

**ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«УНІВЕРСИТЕТ КОРОЛЯ ДАНИЛА»**

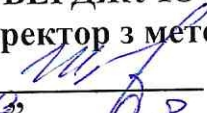
Факультет суспільних і прикладних наук

Кафедра права імені академіка УАН о. Івана Луцького

Кафедра бізнесу та управління

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з методичної роботи

 Ярослав ШТАНЬКО
“28” 08 2025 р.

**УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ДЛЯ ПОТРЕБ ПУБЛІЧНОЇ
СЛУЖБИ**

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Галузь знань:	28 Публічне управління та адміністрування
Спеціальність:	281 Публічне управління та адміністрування
Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма:	«Публічне управління та адміністрування»
Освітній рівень:	другий (магістерський)
Статус дисципліни:	вибіркова
Мова викладання, навчання та оцінювання:	українська

**Івано-Франківськ
2025**

РОЗРОБНИК:

к.н.держ.упр. доцент кафедри права
та публічного управління



Богдан ГАМАЛЮК

ЗАТВЕРДЖЕНО:

на засіданні кафедри права
імені академіка УАН
о. Івана Луцького
протокол 1 № від 28 серпня 2025 р.

В.о. завідувача кафедри
ПТАШНИК



Олександра

УЗГОДЖЕНО:

Завідувач кафедри бізнесу
та управління




Ірина ПОПАДИНЕЦЬ

Гарант ОПП

Олександр ЗАГУРСЬКИЙ

СХВАЛЕНО:

на засіданні Науково-методичної ради, протокол № 1 від 29 серпня
2025 року

e-mail	bohdan.m.hamalyuk@ukd.edu.ua
Номер аудиторії чи кафедри	ауд. 201
Посилання на сайт	https://ukd.edu.ua
Сторінка курсу в СДО	https://online.ukd.edu.ua/course/view.php?id=5468

ВСТУП

Анотація навчальної дисципліни «Управління конфліктами для потреб публічної служби»

Управління конфліктами в системі місцевого самоврядування має здійснюватися комплексно, що дозволить запуснути в дію наявні структури та механізми, а також вирішити поставлені завдання в умовах змін. Треба зазначити, що хоча правове регулювання включає певні важливі напрями (запровадження механізмів відкритості та прозорості в діяльність органів місцевого самоврядування та забезпечення взаємодії місцевих органів влади з громадськістю), однак багато дослідників наголошують на незадовільній адаптації законодавства України в цій сфері до нових векторів суспільного розвитку та недієвості наявних механізмів впровадження та реалізації законів.

Мета та завдання навчальної дисципліни: *Метою* вивчення навчальної дисципліни “Управління конфліктами для потреб публічної служби” є формування у здобувачів вищої освіти професійних компетентностей щодо опанування теоретичних знань і формування практичних навиків для вирішення конфліктних ситуацій під час здійснення професійної діяльності трудових відносин в органах публічної влади, правильного застосовуванні нормативного матеріалу та прийняття необхідного управлінського рішення.

Завдання:

- ознайомити слухачів із сучасними підходами публічного управління у сфері управління конфліктами: їх специфікою, проблематикою, та системою регулювання;
- сформувати вміння ідентифікувати й аналізувати підстави виникнення конфліктів та можливі шляхи вирішення спору;
- формування вміння використовувати сучасні знання з аналізу публічного управління у сфері управління конфліктами в практичній діяльності;
- дати базові знання щодо правових аспектів державного регулювання здійснення професійної діяльності трудових відносин в органах публічної влади, правильного застосовуванні нормативного матеріалу;
- бути готовими до трансформації органів публічного управління на засадах децентралізації та впровадження передового досвіду демократичних країн Європи та світу.

У результаті вивчення дисципліни студент повинен **знати**:

- термінологію, принципи, функції, норми, категорії, стандарти та особливості управління конфліктами для потреб публічної служби;

- нормативно-правову базу у сфері забезпечення управління конфліктами для потреб публічної служби;
- принципи і засади управління конфліктами для потреб публічної служби України;
- тенденції розвитку державного регулювання управління конфліктами для потреб публічної служби в умовах військової та післявоєнної економіки.

У результаті вивчення дисципліни студент повинен **вміти**:

- застосовувати систему міжнародних та національних правових актів, які встановлюють професійні стандарти публічного управління у сфері управління конфліктами для потреб публічної служби;
- застосовувати прийоми вирішення проблем в сфері управління;
- конкретизувати вимоги загальних принципів та норм до конкретних напрямків професійної діяльності сучасної публічної служби;
- знаходити зв'язок між теоретичним сприйняттям категорій системи публічного управління і їх практичною реалізацією в явищах і вчинках.

Компетентності та результати навчання, яких набувають здобувачі освіти внаслідок вивчення навчальної дисципліни (шифри та зміст компетентностей та програмних результатів навчання вказано відповідно до ОПП “Публічне управління та адміністрування” (2025/2026).

Шифр та назва компетентності	Шифр та назва програмних результатів навчання
ЗК2. Здатність працювати в команді, мотивувати людей та рухатися до спільної мети, бути лідером, діяти соціально відповідально та свідомо.	РН8. Уміти здійснювати ефективну комунікацію, аргументувати свою позицію, використовувати сучасні інформаційні та комунікаційні технології у сфері публічного управління та адміністрування на засадах соціальної відповідальності, правових та етичних норм. РН10. Представляти органи публічного управління й інші організації публічної сфери та презентувати для фахівців і широкого загалу результати їх діяльності
ЗК4. Здатність удосконалювати й розвивати професійний, інтелектуальний і культурний рівні.	
ЗК8. Здатність ухвалювати рішення та діяти, дотримуючись принципу неприпустимості корупції та будь-яких інших проявів недоброчесності.	
СК1. Здатність налагоджувати соціальну взаємодію, співробітництво, попереджати та розв'язувати конфлікти	

ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Курс	2		
Семестр	3		
Кількість кредитів ЄКТС	6		
Аудиторні навчальні заняття		денна форма	заочна форма
	лекції	30 (в годинах)	6 (в годинах)
	семінари, практичні	30 (в годинах)	6 (в годинах)
Самостійна робота		120 (в годинах)	168 (в годинах)
Форма підсумкового контролю	екзамен		

Структурно-логічна схема вивчення навчальної дисципліни¹:

Пререквізити	Постреквізити
Етика в публічній службі	
Державна служба та служба в органах місцевого самоврядування	
Комунікації в публічному управлінні	

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Перелік тем лекційного матеріалу

Змістовий модуль 1. Теоретичні засади аналізу конфлікту

Тема 1. Вступ до конфліктології як науки (2 год.)

