

**ПрАТ «ВНЗ «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»**



МАУП

***СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ»***

Спеціальність:	D3 Менеджмент
Освітній рівень:	перший (бакалаврський) рівень
Освітня програма:	Менеджмент

МАУП 2025

Загальна інформація про навчальну дисципліну

Назва навчальної дисципліни	Управління конфліктами
Шифр та назва спеціальності	D3 «Менеджмент»
Рівень вищої освіти	перший (бакалаврський) рівень вищої освіти
Статус дисципліни	обов'язкова
Кількість кредитів і годин	3 кредити / 90 год. Лекції: Семінарські заняття: Самостійна робота студентів:
Терміни вивчення дисципліни	
Мова викладання	українська
Вид підсумкового контролю	залік
Сторінка дисципліни на сайті	

Загальна інформація про викладача. Контактна інформація.

Науковий ступінь	
Вчене звання	
Посада	
Дисципліни, які викладає НПШ	
Напрями наукових досліджень	
Посилання на реєстри ідентифікаторів для науковців	
Контактна інформація викладача:	
E-mail:	
Контактний тел.	
Портфоліо викладача на сайті кафедри / Інституту / Академії	

Навчальна дисципліна «**Управління конфліктами**» спрямована на формування у здобувачів освіти системного уявлення про природу, причини та механізми виникнення конфліктів в організаціях, а також про теоретичні й прикладні засади їх попередження, діагностики та ефективного врегулювання в умовах динамічного та нестабільного соціально-економічного середовища. У межах курсу розглядаються сучасні концепції та моделі конфліктної взаємодії, стилі поведінки учасників конфлікту, методи управління конфліктами та переговорні технології.

Дисципліна охоплює питання міжособистісних, групових та організаційних конфліктів, роль конфліктів у розвитку організації, вплив конфліктної взаємодії на ефективність

управлінських рішень, соціально-психологічний клімат і результативність діяльності персоналу. Значну увагу приділено аналізу конфліктів в умовах змін, стресу, невизначеності, цифрової трансформації, а також розвитку навичок комунікації, медіації та управління емоціями. Курс містить приклади практичних ситуацій, кейсів, рольових ігор та управлінських інструментів, що використовуються у сучасній управлінській практиці.

Метою навчальної дисципліни є формування у здобувачів освіти системи знань, умінь і навичок щодо ефективного управління конфліктами в організаціях на основі використання сучасних теоретичних підходів, психологічних та управлінських методів з метою підвищення ефективності управлінської діяльності, розвитку конструктивної взаємодії та формування позитивного соціально-психологічного клімату.

Завдання дисципліни полягають у формуванні у здобувачів освіти цілісної системи знань і практичних навичок щодо теорії та практики управління конфліктами. У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувачі повинні набути здатності:

- розуміти сутність, причини, функції та види конфліктів в організаціях;
- аналізувати конфліктні ситуації та визначати їх стадії, учасників і інтереси;
- застосовувати стилі та стратегії поведінки в конфлікті залежно від ситуації;
- використовувати методи попередження, регулювання та розв'язання конфліктів;
- застосовувати переговорні технології та інструменти медіації;
- управляти емоціями та комунікацією в конфліктних ситуаціях;
- виявляти та мінімізувати деструктивні наслідки конфліктів для організації;
- формувати навички критичного мислення, рефлексії та прийняття обґрунтованих управлінських рішень;
- сприяти розвитку командної взаємодії та корпоративної культури;
- оцінювати вплив конфліктів на ефективність діяльності організації.

Предметом навчальної дисципліни «Управління конфліктами» є сукупність теоретичних підходів, моделей, методів і практичних інструментів управління конфліктами в організаціях з метою забезпечення конструктивної взаємодії, ефективного комунікації та результативного прийняття управлінських рішень.

У межах дисципліни вивчаються теорії конфліктів, типологія та динаміка конфліктної взаємодії, стилі поведінки в конфлікті, технології переговорів і медіації, а також психологічні, організаційні та управлінські аспекти запобігання та розв'язання конфліктів.

