ПрАТ “ВНЗ “МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ”

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ “КОМАНДОУТВОРЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ”

Спеціальність: **D4 Публічне управління та адміністрування**

Освітній рівень: **другий (магістерський) рівень**

Освітня програма: **Публічне управління та адміністрування**

МАУП 2026

Загальна інформація про навчальну дисципліну

Назва навчальної дисципліни	Командоутворення та управління конфліктами в публічному управлінні
Шифр та назва спеціальності	D4 Публічне управління та адміністрування
Рівень вищої освіти	другий (магістерський) рівень вищої освіти
Статус дисципліни	вибіркова
Кількість кредитів і годин	3 кредити / 90 год. Лекції: 16 Семінарські заняття: 14 Самостійна робота студентів: 60
Терміни вивчення дисципліни	III семестр
Мова викладання	українська
Вид підсумкового контролю	залік
Сторінка кафедри на сайті	https://maup.com.ua/ua/pro-akademiyu/instituti/institut-ekonomiki/kafedra-publichnogo-administruvannya/katalog-vibirkovih-disciplin-profspryamuvannya.html

Загальна інформація про викладача. Контактна інформація.

	Чмир Ярослав Ігорович
Науковий ступінь	PhD зі спеціальності Публічне управління та адміністрування
Вчене звання	немає
Посада	Доцент кафедри публічного адміністрування
Дисципліни, які викладає НПП	Національна безпека в контексті політики європейської інтеграції України; Управління соціальним та гуманітарним розвитком
Напрями наукових досліджень	Національна безпека України та її ключові чинники; інформаційна безпека; інформаційні війни та інформаційна агресія; соціальна безпека в умовах ліберальної демократії; державна інформаційна політика.
Посилання на реєстри ідентифікаторів для науковців	https://scholar.google.com.ua/citations?hl=uk&user=t7zqxR4AAAAJ https://orcid.org/0000-0002-4476-6687 https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=58121803000
Контактна інформація викладача:	
E-mail:	y.chmyr@live.com
Контактний тел.	+380(50)324-14-39
Портфоліо викладача на сайті кафедри / Інституту / Академії	https://maup.com.ua/ua/pro-akademiyu/instituti/institut-ekonomiki/kafedra-publichnogo-administruvannya.html

Анотація курсу. Навчальна дисципліна “Командоутворення та управління конфліктами в публічному управлінні” формує у здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти практичні компетентності керівника, який уміє зібрати й розвинути ефективну команду та конструктивно працювати з конфліктами – усередині органу влади, між відомствами, з громадою. Курс поєднує сучасні моделі командної ефективності та психологічної безпеки, рольові підходи, командне лідерство, гібридну роботу, діагностику конфліктів, переговори за інтересами та медіацію. Окремо розглядаються публічні конфлікти та соціальна згуртованість у громадах, зокрема між місцевими мешканцями й внутрішньо переміщеними особами, а також робота команд у кризових умовах війни: навантаження, вигорання, кризові комунікації. Значну частину занять становлять тренінгові вправи, ділові ігри та симуляції переговорів і медіації.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є процеси формування, розвитку та керівництва командами в органах публічної влади, природа і динаміка конфліктів у публічному управлінні, а також методи їх попередження, діагностики та врегулювання.

Метою курсу є формування у здобувачів вищої освіти знань і навичок, необхідних для створення ефективних команд в органах публічної влади, керівництва ними та конструктивного управління організаційними й публічними конфліктами із застосуванням переговорів, фасилітації та медіації.

Завдання курсу полягають у:

– розкритті сутності команди, моделей командної ефективності та умов психологічної безпеки;

– оволодінні методами формування команди, розподілу ролей і розвитку командної взаємодії;

– формуванні навичок командного лідерства, зокрема в гібридному форматі та в кризових умовах;

– з’ясуванні природи, типів і динаміки конфліктів у публічному управлінні;

– засвоєнні методів діагностики, попередження та врегулювання конфліктів в органі влади;

– оволодінні технологіями переговорів, фасилітації та медіації;

– набутті вмінь запобігати публічним конфліктам і зміцнювати соціальну згуртованість громад.

Пререквізити навчальної дисципліни. Вивчення дисципліни ґрунтується на знаннях і вміннях, набутих здобувачами на попередньому рівні вищої освіти з основ публічного управління та адміністрування, права, інформаційних технологій, соціальних наук і методів аналізу інформації. Необхідними є базова цифрова грамотність, навички роботи з електронними документами, нормативно-правовими актами, офіційними інформаційними ресурсами та табличними даними, а також уміння здійснювати пошук, систематизацію і критичне оцінювання інформації, дотримуватися вимог інформаційної безпеки, захисту персональних даних та академічної доброчесності.

Постреквізити навчальної дисципліни. Знання та вміння, сформовані під час опанування дисципліни, становлять підґрунтя для «Командоутворення та управління конфліктами в публічному управлінні», а також вибіркових дисциплін професійного спрямування. Набуті компетентності використовуються під час виробничої і переддипломної практики та підготовки кваліфікаційної роботи, зокрема для аналізу процесів цифрової трансформації публічного сектору, оцінювання цифрових публічних послуг і сервісів, роботи з відкритими даними та електронними реєстрами, застосування інструментів електронної демократії, електронної участі й цифрової взаємодії органів публічної влади з громадянами.

Навчальна дисципліна забезпечує формування у здобувачів вищої освіти загальних і спеціальних компетентностей та досягнення програмних результатів навчання, визначених освітньо-професійною програмою «Публічне управління та адміністрування».