Суть науки конфліктології як галузі наукових знань, що вивчає теорію конфлікту, практику прогнозування, запобігання та подолання конфліктів. Актуальність конфліктології як науки. Об'єкти конфліктології.

¹ тільки для обов'язкових дисциплін

Предмет вивчення конфліктології. Теоретичний та емпіричний рівні конфліктології. Функції конфліктології. Основні завдання конфліктології.

Питання для самостійного вивчення. Методи наукових досліджень у конфліктології. Місце і роль конфліктології як самостійної науки в системі гуманітарних, соціально-психологічних та політичних наук. Специфіка конфліктології як науки про конфлікти та чинники, які визначають її особливе місце серед суспільних та гуманітарних наук. Спільність конфліктології з філософією, соціологією. Зв'язок конфліктології з циклом юридично-правових наук, циклом математичних наук, циклом історичних наук. Історія розвитку конфліктології. Становлення конфліктології як науки в Україні та її розвиток на сучасному етапі (1, 2, 4, 5, 8, 10, 12).

Тема 2. Специфіка конфліктів на публічній службі (2 год.)

Види конфліктів та їх вплив на публічну службу. Конфлікт між суб'єктами та об'єктами управління. Конфлікти за джерелом походження. Конфлікти організації. Конфлікт мотивації. Конфлікт контролю. Міжособистісні конфлікти. Публічно-правові спори. Конфлікти з громадянами. Конфлікти з представниками інших державних структур. Конфлікт інтересів. Характеристика середовища, в якому мають місце конфлікти. Причини виникнення конфліктів на публічній службі. Розуміння конфлікту та його причин. Способи та бачення вирішення конфліктів.

Питання для самостійного вивчення. Індивідуальний трудові спори. Колективні трудові спори. Внутрішньоорганізаційні конфлікти. Управлінські конфлікти. Типові алгоритми вирішення проблемних ситуацій. Формат, процедури звільнення працівників (3, 5, 7, 9, 11, 13, 15).

Тема 3. Реформування традиційних підходів до вирішення конфліктів на публічній службі (2 год.)

Методи альтернативного вирішення конфліктів на публічній службі. Альтернативне дисциплінарне провадження. Угода між працівником і установою про застосування альтернативних процедур щодо дисциплінарних порушень. Види альтернативних стягнень. Організаційна медіація. Міжнародний досвід організаційної медіації. Федеральна Служба Медіації та Посередництва США (ФСМП). Омбудсмен. Моделі інституту омбудсмена. Ефективність діяльності омбудсмена. Принципи діяльності омбудсмена. Інтегровані системи управління конфліктами та дизайн систем вирішення спорів. Інтегровані системи управління конфліктами в органах влади: роль держави у заохоченні створення систем.

Питання для самостійного вивчення. Політика вирішення конфліктів для працівників державних органів. Правила поведінки працівників. Етичні стандарти публічного службовця. Дисциплінарна

процедура щодо врегулювання конфліктів. Цивільно-правова відповідальність державних службовців. Адміністративно-правова відповідальність державних службовців. Причини неефективності способів врегулювання конфліктів. Умови застосування медіації на державній службі. Наслідки невирішених конфліктів. Історія становлення інституту омбудсмена (1, 2, 4, 5, 8, 10, 12).

Змістовий модуль 2. Запобігання, врегулювання та розв'язання конфліктів

Тема 4. Теоретичні та практичні проблеми врегулювання трудових спорів (4 год.)

Поняття та види трудових спорів (конфліктів). Індивідуальні трудові спори: поняття, види, причини виникнення та способи вирішення. Порядок вирішення трудових спорів у комісії з трудових спорів (КТС). Судовий порядок розгляду трудових спорів. Види строків під час розгляду індивідуальних трудових спорів. Врегулювання трудових спорів шляхом медіації.

Питання для самостійного вивчення. Теоретичні та практичні проблеми розгляду індивідуальних трудових спорів. Теоретичні та практичні проблеми розгляду колективних трудових спорів. Особливості загального та спеціального порядку вирішення індивідуальних трудових спорів. Роль діяльності комісії по трудових спорах (КТС) як первинного органу з розгляду індивідуальних трудових спорів. Порядок розгляду спорів у КТС та виконання ухвалених нею рішень. Діяльність спеціалізованих трудових судів у зарубіжних країнах (3, 5, 7, 9, 11, 13, 15).

Тема 5. Особливості розгляду спорів з окремими категоріями працівників (2 год.)

Виключна предметна юрисдикція суду. Суб'єкти звернення у формі позовного провадження. Строки звернення до суду. Спори про відмову у прийнятті на роботу. Оскарження рішень комісій по трудових спорах. Спори про відмові у прийнятті на роботу. Спори про поновлення працівника на роботі та стягнення заробітної плати за час вимушеного прогулу. Звільнення без законної підстави. Неправильне або незаконне формулювання причини звільнення. Затримка видачі трудової книжки. Спори про стягнення заробітної плати. Відшкодування працівнику моральної шкоди. Правові наслідки неможливості поновлення працівника на попередній роботі.

Питання для самостійного вивчення. Спори про притягнення до дисциплінарної відповідальності. Спори про притягнення працівників до матеріальної відповідальності. Зміна дати та формулювання причини

звільнення. Особливості виконання рішень про поновлення на роботі (1, 2, 4, 5, 8, 10, 12).

Тема 6. Процедура вирішення колективних трудових спорів (2 год).

Правове регулювання колективних трудових спорів. Поняття та особливості колективного трудового спору. Сторони колективного трудового спору. Формування вимог найманих працівників. Порядок вирішення колективних трудових спорів. Організація діяльності примирної комісії, порядок розгляду спору. Порядок розгляду спору трудовим арбітражем. Правовий статус незалежного посередника. Правовий статус Національної служби посередництва та примирення.

Питання для самостійного вивчення. Роль загальних зборів трудового колективу при вирішенні колективних трудових спорів. Порядок та строки формування колективного трудового спору, порядок формування вимог (3, 5, 7, 9, 11, 13, 15).

Тема 7. Страйк як засіб вирішення колективних трудових спорів (2 год).

Право на страйк, поняття страйку та підстави його оголошення. Порядок проведення страйку. Заборонені та незаконні страйки. Особливості вирішення колективних трудових спорів у випадку заборони страйку.

Питання для самостійного вивчення. Рішення про оголошення страйку. Керівництво страйком. Укладення угоди про вирішення колективного трудового спору (конфлікту), контроль за її виконанням. Визнання страйків незаконними. Рішення про визнання страйку незаконним. Випадки, за яких забороняється проведення страйку. Вирішення трудового спору (конфлікту) у випадках заборони проведення страйку. Забезпечення життєздатності підприємства під час страйку. Гарантії для працівників під час страйку. Наслідки участі працівників у страйку (1, 2, 4, 5, 8, 10, 12).

