безопасности спорят о распределении бюджетных средств на закупку программного обеспечения. Отдел безопасности настаивает на покупке дорогого решения с сертификацией ФСТЭК, отдел информатизации предлагает более дешёвое облачное решение. Конфликт блокирует закупку уже 3 месяца. Проанализируйте интересы сторон. Предложите процедуру принятия решения (компромисс, внешняя экспертиза). Оцените временные потери от

	МИНОБРНАУКИ России Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования		
Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине Управление конфликтами по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление направленности (профилю) Государственная и муниципальная служба ФГБОУ ВО «ЧелГУ».			
Версия документа - 1	стр. 13 из 20	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

конфликта (зарплата участников, упущенная выгода) и предложите алгоритм минимизации (ПК-4).

7. Конфликт в связи с несоблюдением сроков. Государственный орган пропустил срок предоставления услуги заявителю (регистрация права собственности прошла 60 дней вместо 10). Заявитель обратился с жалобой, требует компенсации. Разработайте сценарий урегулирования конфликта: ответ на жалобу, признание ошибки, меры по предотвращению повторения, предложение компенсации (в пределах, установленных законом). Подготовьте проект официального ответа (УК-4).

8. Межгрупповой конфликт: «HR vs Финансисты». В государственном органе бухгалтерия постоянно задерживает выплату премий (ссылается на сложность расчёта), а HR не может выполнить план по подбору персонала из-за низких зарплат. Ситуация привела к обмену служебными записками с взаимными обвинениями. Проведите анализ, разделив этапы конфликта и зоны ответственности. Предложите процедуру совместного планирования (УК-4) и контроля сроков (ПК-4).

9. Конфликт с общественностью. Администрация муниципального образования принимает решение о строительстве нового объекта (мусороперерабатывающего завода) вблизи жилого массива. Жители организовали протестный митинг, пикеты, угрожают судебными исками. Конфликт приобрёл публичный характер. Разработайте план коммуникаций администрации с населением: встречи, обсуждения, разъяснительная работа, компромиссные решения. Какие стратегии поведения в конфликте (УК-4) наиболее уместны?

10. Кейс на тайм-менеджмент в конфликтной ситуации (ПК-4). Руководитель отдела параллельно должен разрешить три конфликтные ситуации, а также подготовить отчёт в вышестоящий орган до 12.00. Приоритизируйте задачи, используя матрицу Эйзенхауэра, составьте план дня. Время на разрешение каждого конфликта ограничено 30 минутами. Какие техники быстрого принятия решений вы примените?

11. Конфликт между подразделениями государственного органа (эскалация). Управление делами и Правовое управление длительное время не могут согласовать текст регламента. Каждое подразделение обвиняет другое в затягивании процесса. Вы — руководитель аппарата (вышестоящий начальник). Проведите диагностику конфликта, используя метод «Треугольника Баргера». Предложите решение.

12. Этический конфликт: начальник просит нарушить закон. Сотрудник отдела закупок получает поручение от руководителя «ускорить» процедуру

	МИНОБРНАУКИ России Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования		
Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине Управление конфликтами по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление направленности (профилю) Государственная и муниципальная служба ФГБОУ ВО «ЧелГУ».			
Версия документа - 1	стр. 14 из 20	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

торгов в пользу конкретного поставщика, что противоречит 44-ФЗ. Сотрудник отказывается, возникает конфликт. Проанализируйте ситуацию: какие у сотрудника есть варианты поведения, какова этическая дилемма? Какие коммуникативные техники (УК-4) позволят сотруднику отказаться, не испортив отношения с руководителем?

13. Конфликт в проектной команде. Проектная команда из 5 человек (разные ведомства) не может принять единое решение о показателях эффективности. Два участника настаивают на одних критериях, три — на других. Срок сдачи отчёта истекает через 2 дня. Примените технику «сокращённых переговоров» для выработки консенсуса за ограниченное время (ПК-4). Опишите процедуру.

14. Конфликт с пожилым заявителем. Пожилая женщина приходит в отдел социальной защиты с жалобой на низкую пенсию. Она агрессивна, считает, что сотрудники социальной защиты обязаны лично ей принести прибавку. Сотрудники не знают, как реагировать. Проведите тренинг для сотрудников (письменно): дайте алгоритм действий, скрипт фраз, техники активного слушания, способы снять эмоциональное напряжение (УК-4).