Пререквізити навчальної дисципліни. Для успішного опанування дисципліни «Управління конфліктами» здобувачі освіти повинні володіти базовими знаннями з менеджменту, організаційної поведінки, психології, соціології, комунікацій в управлінні, а також мати навички аналізу управлінських ситуацій і міжособистісної взаємодії.

Постреквізити навчальної дисципліни. Знання та компетентності, набуті під час вивчення дисципліни «Управління конфліктами», є основою для подальшого опанування дисциплін «Організаційна поведінка», «Управління персоналом», «Управління змінами», «Лідерство та комунікації», «Стратегічне управління», а також для виконання курсових і кваліфікаційних робіт.

Зміст навчальної дисципліни (денна форма навчання)

№	Назва теми	Методи навчання/методи оцінювання
Змістовий модуль 1. Теоретичні та психологічні основи управління конфліктами		<p>Методи навчання: словесні (навчальна лекція; бесіда; навчальна дискусія); індуктивний метод; дедуктивний метод; аналітичний метод; синтетичний метод; практичний (робота з економічними моделями, статистичними даними, графіками); пояснювально-ілюстративний; репродуктивний; метод проблемного викладу; частково-пошуковий; дослідницький;</p>
Тема 1.	Конфлікт як соціально-управлінське явище	
Тема 2.	Класифікація та типологія конфліктів в організаціях	
Тема 3.	Функції та наслідки конфліктів у діяльності організації	
Тема 4.	Психологічні аспекти конфліктної взаємодії	
Тема 5.	Стилі та стратегії поведінки в конфлікті	<p>метод проблемного викладу; частково-пошуковий; дослідницький; інтерактивні методи (аналіз економічних ситуацій; дискусії, дебати; мозковий штурм; ситуативне моделювання; відпрацювання навичок моделювання); кейс-метод (аналіз реальних економічних ситуацій, пошук проблем, пропозиція рішень, побудова моделей); моделювання професійної діяльності (побудова економічних моделей, прогнозування, сценарне моделювання).</p> <p>Методи оцінювання: усний контроль (усне опитування, оцінювання участі у дискусіях, інших інтерактивних методах навчання); письмовий контроль (контрольні, самостійні роботи, аналітичні завдання, реферати); тестовий контроль (тести закритої форми: тест-альтернатива, тест-відповідність, завдання на аналіз даних і моделей); метод самоконтролю та самооцінки; оцінювання кейс-завдань; оцінювання проєктних та лабораторних робіт (моделювання економічних процесів, прогнозування).</p>
Змістовий модуль 2. Практика управління конфліктами в організаціях		
Тема 6.	Діагностика та аналіз конфліктних ситуацій	
Тема 7.	Методи попередження та профілактики конфліктів	
Тема 8.	Технології врегулювання та розв'язання конфліктів	
Тема 9.	Управління конфліктами в команді та організаційній культурі	
Тема 10.	Управління конфліктами в умовах змін і криз	
Модульна контрольна робота		
Форма контролю: залік		

Технічне обладнання та/або програмне забезпечення. В освітньому процесі використовуються навчальні аудиторії, бібліотека, мультимедійний проектор та комп'ютер для проведення лекційних та семінарських занять з елементами презентації. Вивчення окремих тем і виконання практичних завдань потребує доступу до інформації зі всесвітньої мережі Інтернет, який забезпечується безкоштовною мережею Wi-Fi.

Форми методи контролю.

Контроль успішності здобувачів освіти поділяється на **поточний** та **підсумковий (семестровий)**.

Поточний контроль здійснюють під час проведення практичних і семінарських занять. Його метою є систематична перевірка:

- розуміння та засвоєння теоретичних основ економічних процесів;
- умінь застосовувати знання для побудови моделей та аналізу економічних даних;
- навичок діагностики та прогнозування економічних процесів;
- використання спеціалізованого програмного забезпечення для моделювання та обробки статистичних даних.