Тема 8. Дисциплінарні провадження на публічній службі (4 год).

Дисциплінарна відповідальність державного службовця. Види дисциплінарних проступків. Порядок здійснення дисциплінарного провадження. Особливості та порядок дисциплінарних проваджень для державних службовців Кабінету Міністрів України. Особливості та порядок дисциплінарних проваджень для державних службовців Кабінету Міністрів України. Особливості та порядок дисциплінарних проваджень для державних службовців Верховної Ради Міністрів України. Особливості та порядок дисциплінарних проваджень для суддів. Прийняття рішення про порушення дисциплінарного провадження.

Формування дисциплінарної комісії її склад. Повноваження дисциплінарної комісії. Основні засади роботи дисциплінарної комісії. Формування дисциплінарної справи. Прийняття рішення за результатами розгляду дисциплінарної справи. Дисциплінарна відповідальність посадових осіб місцевого самоврядування. Види дисциплінарних стягнень.

Питання для самостійного вивчення. Підстави для притягнення державного службовця до дисциплінарної відповідальності. Загальні умови застосування дисциплінарних стягнень. Обставини, що пом'якшують або обтяжують дисциплінарну відповідальність. Суб'єкти, уповноважені порушувати дисциплінарні провадження та застосовувати дисциплінарні стягнення. Відсторонення державного службовця від виконання посадових обов'язків. Порядок обліку та роботи з дисциплінарними справами. Гарантії прав державних службовців під час застосування дисциплінарного стягнення. Пояснення державного службовця. Право на ознайомлення з матеріалами дисциплінарної справи. Оскарження рішення про накладення дисциплінарного стягнення. Зняття дисциплінарного стягнення. (3, 5, 7, 9, 11, 13, 15).

Тема 9. Конфлікт інтересів та способи їх усунення (4 год).

Конфлікт інтересів та його складові. Потенційний конфлікт інтересів. Реальний конфлікт інтересів. Приватний інтерес. Службові повноваження та їх дискреційний характер. Обов'язки у зв'язку з наявністю конфлікту інтересів. Вживаття заходів щодо недопущення виникнення реального, потенційного конфлікту інтересів. Обов'язок повідомляти про наявність у неї реального чи потенційного конфлікту інтересів. Заборона вчиняти дії та не приймати рішень в умовах реального конфлікту інтересів. Особливості вжиття заходів щодо врегулювання реального чи потенційного конфлікту інтересів. Дії особи у разі існування сумнівів щодо наявності конфлікту інтересів. Зовнішнє врегулювання конфлікту інтересів. Усунення особи від виконання завдання, вчинення дій, прийняття рішення чи участі в його прийнятті в умовах реального чи потенційного конфлікту інтересів. Застосування зовнішнього контролю за виконанням особою відповідного завдання, вчиненням нею певних дій чи прийняття рішень. Обмеження доступу особи до певної інформації. Перегляду обсягу службових повноважень особи. Переведення особи на іншу посаду. Звільнення особи.

Питання для самостійного вивчення. Визначення дискреційних повноважень. Наявність або відсутність дискреційних повноважень. Суперечність між приватним інтересом та повноваженнями. Алгоритм дій у випадку виникнення конфлікту інтересів. Правила вибору заходу зовнішнього регулювання конфлікту інтересів. Особливості врегулювання конфлікту інтересів, що виник у діяльності окремих категорій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого

самоврядування. Запобігання конфлікту інтересів у зв'язку з наявністю в особи підприємств чи корпоративних прав (1, 2, 4, 5, 8, 10, 12).

Змістовий модуль 3. Особливості управління конфліктами в публічній службі

Тема 10. Система управління конфліктами в публічній установі (2 год).

Ціле покладання для створення системи управління конфліктами. Характеристика системи управління конфліктами. Складові системи управління конфліктами. Практичні проблеми створення системи управління конфліктами. Строки та терміни у питання супроводу конфліктів. Компетенція для супроводу конфліктів. Можливості супроводу конфлікту онлайн. Створення умов для застосування деяких методів втручання. Особливості ролі уповноваженого з питань супроводу конфліктів під час застосування певних методів втручання. Системні рекомендації для різних груп осіб. Інструменти для налагодження роботи з використанням медіації. Зміни для розвитку. Системна робота із запобігання конфліктам. Від самооцінки стану системи управління конфліктами до формування плану дій.

Питання для самостійного вивчення. Внутрішні засади справедливої системи. Тактика управління конфліктами. Тактика управління змінами. Способи запобігання конфліктам. Визначення медіабельності конфлікту. Засади медіації. Причини конфліктів, які пов'язані з структурами та процедурами. Причини конфліктів, які пов'язані з працівниками як особистостями. Розбудова інклюзивності команди. Системна профілактика конфліктогенів. Етапи роботи з конфліктом. П'ятирівнева модель технологічної зрілості (3, 5, 7, 9, 11, 13, 15).

Тема 11. Особливості управління конфліктами в державних органах та органах місцевого самоврядування (2 год).

Загальні положення роботи з конфліктами в державних органах та органах місцевого самоврядування. Рекомендований перелік ознак, що можуть свідчити про наявність конфлікту. Учасники роботи з конфліктами. Засади роботи з конфліктами. Етапи роботи з конфліктами. Виявлення та діагностика конфлікту. Втручання у конфлікт. Рекомендації для учасників роботи з конфліктами щодо запобігання конфліктам.

Питання для самостійного вивчення. Мета Методичних рекомендацій щодо роботи з конфліктами в державних органах та органах місцевого самоврядування. Сфери застосування Методичних рекомендацій щодо роботи з конфліктами в державних органах та органах місцевого самоврядування. Рекомендовані настанови стороні конфлікту

для роботи з конфліктом. Рекомендовані аналітичні інструменти для аналізу конфлікту. Рекомендований чек-лист на визначення ступеня ескалації. Рекомендовані критерії вибору методу втручання у конфлікт (1, 2, 4, 5, 8, 10, 12).

Зміст семінарських занять

Змістовий модуль 1. Теоретичні засади аналізу конфлікту

Тема 1. Вступ до конфліктології як науки (2 год.)

Суть науки конфліктології як галузі наукових знань, що вивчає теорію конфлікту, практику прогнозування, запобігання та подолання конфліктів. Актуальність конфліктології як науки. Об'єкти конфліктології. Предмет вивчення конфліктології. Теоретичний та емпіричний рівні конфліктології. Функції конфліктології. Основні завдання конфліктології.