15. Комплексный кейс: разработка системы управления конфликтами в организации (ПК-4). На примере конкретного государственного органа (или по вымышленной ситуации) разработайте регламент управления конфликтами: порядок фиксации, анализ, переговорные процедуры, посредничество, медиация, сроки прохождения всех этапов. Внесите в регламент блок по защите времени сотрудников от деструктивных конфликтов. Оцените ожидаемый экономический эффект от внедрения регламента (снижение затрат времени, уменьшение судебных издержек).

3.2.4. Вопросы для экзамена

Экзамен проводится устно по билетам. Каждый билет включает два теоретических вопроса из приведённого ниже перечня и одно практическое задание (кейс). Практическое задание формируется из списка ситуационных задач (п. 3.2.3) или аналогичных.

Перечень теоретических вопросов:

1. Природа и сущность социального конфликта: основные теории (К. Маркс, Г. Зиммель, Р. Дарендорф, Л. Козер).
2. Классификация конфликтов: критерии и виды. Специфика конфликтов в государственном и муниципальном управлении.
3. Структура и элементы конфликта (стороны, предмет, объект, условия, позиции и интересы).

	МИНОБРНАУКИ России Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования		
Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине Управление конфликтами по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление направленности (профилю) Государственная и муниципальная служба ФГБОУ ВО «ЧелГУ».			
Версия документа - 1	стр. 15 из 20	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

4. Динамика конфликта: стадии возникновения, развития и разрешения. Инцидент, эскалация, кульминация, завершение.
5. Причины возникновения конфликтов в организации: объективные и субъективные факторы.
6. Конструктивные и деструктивные функции конфликта в системе государственного управления.
7. Конфликт интересов на государственной гражданской службе: понятие, правовая основа, механизмы предотвращения.
8. Этические аспекты управления конфликтами на государственной и муниципальной службе.
9. Стили поведения личности в конфликте по К. Томасу (соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление).
10. Модели и стратегии управления конфликтами в государственном и муниципальном управлении.
11. Методы диагностики конфликта: анализ карты конфликта, позиционный и интересовый анализ.
12. Технологии разрешения конфликтов: переговоры (посредничество, медиация), административное вмешательство, арбитраж.
13. Переговорный процесс как способ разрешения конфликтов: этапы, принципы Гарвардского метода, тактики.
14. Медиация как способ урегулирования конфликтов в системе государственного и муниципального управления: принципы, роль медиатора, этапы.
15. Переговорные манипуляции и методы противодействия (УК-4).
16. Организационные механизмы профилактики конфликтов: регламентация, распределение полномочий, система мотивации.
17. Правовая основа урегулирования конфликтов на государственной и муниципальной службе (ФЗ № 79-ФЗ, № 25-ФЗ).
18. Коммуникативные техники управления конфликтами: активное слушание, «Я-сообщения», техники аргументации (УК-4).
19. Коммуникативные барьеры и их преодоление в конфликтной ситуации (УК-4).
20. Принципы эффективной деловой переписки в конфликтных ситуациях (УК-4).
21. Внутриорганизационные конфликты в государственных органах: виды, причины, методы разрешения.
22. Управление конфликтами между структурными подразделениями государственного (муниципального) органа.

	МИНОБРНАУКИ России Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования		
Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине Управление конфликтами по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление направленности (профилю) Государственная и муниципальная служба ФГБОУ ВО «ЧелГУ».			
Версия документа - 1	стр. 16 из 20	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

23. Конфликты в системе «человек — власть»: специфика, причины, методы урегулирования (на примере предоставления государственных услуг).
24. Управление конфликтами в рамках тайм-менеджмента: анализ потерь времени, приоритизация, техники быстрого принятия решений (ПК-4).
25. Методы и инструменты эффективного управления временем в конфликтных ситуациях: матрица Эйзенхауэра, ABC-анализ, правило Парето (ПК-4).
26. Техники борьбы с прокрастинацией и повышения личной эффективности в условиях конфликта и стресса (ПК-4).
27. Организация эффективного взаимодействия в ограниченное время (ПК-4): регламенты, тайминг, контроль сроков.
28. Методы снятия эмоционального напряжения в конфликтной ситуации: техника временной задержки, позитивный перерыв (ПК-4).
29. Зарубежный опыт управления конфликтами в публичном управлении (Эстония, Финляндия, Сингапур).
30. Цифровые инструменты управления конфликтами в системе государственного и муниципального управления (онлайн-платформы для обсуждений, электронная приёмная, системы обратной связи).