Форми участі студентів у навчальному процесі, які підлягають поточному контролю:

- виступи та презентації з аналізу економічних процесів;
- усні доповіді з розбору економічних кейсів;
- доповнення, запитання до того, хто відповідає;
- систематичність роботи на семінарських заняттях та активність під час обговорень;
- участь у дискусіях, мозковому штурмі, інтерактивних формах заняття;
- аналіз економічних даних, статистичних показників, економіко-математичних моделей;
- письмові завдання (контрольні роботи, тестові завдання, аналітичні та реферативні роботи);
- підготовка конспектів, тез, аналітичних записок;
- самостійне опрацювання тем дисципліни та матеріалів лекцій.

Методи поточного контролю:

- усний контроль (опитування, бесіда, доповідь, повідомлення);
- письмовий контроль (контрольна робота, аналітичний звіт, реферат, виконання завдань на побудову моделей або обробку статистики);
- комбінований контроль (усне та письмове поєднання для оцінки розуміння та практичних навичок);
- презентація самостійної роботи або кейс-аналізу;
- спостереження за активністю та участю у практичних заняттях;
- тестовий контроль (закриті та відкриті завдання, аналіз графіків і моделей);
- робота з проблемними ситуаціями (аналітичні кейси, сценарне моделювання економічних процесів).

Система оцінювання та вимоги.

Таблиця розподілу балів, які отримують здобувачі вищої освіти*

Теми	Поточний контроль знань										Підсумковий контроль		
											Модульна контрольна робота	Залік**	Загальна кількість балів
	Тема 1	Тема 2	Тема 3	Тема 4	Тема 5	Тема 6	Тема 7	Тема 8	Тема 9	Тема 10	20	20*	100
Робота на семінарському занятті	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
Самостійна робота	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			

*Таблиця містить інформацію про максимальні бали за кожен вид навчальної роботи здобувача вищої освіти.

Під час оцінювання засвоєння кожної теми за поточну навчальну діяльність здобувачу освіти виставляють оцінки з урахуванням затверджених критеріїв оцінювання для відповідної дисципліни.

Критерії оцінювання результатів навчання здобувачів освіти та розподіл балів, які вони отримують, регламентуються Положенням про оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти у ПрАТ «ВНЗ «МАУП».

Модульний контроль проводиться на останньому занятті модуля у письмовій формі, у вигляді тестування.

Критерії оцінювання модульного тесту з навчальної дисципліни «Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу»:

При оцінюванні модульного тесту враховуються обсяг і правильність виконання завдань:

- оцінка «відмінно» (А) виставляється за правильне виконання всіх завдань (або більше 90% всіх завдань);

- оцінка «добре» (В) виставляється за виконання 80% всіх завдань;

- оцінка «добре» (С) виставляється за виконання 70% всіх завдань;

- оцінка «задовільно» (D) виставляється за правильне виконання 60% запропонованих завдань;

- оцінка «задовільно» (Е) виставляється, якщо правильно виконано більше 50% запропонованих завдань;

- оцінка «незадовільно» (FX) виставляється, якщо виконано менше 50% завдань.

Неявка на модульний тест - 0 балів.

Вищезазначені оцінки перетворюються на рейтингові бали таким чином:

«А» - 18-20 балів;

«В» - 16-17 балів;

«С» - 14-15 балів;

«D» - 12-13 балів.

«Е» - 10-11 балів;

«FX» - менше 10 балів.

Підсумкова семестрове оцінювання з дисципліни «Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу» є обов'язковою формою оцінювання результатів навчання студентів. Воно проводиться у терміни, визначені навчальним планом, і охоплює обсяг матеріалу, визначений програмою курсу.

Підсумкове оцінювання проводиться у формі тесту. До семестрового оцінювання допускається студент, який виконав усі необхідні роботи.

Підсумкова оцінка виставляється на основі результатів навчання студента протягом семестру. Оцінка студента складається з балів, накопичених за результатами поточного оцінювання, та заохочувальних балів.