Питання для самостійного вивчення. Методи наукових досліджень у конфліктології. Місце і роль конфліктології як самостійної науки в системі гуманітарних, соціально-психологічних та політичних наук. Специфіка конфліктології як науки про конфлікти та чинники, які визначають її особливе місце серед суспільних та гуманітарних наук. Спільність конфліктології з філософією, соціологією. Зв'язок конфліктології з циклом юридично-правових наук, циклом математичних наук, циклом історичних наук. Історія розвитку конфліктології. Становлення конфліктології як науки в Україні та її розвиток на сучасному етапі (1, 2, 4, 5, 8, 10, 12).

Тема 2. Специфіка конфліктів на публічній службі (2 год.)

Види конфліктів та їх вплив на публічну службу. Конфлікт між суб'єктами та об'єктами управління. Конфлікти за джерелом походження. Конфлікти організації. Конфлікт мотивації. Конфлікт контролю. Міжособистісні конфлікти. Публічно-правові спори. Конфлікти з громадянами. Конфлікти з представниками інших державних структур. Конфлікт інтересів. Характеристика середовища, в якому мають місце конфлікти. Причини виникнення конфліктів на публічній службі. Розуміння конфлікту та його причин. Способи та бачення вирішення конфліктів.

Питання для самостійного вивчення. Індивідуальний трудові спори. Колективні трудові спори. Внутрішньоорганізаційні конфлікти. Управлінські конфлікти. Типові алгоритми вирішення проблемних ситуацій. Формат, процедури звільнення працівників (3, 5, 7, 9, 11, 13, 15).

Тема 3. Реформування традиційних підходів до вирішення конфліктів на публічній службі (2 год.)

Методи альтернативного вирішення конфліктів на публічній службі. Альтернативне дисциплінарне провадження. Угода між працівником і установою про застосування альтернативних процедур щодо дисциплінарних порушень. Види альтернативних стягнень. Організаційна медіація. Міжнародний досвід організаційної медіації. Федеральна Служба Медіації та Посередництва США (ФСМП). Омбудсмен. Моделі інституту омбудсмена. Ефективність діяльності омбудсмена. Принципи діяльності омбудсмена. Інтегровані системи управління конфліктами та дизайн систем вирішення спорів. Інтегровані системи управління конфліктами в органах влади: роль держави у заохоченні створення систем.

Питання для самостійного вивчення. Політика вирішення конфліктів для працівників державних органів. Правила поведінки працівників. Етичні стандарти публічного службовця. Дисциплінарна процедура щодо врегулювання конфліктів. Цивільно-правова відповідальність державних службовців. Адміністративно-правова відповідальність державних службовців. Причини неефективності способів врегулювання конфліктів. Умови застосування медіації на державній службі. Наслідки невирішених конфліктів. Історія становлення інституту омбудсмена (1, 2, 4, 5, 8, 10, 12).

Змістовий модуль 2. Запобігання, врегулювання та розв'язання конфліктів

Тема 4. Теоретичні та практичні проблеми врегулювання трудових спорів (4 год.)

Поняття та види трудових спорів (конфліктів). Індивідуальні трудові спори: поняття, види, причини виникнення та способи вирішення. Порядок вирішення трудових спорів у комісії з трудових спорів (КТС). Судовий порядок розгляду трудових спорів. Види строків під час розгляду індивідуальних трудових спорів. Врегулювання трудових спорів шляхом медіації.

Питання для самостійного вивчення. Теоретичні та практичні проблеми розгляду індивідуальних трудових спорів. Теоретичні та практичні проблеми розгляду колективних трудових спорів. Особливості загального та спеціального порядку вирішення індивідуальних трудових спорів. Роль діяльності комісії по трудових спорах (КТС) як первинного органу з розгляду індивідуальних трудових спорів. Порядок розгляду спорів у КТС та виконання ухвалених нею рішень. Діяльність спеціалізованих трудових судів у зарубіжних країнах (3, 5, 7, 9, 11, 13, 15).

Тема 5. Особливості розгляду спорів з окремими категоріями працівників (2 год.)

Виключна предметна юрисдикція суду. Суб'єкти звернення у формі позовного провадження. Строки звернення до суду. Спори про відмову у прийнятті на роботу. Оскарження рішень комісій по трудових спорах. Спори про відмові у прийнятті на роботу. Спори про поновлення працівника на роботі та стягнення заробітної плати за час вимушеного прогулу. Звільнення без законної підстави. Неправильне або незаконне формулювання причини звільнення. Затримка видачі трудової книжки. Спори про стягнення заробітної плати. Відшкодування працівнику моральної шкоди. Правові наслідки неможливості поновлення працівника на попередній роботі.

Питання для самостійного вивчення. Спори про притягнення до дисциплінарної відповідальності. Спори про притягнення працівників до матеріальної відповідальності. Зміна дати та формулювання причини звільнення. Особливості виконання рішень про поновлення на роботі (1, 2, 4, 5, 8, 10, 12).

Тема 6. Процедура вирішення колективних трудових спорів (2 год).

Правове регулювання колективних трудових спорів. Поняття та особливості колективного трудового спору. Сторони колективного трудового спору. Формування вимог найманих працівників. Порядок вирішення колективних трудових спорів. Організація діяльності примирної комісії, порядок розгляду спору. Порядок розгляду спору трудовим арбітражем. Правовий статус незалежного посередника. Правовий статус Національної служби посередництва та примирення.

Питання для самостійного вивчення. Роль загальних зборів трудового колективу при вирішенні колективних трудових спорів. Порядок та строки формування колективного трудового спору, порядок формування вимог (3, 5, 7, 9, 11, 13, 15).

Тема 7. Страйк як засіб вирішення колективних трудових спорів (2 год).

Право на страйк, поняття страйку та підстави його оголошення. Порядок проведення страйку. Заборонені та незаконні страйки. Особливості вирішення колективних трудових спорів у випадку заборони страйку.

Питання для самостійного вивчення. Рішення про оголошення страйку. Керівництво страйком. Укладення угоди про вирішення колективного трудового спору (конфлікту), контроль за її виконанням. Визнання страйків незаконними. Рішення про визнання страйку незаконним. Випадки, за яких забороняється проведення страйку.

Вирішення трудового спору (конфлікту) у випадках заборони проведення страйку. Забезпечення життєздатності підприємства під час страйку. Гарантії для працівників під час страйку. Наслідки участі працівників у страйку (1, 2, 4, 5, 8, 10, 12).

Тема 8. Дисциплінарні провадження на публічній службі (4 год).