4. Порядок проведения и критерии оценивания промежуточной аттестации

4.1. Порядок проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация в форме **экзамена** проводится после завершения изучения дисциплины (1 семестр). К экзамену допускаются студенты, выполнившие все виды текущего контроля на положительную оценку (не ниже «удовлетворительно»):

- **Тест** – выполняется в электронной форме (не менее 2 попыток, лучший результат). Порог успешности – не менее 15 баллов из 29 (см. шкалу в п. 4.2.1).
- **Доклад с презентацией** – защищается на практическом занятии. Оценка не ниже «удовлетворительно» (4–5 баллов из 9).
- **Ситуационная задача** – решается в письменной форме и защищается устно на практическом занятии. Оценка не ниже «удовлетворительно».

Экзамен проводится устно по билетам. Каждый билет содержит два теоретических вопроса (из перечня п. 3.2.4) и одно практическое задание (кейс). На подготовку студенту даётся 30–40 минут, затем следует ответ продолжительностью до 15–20 минут. При необходимости преподаватель может задать дополнительные вопросы.

Итоговая оценка за экзамен выставляется на основе ответа на билет с учётом результатов текущего контроля (текущий контроль является условием допуска,

	МИНОБРНАУКИ России Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования		
Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине Управление конфликтами по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление направленности (профилю) Государственная и муниципальная служба ФГБОУ ВО «ЧелГУ».			
Версия документа - 1	стр. 17 из 20	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

оценка на экзамене определяется качеством ответа).

4.2. Критерии оценивания по видам оценочных средств

4.2.1. Критерии оценивания теста

Тест содержит 20 вопросов разного типа. Максимальная сумма баллов – 29. Шкала перевода баллов в оценку (уровень сформированности компетенций для текущего контроля):

Оценка (уровень)	Баллы	Процент выполнения
Отлично (высокий)	26–29	90–100%
Хорошо (средний)	20–25	69–89%
Удовлетворительно (базовый)	15–19	52–68%
Неудовлетворительно (низкий)	менее 15	менее 52%

Детализация баллов по типам заданий:

Тип задания	Кол-во	Макс. балл
Выбор одного ответа	4	$4 \times 1 = 4$
Множественный выбор	4	$4 \times 2 = 8$ (за полный ответ – 2, одна ошибка – 1)
На соответствие	4	$4 \times 2 = 8$ (полное – 2, более половины – 1)
На последовательность	2	$2 \times 2 = 4$ (полная – 2, одна ошибка – 1)
Да/Нет	3	$3 \times 1 = 3$
Вставка слова	3	$3 \times 1 = 3$
Итого	20	29

4.2.2. Критерии оценивания доклада с презентацией

Оценивается по трём критериям (каждый – до 3 баллов). Максимум – 9 баллов.

 МИНОБРНАУКИ России Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования			
Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине Управление конфликтами по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление направленности (профилю) Государственная и муниципальная служба ФГБОУ ВО «ЧелГУ».			
Версия документа - 1	стр. 18 из 20	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

Критерий	3 балла	2 балла	1 балл	0
Содержание	Полнота раскрытия темы, опора на научные источники и НПА, связь с конфликтологией и практикой государственного и муниципального управления	Есть незначительные пробелы, недостаточно примеров	Тема раскрыта поверхностно, нет связи с практикой	Тема не раскрыта
Логика и структура	Чёткая структура, последовательное изложение, выводы	Логика в целом соблюдена, но есть нарушения	Слабая логика, выводы отсутствуют	Бессвязное изложение
Презентация и ответы на вопросы	Качественные слайды (10–15), свободное владение материалом, аргументированные ответы	Слайды есть, но не эргономичны; отвечает на большинство вопросов	Презентация формальная, отвечает с трудом	Нет презентации, не отвечает на вопросы