Студенти, які виконали всі необхідні завдання і отримали оцінку 60 балів або вище, отримують оцінку, що відповідає отриманій оцінці, без додаткового тестування.

Для студентів, які виконали всі необхідні завдання, але отримали оцінку нижче 60 балів, а також для тих, хто бажає поліпшити свій бал (результат), викладач проводить підсумкову роботу у формі тесту під час останнього запланованого заняття з дисципліни в навчальному семестрі.

Оцінювання додаткових (індивідуальних) видів навчальної діяльності. Оцінювання додаткових (індивідуальних) видів навчальної діяльності. До додаткових (індивідуальних) видів навчальної діяльності відносять участь здобувачів у роботі наукових конференцій, наукових гуртків здобувачів і проблемних груп, підготовці публікацій, участь у Всеукраїнських олімпіадах і конкурсах та Міжнародних конкурсах тощо понад обсяги завдань, які встановлені відповідною робочою програмою навчальної дисципліни.

За рішенням кафедри здобувачам освіти, які брали участь у науково-дослідній роботі та виконували певні види додаткових (індивідуальних) видів навчальної діяльності, можуть присуджуватися заохочувальні (бонусні) бали за визначену освітню компоненту.

Оцінка самостійної роботи

Загальна кількість балів, отриманих студентом за виконання самостійної роботи, є одним із складових академічної успішності з дисципліни. Самостійна робота з кожної теми, відповідно до програми курсу, оцінюється в діапазоні від 0 до 3 балів за допомогою стандартизованих та узагальнених критеріїв оцінювання знань.

Шкала оцінювання виконання самостійної роботи (індивідуальних завдань) критерії оцінювання.

Максимально можлива оцінка самостійної роботи (індивідуальні завдання)	Рівень виконання			
	Відмінно	Добре	Задовільно	Незадовільно
3	3	2	1	0

Форми оцінювання включають: поточне оцінювання практичної роботи; поточне оцінювання засвоєння знань на основі усних відповідей, доповідей, презентацій та інших форм участі під час практичних (семінарських) занять; індивідуальні або групові проекти, що вимагають розвитку практичних навичок і компетентностей (опціональний формат); вирішення ситуаційних завдань; підготовка резюме з самостійно вивчених тем; тестування або письмові іспити; підготовка проектів статей, тез конференцій та інших публікацій; інші форми, що забезпечують всебічне засвоєння навчальної програми та сприяють поступовому розвитку навичок для ефективної самостійної професійної (практичної, наукової та теоретичної) діяльності на високому рівні.

Для оцінювання результатів навчання здобувача вищої освіти впродовж семестру застосовується 100-бальна, національна та шкала ЄКТС оцінювання

Шкала підсумкового оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	Зараховано
82 – 89	B	добре	
75 – 81	C	задовільно	
68 – 74	D		
60 – 67	E	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
35 – 59	FX		
0 – 34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

Політика курсу.

Для успішного засвоєння курсу «Управління конфліктами» здобувач освіти має дотримуватись:

- Відвідування та активності. Відвідування лекційних і практичних занять є обов'язковим. Активна участь у заняттях, обговореннях, командній роботі та виконанні практичних завдань враховується під час поточного оцінювання.