Дисциплінарна відповідальність державного службовця. Види дисциплінарних проступків. Порядок здійснення дисциплінарного провадження. Особливості та порядок дисциплінарних проваджень для державних службовців Кабінету Міністрів України. Особливості та порядок дисциплінарних проваджень для державних службовців Кабінету Міністрів України. Особливості та порядок дисциплінарних проваджень для державних службовців Верховної Ради Міністрів України. Особливості та порядок дисциплінарних проваджень для суддів. Прийняття рішення про порушення дисциплінарного провадження. Формування дисциплінарної комісії її склад. Повноваження дисциплінарної комісії. Основні засади роботи дисциплінарної комісії. Формування дисциплінарної справи. Прийняття рішення за результатами розгляду дисциплінарної справи. Дисциплінарна відповідальність посадових осіб місцевого самоврядування. Види дисциплінарних стягнень.

Питання для самостійного вивчення. Підстави для притягнення державного службовця до дисциплінарної відповідальності. Загальні умови застосування дисциплінарних стягнень. Обставини, що пом'якшують або обтяжують дисциплінарну відповідальність. Суб'єкти, уповноважені порушувати дисциплінарні провадження та застосовувати дисциплінарні стягнення. Відсторонення державного службовця від виконання посадових обов'язків. Порядок обліку та роботи з дисциплінарними справами. Гарантії прав державних службовців під час застосування дисциплінарного стягнення. Пояснення державного службовця. Право на ознайомлення з матеріалами дисциплінарної справи. Оскарження рішення про накладення дисциплінарного стягнення. Зняття дисциплінарного стягнення. (3, 5, 7, 9, 11, 13, 15).

Тема 9. Конфлікт інтересів та способи їх усунення (4 год).

Конфлікт інтересів та його складові. Потенційний конфлікт інтересів. Реальний конфлікт інтересів. Приватний інтерес. Службові повноваження та їх дискреційний характер. Обов'язки у зв'язку з наявністю конфлікту інтересів. Вживаття заходів щодо недопущення виникнення реального, потенційного конфлікту інтересів. Обов'язок повідомляти про наявність у неї реального чи потенційного конфлікту інтересів. Заборона вчиняти дії та не приймати рішень в умовах реального конфлікту інтересів. Особливості вжиття заходів щодо врегулювання реального чи потенційного конфлікту інтересів. Дії особи у разі існування сумнівів

щодо наявності конфлікту інтересів. Зовнішнє врегулювання конфлікту інтересів. Усунення особи від виконання завдання, вчинення дій, прийняття рішення чи участі в його прийнятті в умовах реального чи потенційного конфлікту інтересів. Застосування зовнішнього контролю за виконанням особою відповідного завдання, вчиненням нею певних дій чи прийняття рішень. Обмеження доступу особи до певної інформації. Перегляду обсягу службових повноважень особи. Переведення особи на іншу посаду. Звільнення особи.

Питання для самостійного вивчення. Визначення дискреційних повноважень. Наявність або відсутність дискреційних повноважень. Суперечність між приватним інтересом та повноваженнями. Алгоритм дій у випадку виникнення конфлікту інтересів. Правила вибору заходу зовнішнього регулювання конфлікту інтересів. Особливості врегулювання конфлікту інтересів, що виник у діяльності окремих категорій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування. Запобігання конфлікту інтересів у зв'язку з наявністю в особи підприємств чи корпоративних прав (1, 2, 4, 5, 8, 10, 12).

Змістовий модуль 3. Особливості управління конфліктами в публічній службі

Тема 10. Система управління конфліктами в публічній установі (2 год).

Ціле покладання для створення системи управління конфліктами. Характеристика системи управління конфліктами. Складові системи управління конфліктами. Практичні проблеми створення системи управління конфліктами. Строки та терміни у питання супроводу конфліктів. Компетенція для супроводу конфліктів. Можливості супроводу конфлікту онлайн. Створення умов для застосування деяких методів втручання. Особливості ролі уповноваженого з питань супроводу конфліктів під час застосування певних методів втручання. Системні рекомендації для різних груп осіб. Інструменти для налагодження роботи з використанням медіації. Зміни для розвитку. Системна робота із запобігання конфліктам. Від самооцінки стану системи управління конфліктами до формування плану дій.

Питання для самостійного вивчення. Внутрішні засади справедливої системи. Тактика управління конфліктами. Тактика управління змінами. Способи запобігання конфліктам. Визначення медіабельності конфлікту. Засади медіації. Причини конфліктів, які пов'язані з структурами та процедурами. Причини конфліктів, які пов'язані з працівниками як особистостями. Розбудова інклюзивності команди. Системна профілактика конфліктогенів. Етапи роботи з конфліктом. П'ятирівнева модель технологічної зрілості (3, 5, 7, 9, 11, 13,

15).

Тема 11. Особливості управління конфліктами в державних органах та органах місцевого самоврядування (2 год).

Загальні положення роботи з конфліктами в державних органах та органах місцевого самоврядування. Рекомендований перелік ознак, що можуть свідчити про наявність конфлікту. Учасники роботи з конфліктами. Засади роботи з конфліктами. Етапи роботи з конфліктами. Виявлення та діагностика конфлікту. Втручання у конфлікт. Рекомендації для учасників роботи з конфліктами щодо запобігання конфліктам.

Питання для самостійного вивчення. Мета Методичних рекомендацій щодо роботи з конфліктами в державних органах та органах місцевого самоврядування. Сфери застосування Методичних рекомендацій щодо роботи з конфліктами в державних органах та органах місцевого самоврядування. Рекомендовані настанови стороні конфлікту для роботи з конфліктом. Рекомендовані аналітичні інструменти для аналізу конфлікту. Рекомендований чек-лист на визначення ступеня ескалації. Рекомендовані критерії вибору методу втручання у конфлікт **(1, 2, 4, 5, 8, 10, 12).**

Зміст самостійної роботи здобувачів

Розподіл годин, виділених на вивчення дисципліни:

Найменування видів робіт	Розподіл годин за формами навчання	
	денна	заочна
Самостійна робота, год, у т.ч.:	120	168
Опрацювання матеріалу, викладеного на лекціях	20	20
Підготовка до практичних занять та контрольних заходів	30	28
Підготовка звітів з практичних робіт	-	-
Підготовка до поточного контролю	20	50

Опрацювання матеріалу, винесеного на самостійне вивчення	50	70
--	----	----

ПОЛІТИКА КУРСУ

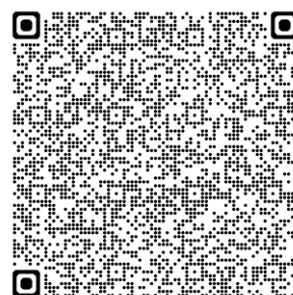
1) щодо системи поточного і підсумкового контролю

Організація поточного та підсумкового семестрового контролю знань студентів, проведення практик та атестації, переведення показників академічної успішності за 100-бальною шкалою в систему оцінок за національною шкалою здійснюється згідно з “Положенням про систему поточного і підсумкового контролю, оцінювання знань та визначення рейтингу здобувачів освіти”. Ознайомитись з документом можна за [покликанням](#).