Итоговая оценка за доклад:

- 8–9 баллов – «отлично» (высокий уровень)
- 6–7 баллов – «хорошо» (средний уровень)
- 4–5 баллов – «удовлетворительно» (базовый уровень)
- 0–3 балла – «неудовлетворительно» (низкий уровень)

4.2.3. Критерии оценивания ситуационной задачи

Оценивается по четырём критериям (максимум 10 баллов):

Критерий	Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
Идентификация проблемы (0–2)	2 балла: точно, полно	1,5 балла: в целом верно	1 балл: нечётко	0 баллов: неверно
Выбор методов и инструментов (0–3)	3 балла: грамотно, обоснованно, учтена специфика конфликтологии и государственного управления	2 балла: в целом верно, есть недочёты	1 балл: методы выбраны не вполне адекватно	0 баллов: не обоснованы
Анализ и интерпретация (0–3)	3 балла: глубокий анализ, аргументированные выводы	2 балла: анализ есть, но неполный	1 балл: слабый анализ	0 баллов: анализ отсутствует
Практическая значимость и связь с	2 балла: рекомендации конкретны,	1,5 балла: рекомендации общие	1 балл: формальные	0 баллов: отсутствуют

	МИНОБРНАУКИ России Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования		
Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине Управление конфликтами по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление направленности (профилю) Государственная и муниципальная служба ФГБОУ ВО «ЧелГУ».			
Версия документа - 1	стр. 19 из 20	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

Критерий	Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
компетенциями УК-4 и ПК-4 (0–2)	реалистичны, учитывают навыки коммуникации и тайм-менеджмента			

Шкала перевода:

- 9–10 баллов – «отлично»
- 7–8 баллов – «хорошо»
- 5–6 баллов – «удовлетворительно»
- менее 5 баллов – «неудовлетворительно»

4.2.4. Критерии оценивания ответа на экзамене

Оценка	Характеристика ответа
Отлично	Студент демонстрирует глубокое понимание теоретических основ конфликтологии, свободно ориентируется в типологии, динамике и методах управления конфликтами. Умеет применять коммуникативные техники деловой коммуникации (УК-4) и методы эффективного управления временем (ПК-4) в конфликтных ситуациях. Ответ логичен, аргументирован, приведены примеры из практики государственного и муниципального управления. Практическое задание выполнено верно, предложения обоснованы.
Хорошо	Студент показывает хорошее знание основных разделов, но допускает незначительные неточности или упущения. Умеет применять знания к анализу ситуаций, но выводы не всегда полные. Практическое задание выполнено в основном верно, но есть мелкие ошибки.
Удовлетворительно	Студент знает базовые понятия, но испытывает затруднения при их глубоком раскрытии и применении. Ответ поверхностный, логика нарушена. Практическое задание выполнено частично или с грубыми ошибками.
Неудовлетворительно	Студент не знает ключевых понятий, не различает стадии и типы конфликтов, не владеет методами управления конфликтами. Не выполняет практическое задание или отказывается от ответа.

4.3. Результаты промежуточной аттестации и уровни сформированности компетенций

Итоговая оценка по дисциплине определяется по результатам экзамена. Уровни сформированности компетенций оцениваются интегрально на основе всех видов работ (текущий контроль + экзамен) по следующей матрице:



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Управление конфликтами
по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление
направленности (профилю) Государственная и муниципальная служба ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 20 из 20

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

Уровень	Тест (баллы)	Доклад (баллы)	Ситуационная задача (баллы)	Оценка экзамене на
Высокий	26–29	8–9	9–10	Отлично
Средний	20–25	6–7	7–8	Хорошо
Базовый	15–19	4–5	5–6	Удовлетворительно
Низкий	менее 15	0–3	менее 5	Неудовлетворительно

Результат промежуточной аттестации:

- Оценка «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» выставляется при достижении соответствующего (или выше) уровня по всем видам работ.
- Оценка «неудовлетворительно» выставляется при низком уровне хотя бы по одному из видов работ.