- Самостійна робота. Здобувачі освіти зобов'язані своєчасно виконувати завдання самостійної роботи, зокрема аналіз і моделювання бізнес-процесів, підготовку аналітичних звітів, презентацій та кейсів відповідно до встановлених вимог і термінів.
- Дотримання академічної доброчесності. Усі види робіт мають виконуватися з дотриманням принципів академічної доброчесності. Плагіат, самоплагіат, фабрикація або фальсифікація даних, а також несанкціоноване використання сторонніх матеріалів є неприпустимими та тягнуть за собою застосування заходів відповідно до чинних нормативних документів закладу вищої освіти.
- Оцінювання та контроль знань. Оцінювання здійснюється за накопичувальною системою та включає поточний контроль (тести, практичні завдання, кейси), модульний контроль і підсумкову атестацію (залік). Критерії оцінювання доводяться до відома здобувачів освіти на початку курсу.
- Термінів виконання робіт. Завдання повинні бути подані у визначені строки. Несвоєчасне подання робіт допускається лише з поважних причин, підтверджених відповідними документами, та може впливати на підсумкову оцінку.
- Комунікація та зворотний зв'язок. Комунікація між викладачем і здобувачами освіти здійснюється під час занять та через офіційні електронні засоби навчання. Здобувачі освіти мають право отримувати консультації та зворотний зв'язок щодо виконаних робіт.
- Дотримання етичних норм. Учасники освітнього процесу зобов'язані дотримуватися норм академічної етики, взаємної поваги, толерантності та недискримінаційної поведінки.

Рекомендовані джерела інформації.

Основна література:

1. Орбан-Лембрик, Л. Е. Психологія управління : [підручник]. К. : Академвидав, 2020. – 544 с.
2. Балабанова, Л. В. Управління персоналом : [підручник] / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. К. : Центр учбової літератури, 2020. – 468 с.
3. Грішнова, О. А. Соціально-трудова відносина : [підручник]. К. : КНЕУ, 2019. 414 с.
4. Карамушка, Л. М. Психологія управління організаціями : [навч. посіб.]. К. : Либідь, 2018. – 384 с.
5. Robbins, S. P., Judge, T. A. *Organizational Behavior*. 18th ed. Harlow : Pearson Education, 2022. – 768 p.
6. Thomas, K. W. Conflict and Conflict Management // *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. – Palo Alto : Consulting Psychologists Press, 1992. P. 651–717.
7. Fisher, R., Ury, W., Patton, B. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. – 3rd ed. New York : Penguin Books, 2011. – 240 p.
8. Lewicki, R. J., Barry, B., Saunders, D. M. *Negotiation*. 8th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2020. 720 p.

Додаткова література:

1. Rahim, M. A. *Managing Conflict in Organizations*. – 4th ed. – New Brunswick : Transaction Publishers, 2011. 448 p.
2. De Dreu, C. K. W., Weingart, L. R. Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction // *Journal of Applied Psychology*. 2003. Vol. 88(4). P. 741–749. (Scopus)
3. Jehn, K. A. A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups // *Administrative Science Quarterly*. – 1997. – Vol. 42(3). – P. 530–557. (Scopus, Web of Science)
4. Tjosvold, D. Cooperative conflict management // *Journal of Applied Psychology*. 2008. Vol. 93(2). – P. 434–445. (Scopus)
5. Deutsch, M. *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. New Haven : Yale University Press, 1973. 420 p.
6. Coleman, P. T., Deutsch, M., Marcus, E. C. (Eds.) *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. – 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2014. 1232 p.
7. Кузьмін, О. Є. Управління змінами : [навч. посіб.] / О. Є. Кузьмін та ін. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2014. 356 с.
8. Mintzberg, H. *Managing*. – San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 2009. 304 p

9. Gelfand, M. J., Erez, M., Aycan, Z. Cross-cultural organizational behavior // *Annual Review of Psychology*. 2007. Vol. 58. P. 479–514.

10. Bratus, H. Methodological aspects of creating evaluation model for intellectual property assessment // *Economic Herald of State Higher Education Institution “Ukrainian State University of Chemical Technology”*. 2020. №1(11). P. 35–42.

Інформаційні ресурси

1. Нормативні акти України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua>

2. Сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.rada.gov.ua>

3. Harvard Program on Negotiation [Electronic resource]. – Available at: <https://www.pon.harvard.edu>

4. International Association for Conflict Management (IACM) [Electronic resource]. – Available at: <https://www.iacm-conflict.org>

5. OECD iLibrary – Governance & Trust [Electronic resource]. – Available at: <https://www.oecd-ilibrary.org>

6. SpringerLink – Organizational Behavior & Conflict Management [Electronic resource]. – Available at: <https://link.springer.com>