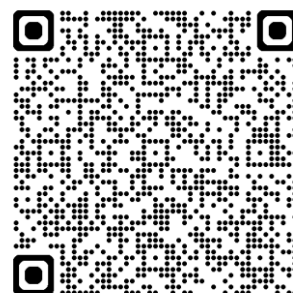
2) щодо оскарження результатів контрольних заходів

Здобувачі вищої освіти мають право на оскарження оцінки з дисципліни отриманої під час контрольних заходів. Апеляція здійснюється відповідно до «Положення про політику та врегулювання конфліктних ситуацій». Ознайомитись з документом можна за [покликанням](#).



3) щодо відпрацювання пропущених занять

Згідно “Положення про організацію освітнього процесу” здобувач допускається до семестрового контролю з конкретної навчальної дисципліни (семестрового екзамену, диференційованого заліку), якщо він виконав усі види робіт, передбачені на семестр навчальним планом та силабусом/робочою програмою навчальної дисципліни, підтвердив опанування на мінімальному рівні результатів навчання (отримав ≥ 35 бали), відпрацював визначені індивідуальним навчальним планом всі лекційні, практичні, семінарські та лабораторні заняття, на яких він був відсутній. Ознайомитись з документом можна за [покликанням](#).



4) щодо дотримання академічної доброчесності

“Положення про академічну доброчесність” закріплює моральні принципи, норми та правила етичної поведінки, позитивного, сприятливого, доброчесного освітнього і наукового середовища, професійної діяльності та професійного спілкування спільноти Університету, викладання та провадження наукової (творчої) діяльності з метою забезпечення довіри до результатів навчання. Ознайомитись з документом можна за [покликанням](#).



5) щодо використання штучного інтелекту

“Положення про академічну доброчесність” визначає політику щодо використання технічних засобів на основі штучного інтелекту в освітньому процесі. Ознайомитись з документом можна за [покликанням](#).² “Положення про систему запобігання та виявлення академічного плагіату, самоплагіату, фабрикації та фальсифікації академічних творів” містить рекомендації щодо використання в академічних текстах генераторів на основі штучного інтелекту. Ознайомитись з документом можна за [покликанням](#).



6) щодо використання технічних засобів в аудиторії та правила комунікації

Використання мобільних телефонів, планшетів та інших гаджетів під час лекційних та практичних занять дозволяється виключно у навчальних цілях (для уточнення певних даних, перевірки правопису, отримання довідкової інформації тощо). На гаджетах повинен бути активований режим «без звуку» до початку заняття. Під час занять заборонено надсилання текстових повідомлень, прослуховування музики, перевірка електронної пошти, соціальних мереж тощо, окрім виробничої необхідності. Під час виконання заходів контролю використання гаджетів заборонено (за винятком, коли це передбачено умовами його проведення). У разі порушення цієї заборони результат анулюється без права перескладання. Комунікація відбувається через електронну пошту і сторінку дисципліни в Moodle.

7) щодо зарахування результатів навчання, здобутих шляхом формальної/інформальної освіти

Процедури визнання результатів навчання, здобутих шляхом формальної/інформальної освіти визначаються «Положенням про порядок визнання результатів навчання, здобутих шляхом неформальної та / або інформальної освіти». Ознайомитись з документом можна за [покликанням](#).³



Під час вивчення навчальної дисципліни “Управління конфліктами для потреб публічної служби” студентам надається можливість перезарахування неформальної освіти. До прикладу, із запропонованого переліку можна пройти сертифіковані

² визначається політика використання ШІ в навчальній дисципліні - дозволене/заборонене, правила використання

³ визначається перелік електронних та інших ресурсів та умови перезарахування

(безкоштовні) курси на освітніх платформах, відтак сертифікат, який отримали під час навчання, — є підтвердженням засвоєння студентом окремих тем, що включені у зміст дисципліни.

№ п/п	Перелік сертифікованих (безкоштовних) онлайн-курсів	Перелік тем, які можуть бути перезараховані (за умови наявності сертифіката на ім'я та прізвище студента/студентки)
1.	Онлайн-курс на тему: «Зрозуміло про конфлікт інтересів»: https://prometheus.org.ua/course/course-v1:NAZK+COI_SIMPLE+2021_T3 .	Тема 9. Конфлікт інтересів та способи їх усунення Тема 10. Система управління конфліктами в публічній установі Тема 11. Особливості управління конфліктами в державних органах та органах місцевого самоврядування
3.	Онлайн-курс на тему: «Державним службовцям про державну службу»: https://prometheus.org.ua/course/course-v1:Prometheus+GS101+2020_T3	Тема 2. Специфіка конфліктів на публічній службі Тема 3. Реформування традиційних підходів до вирішення конфліктів на публічній

МЕТОДИ НАВЧАННЯ

При вивченні дисципліни застосовується комплекс методів для організації навчання студентів з метою розвитку їх логічного та абстрактного мислення, творчих здібностей, підвищення мотивації до навчання та формування особистості майбутнього фахівця.

Програмний результат навчання ⁴	<u>Метод навчання</u>	<u>Метод оцінювання</u>
РН8. Уміти здійснювати ефективну комунікацію, аргументувати свою позицію, використовувати сучасні інформаційні та комунікаційні технології у сфері публічного управління та адміністрування на засадах соціальної відповідальності, правових та етичних норм.	бесіда бесіда-діалог творчий	усний контроль програмований контроль

⁴ для вибірових навчальних дисциплін вказується результат навчання

РН10. Представляти органи публічного управління й інші організації публічної сфери та презентувати для фахівців і широкого загалу результати їх діяльності	комп'ютерні і мультимедійні методи індуктивний	програмований контроль поточний контроль
--	--	--

ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

Вид	Зміст	% від загальної оцінки	Бал	
			min	max
Поточні контрольні заходи	всього	60	35	60
Підсумкові контрольні заходи	екзамен	40	24	40
Всього:	-	100	60	100

Процедура проведення контрольних заходів, а саме поточного контролю знань протягом семестру та підсумкового семестрового контролю, регулюється «Положенням про систему поточного та підсумкового контролю оцінювання знань та визначення рейтингу студентів».

Фіксація **поточного** контролю здійснюється в “Електронному журналі обліку успішності академічної групи” на підставі чотирибальної шкали – “2”; “3”; “4”; “5”. У разі відсутності студента на занятті виставляється “н”. За результатами поточного контролю у Журналі, автоматично визначається підсумкова оцінка, здійснюється підрахунок пропущених занять.

Критерії оцінювання:

«незадовільно»	володіє навчальним матеріалом на рівні елементарного розпізнавання і відтворення окремих фактів, елементів, об'єктів, що позначаються окремими словами чи реченнями; володіє матеріалом на елементарному рівні засвоєння, викладає його уривчастими реченнями, виявляє здатність висловити думку на елементарному рівні; володіє матеріалом на рівні окремих фрагментів, що становлять незначну частину навчального матеріалу;
«задовільно»	володіє матеріалом на початковому рівні, значну частину матеріалу відтворює на репродуктивному рівні; володіє матеріалом на рівні, вищому за початковий, здатний за допомогою викладача логічно відтворити значну його частину; може відтворити значну частину теоретичного матеріалу, виявляє знання і розуміння основних положень, за допомогою викладача може аналізувати навчальний матеріал, порівнювати та робити висновки, виправляти допущені помилки;
«добре»	здатний застосовувати вивчений матеріал на рівні стандартних ситуацій, частково контролювати власні навчальні дії, наводити окремі власні приклади на підтвердження певних тверджень: вміє порівнювати, узагальнювати, систематизувати інформацію під керівництвом викладача, в цілому самостійно застосовувати її на практиці, контролювати власну діяльність, виправляти помилки і добирати аргументи на підтвердження певних думок під керівництвом викладача; вільно володіє вивченим обсягом матеріалу, та вміє застосовувати його на практиці; вільно розв'язує задачі в стандартних ситуаціях, самостійно виправляє допущені помилки, добирає переконливі аргументи на підтвердження вивченого матеріалу;
«відмінно»	виявляє початкові творчі здібності, самостійно визначає окремі цілі власної навчальної діяльності, оцінює окремі нові факти, явища, ідеї; знаходить джерела інформації та самостійно використовує їх відповідно до цілей, поставлених викладачем; вільно висловлює власні думки і відчуття, визначає програму особистої пізнавальної діяльності, самостійно оцінює різноманітні життєві явища і факти, виявляючи особисту позицію щодо них; без допомоги викладача знаходить джерела інформації і використовує одержані відомості відповідно до мети та завдань власної пізнавальної діяльності; використовує набуті знання і вміння в нестандартних ситуаціях; виявляє особливі творчі здібності, самостійно розвиває власні

	обдарування і нахили, вміє самостійно здобувати знання.
--	---

Усі пропущені заняття, а також негативні оцінки студенти зобов'язані відпрацювати впродовж трьох наступних тижнів. У випадку недотримання цієї норми, замість “н” в журналі буде виставлено “0” (нуль балів), без права перездачі. Відпрацьоване лекційне заняття в електронному журналі позначається літерою «в».⁵

До підсумкового контролю допускаються студенти які за результатами поточного контролю отримали не менше 35 балів. Усі студенти, що отримали 34 балів і менше, не допускаються до складання підсумкового контролю і на підставі укладання додаткового договору, здійснюють повторне вивчення дисципліни впродовж наступного навчального семестру. За результатами підсумкового контролю (диференційований залік/екзамен) студент може отримати 40 балів. Студенти, які під час підсумкового контролю отримали 24 бали і менше, вважаються такими, що не здали екзамен/диференційований залік і повинні йти на перездачу.

Загальна семестрова оцінка з дисципліни, яка виставляється в екзаменаційних відомостях оцінюється в балах (згідно з **Шкалою оцінювання знань за ЄКТС**) і є сумою балів отриманих під час поточного та підсумкового контролю.

Шкала оцінювання знань за ЄКТС:

Оцінка за національною шкалою	Рівень досягнень, %	Шкала ECTS
Національна диференційована шкала		
Відмінно	90 – 100	A

⁵ можна вказати теми чи завдання, які є обов'язковими до виконання, а також особисті підходи до оцінювання рівня знань здобувачів під час аудиторної роботи

Добре	83 – 89	B
	75 – 82	C
Задовільно	67 – 74	D
	60 – 66	E
Незадовільно	35 – 59	FX
	0 – 34	F
Національна недиференційована шкала		
Зараховано	60 – 100	-
Не зараховано	0 – 59	-

Студенти, які не з'явилися на екзамені без поважних причин, вважаються такими, що одержали незадовільну оцінку.

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ⁶

Основна література

1. Боняк В. О., Коломоєць Ю. О. Конституційне право на страйк в Україні: теоретичний і прикладний аспекти : монографія; Дніпропетр. держ. ун-т внутр. справ. Дніпро: Дніпропетр. держ. ун-т внутр. справ, 2019. 163 с.
2. Волошин В. Г., Мустафаєва У. С. Медіації як спосіб профілактики конфліктів у сфері державного управління. Публічне управління та регіональний розвиток. 2021. № 13. С. 599-621. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr_2021_13_5
3. Городняк І.В. Управління конфліктами в організації. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні світові тенденції економіки, обліку, фінансів і права». Полтава, 2022. С. 22-23.
4. Єременко Л. В. Конфліктологія: навчальний посібник. Мелітополь: ФОП Однорог Т. В., 2018. 219 с.

⁶ обов'язково: враховувати вимоги [ДСТУ 8302:2015](#) (відповідно до [Наказу № 65, від 4.03. 2016](#)), [рекомендації](#) Національного агентства з забезпечення якості вищої освіти, використовувати літературу за останні 5-7 років, наводити власні публікації за змістом навчальної дисципліни.

5. Двуліт З.П., Петрова Я.Ю. Типи конфліктів персоналу та шляхи їх вирішення в діяльності підприємства. Економіка та держава, 2021. №12. С. 35-40.
6. Данченко О. Б., Бедрій Д. І., Семко І. Б. Управління конфліктами наукового проекту. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер. : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2019. № 2 (1327). С. 28-35.
7. Жаворонкова Г.В., Скібіцький О.М., Сівашенко Т.В., Туз О.І. Управління конфліктами: текст лекцій: навч. посіб. Київ: Кондор, 2018. 170 с.
8. Матвійчук Т.Ф. Конфліктологія: навчально-методичний посібник. Львів: Вид-во «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2018. 76 с.
9. Захарчин Г. М., Винничук Р. О. Управління конфліктами : навч. посіб. ; Нац. ун-т «Львів. Політехніка». 2-ге вид., допов. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2019. 191 с.
10. Карпенко О. О., Осипова Є. Л. Підходи щодо управління конфліктами в організації. Economic synergy. 2021. Iss. 2. С. 44-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2021_2_7
11. Конфлікт менеджмент: довід. для керівників та консультантів Фрідріх Глазл ; (пер. з нім. Н. Савченко ; за ред. Т. Білик). - Вид. 10-те, вдосконал. Bern ; Stuttgart ; Wien : Haupt ; Stuttgart : Freies Geistesleben ; Київ : АДЕФ-Україна, 2020. 527 с.
12. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці : навч. посіб. Петрінко В. С. Ужгород, 2020. 360 с.
13. Корепанова К. О. Методичні засади управління конфліктами в організації. Бізнес Інформ. 2021. № 1. С. 292-297. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_1_41
14. Макеєнко Ж. В. Механізми узгодження інтересів в умовах кризових та конфліктних ситуацій переговорів у державному управлінні. Економіка та держава. Серія : Державне управління. 2020. № 4. - С. 27-31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eddu_2020_4_7
15. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія : навч.-метод. посіб. Львів : Галич-Прес, 2018. 76 с.

Додаткова література

1. Мозговий А. А. Конфлікти в геосистемах: від спостереження до управління. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 7 : Релігієзнавство. Культурологія. Філософія. 2020. Вип. 42. С. 218-224. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_7_2020_42_28

2. Маляренко Т.А. Сучасні конфлікти: підручник. Маріуполь: Український інститут кризового менеджменту та розв'язання конфліктів, 2020. 94 с.
3. Нварукве Ч. Використання мови як інструменту для управління конфліктами. Гуманітарний часопис. 2019. № 4. С. 66-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gumc_2019_4_9
4. Олійник Т. І., Пахуча Е. В. Економіка праці і соціально-трудові відносини : навч. посіб. Харків. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 279 с. Омельченко В. В. Соціальна психологія та конфліктологія : навч. посіб. ; Харків. нац. ун-т радіоелектроніки. Харків : ХНУРЕ, 2020 .Ч. 2. 2020. 63 с.
5. Приймакова Ю. А. Структурно-функціональний та організаційно-управлінський аспекти визначення сутності поняття «конфлікт». Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 27(2). С. 44-48. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_27\(2\)_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_27(2)_10).
6. Рак Ю. Конфлікти у публічному управлінні України: особливості та види. Актуальні проблеми державного управління. 2021. Вип. 1. С. 42-47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2021_1_8
7. Тесленко Т. М. Психологічні особливості управління конфліктними ситуаціями у трудовому колективі. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука» 2021. № 5(1). С. 36-40. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2021_5\(1\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2021_5(1)_8)
8. Esbati, Zinat; Korunka, Christian. Does Intragroup Conflict Intensity Matter? The Moderating Effects of Conflict Management on Emotional Exhaustion and Work Engagement. *Frontiers in psychology*, 2021, 12: 1700.
9. Nadjafova, Z., Paresashvili, N., Maisuradze, T., & Nikvashvili, M. (2021). Organizational conflict management during COVID 19. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 788-795.
10. Sasikala, P., Santhiya, C., & Swetha, K. (2021). CONFLICT MANAGEMENT IN WORK PLACE. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(08), 4749-4758.
11. Freedman, Lawrence. *Ukraine and the Art of Strategy*, Oxford University Press, 2019.
12. Galeotti, Mark. *Russia's Hybrid War: Moving Beyond the Hybrid*, Routledge 2019.
13. Ekengren Markus. *Explaining the European Union's Foreign Policy*, Cambridge University Press, 2021.
14. Gooding, Robert. *Democracy in Divided Societies; Electoral Engineering for Conflict Management*, Cambridge University Press, 2021.

15.MaryMarks, SteenbergerMarko. EuropeanUnionandPoliticalConflict, CambridgeUniversityPress, 2021.

Інформаційні ресурси в Інтернеті:

Адреса веб-сайту	Назва веб-ресурсу
1	2
www.president.gov.ua	Президент України
www.rada.gov.ua	Верховна Рада України
www.kmu.gov.ua	Кабінет Міністрів України
www.ccu.gov.ua	Конституційний Суд України
www.scourt.gov.ua	Верховний Суд
www.ombudsman.kiev.ua	Уповноважений Верховної Ради України з прав людини
www.rainbow.gov.ua	Рада національної безпеки та оборони України
www.minjust.gov.ua	Міністерство юстиції України
www.vru.gov.ua	Вища рада юстиції України
www.gp.gov.ua	Генеральна прокуратура України
www.cvk.gov.ua	Центральна виборча комісія України
www.uba.kiev.ua	Асоціація правників України
www.pravosud.org.ua	Українське правосуддя
www.nplu.kiev.ua	Національна парламентська бібліотека України
www.uamedia.visti.net/golos	Газета «Голос України»
www.uamedia.visti.net/uk	Газета «Урядовий кур'єр»
www.pravo.biz.ua	Електронна бібліотека з правознавства
www.pravo.org.ua	Центр політико-правових реформ
www.chitalka.info	Електронні підручники он-лайн/ Право
www.uapravo.org	Правовий журнал
www.nau.kiev.ua	Нормативні акти України - законодавство для практиків
www.cmlaw.com.ua	Юридична компанія «Чечель, Маллаєв та Партнери»
www.pravoved.com.ua	Спеціалізований ресурс для правників
www.lawyer.org.ua	Корпорація «Юриспруденція он-лайн»

www.legality.kiev.ua	Інститут проблем законодавства
www.khpg.org	Харківська правозахисна група
www.vybor.8m.com	Судові проблеми (інформація про судову систему, як поводитися в суді, як написати скаргу до Європейського Суду з прав людини)
www.pension.kiev.ua	Пенсійне забезпечення в Україні
legalpro.hypermart.net / konstsudl.html	Правовий захист (Рішення Конституційного Суду України)
www.uapravo.org	UApravo (Сайт корисної правової інформації: є методичні матеріали, закони, юридичні консультації тощо)
www.whoiswho.com.ua	«Хто є хто в Україні?» (Сайт пропонує необхідну контактну інформацію про органи державної влади. Надається довідкова інформація з номерами телефонів, адресами, біографіями чиновників тощо)
www.helsinki.org.ua	Українська Гельсінська спілка з прав людини
www.u21.org.ua	Юрист ХХІ століття
www.accent.kiev.ua	Політична та економічна інформація про Україну
www.coe.kiev.ua	Рішення Європейського суду
www.legal.com.ua	Інформаційно-пошукова система по законодавству