Програмні компетентності

Загальні компетентності	ЗК 2. Здатність працювати в команді, мотивувати людей та рухатися до спільної мети, бути лідером, діяти соціально відповідально та свідомо. ЗК 5. Здатність приймати обґрунтовані рішення та використовувати сучасні комунікаційні технології. ЗК 8. Здатність ухвалювати рішення та діяти, дотримуючись принципу неприпустимості корупції та будь-яких проявів недоброчесності.
Спеціальні компетентності	СК 1. Здатність налагоджувати соціальну взаємодію, співробітництво, попереджати та розв'язувати конфлікти. СК 2. Здатність організовувати діяльність органів публічного управління та інших організацій публічної сфери. СК 5. Здатність представляти органи публічного управління у відносинах з іншими державними органами та органами місцевого самоврядування, громадськими об'єднаннями, підприємствами, установами і організаціями незалежно від форм власності, громадянами та налагоджувати ефективні комунікації з ними. СК 13. Навички кризового менеджменту та кейс-менеджменту в публічній сфері, здатність оперативно реагувати на соціальні виклики, здійснювати оцінку потреб вразливих категорій населення (ВПО, ветерани, особи у складних життєвих обставинах). СК 14. Здатність до розбудови публічно-приватного та публічно-громадського партнерства, учасницької демократії, уміння налагоджувати ефективну комунікацію, міжсекторальну взаємодію та довгострокову співпрацю органів державної влади та органів місцевого самоврядування з благодійними фондами, ГО, волонтерськими ініціативами, міжнародними донорами, здатність впроваджувати інструменти локальної демократії (громадські слухання, бюджети участі, консультативно-дорадчі органи) для залучення інститутів громадянського суспільства, ветеранських та релокованих спільнот до процесів прийняття управлінських рішень.
Результати навчання	ПРН 6. Здійснювати ефективне управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проєктами, змінами, якістю, застосовувати сучасні моделі, підходи та технології, міжнародний досвід при проєктуванні та реорганізації управлінських та загальноорганізаційних структур. ПРН 8. 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. ПРН 13. Застосовувати інструменти учасницької демократії та міжсекторальної взаємодії для проактивного залучення інститутів громадянського суспільства до формування порядку денного громади, управління проєктами соціальної дії та фандрейзингу. ПРН 15. Використовувати підходи системного адміністрування в умовах невизначеності, приймати ефективні управлінські рішення в умовах гуманітарних, безпекових та соціально-економічних криз, оцінювати системні ризики, в тому числі для вразливих груп населення.

Зміст навчальної дисципліни (денна форма навчання)

№	Назва теми	Лекції	Семінари	Самост. робота	Методи навчання / методи оцінювання
Змістовий модуль 1. Команди в публічному управлінні					**Методи навчання:** проблемна лекція; тренінгові вправи;
Тема 1.	Команда як інструмент публічного управління	2	1	6	

Тема 2.	Формування команди: ролі, етапи, різноманіття	2	1	6	самодіагностика (командні ролі, стилі поведінки в конфлікті); кейс-метод; картування конфлікту; рольові та ділові ігри; симуляція переговорів і медіації; фасилітована дискусія; круглий стіл; презентації. **Методи оцінювання:** усний і письмовий контроль; оцінювання участі в тренінгових вправах, кейсах, симуляціях переговорів і медіації, ділових іграх; перевірка контрольних завдань самостійної роботи (профіль команди, карта конфлікту, план переговорів); оцінювання творчого завдання; тестування; модульна контрольна робота; самоконтроль і взаємооцінювання.
Тема 3.	Командне лідерство та розвиток команди	1	2	6	
Змістовий модуль 2. Конфлікти в органах публічної влади					
Тема 4.	Природа та типологія конфліктів у публічному управлінні	2	1	6	
Тема 5.	Діагностика та врегулювання конфліктів в органі влади	2	2	6	
Тема 6.	Переговори в публічному управлінні	2	2	6	
Змістовий модуль 3. Медіація, публічні конфлікти та стійкість команд					
Тема 7.	Медіація та альтернативні способи врегулювання конфліктів	2	1	6	
Тема 8.	Публічні конфлікти та соціальна згуртованість громад	1	2	6	
Тема 9.	Команди в кризових умовах: стійкість і комунікації	2	2	6	
	Виконання творчого завдання	–	–	6	
	Всього:	**16**	**14**	**60**	

Зміст тем навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Команди в публічному управлінні

Тема 1. Команда як інструмент публічного управління. Група і команда. Типи команд в органах влади: проєктні, міжвідомчі, крос-функціональні, кризові, віртуальні. Моделі командної ефективності (Дж. Р. Гекман, Дж. Катценбах і Д. Сміт, П. Ленсіоні). Психологічна безпека команди. Командна робота в Стратегії реформування державного управління та практиці реформ.

Тема 2. Формування команди: ролі, етапи, різноманіття. Добір учасників і розподіл ролей, модель командних ролей Р. М. Белбіна. Етапи розвитку команди (Б. Такмен). Командні норми та домовленості. Різноманіття та інклюзивність: поколінь, досвіду, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб. Командоутворення як складова кадрової політики.

Тема 3. Командне лідерство та розвиток команди. Ролі керівника команди. Довіра, мотивація, зворотний зв’язок, делегування. Коучинговий стиль керівництва. Гібридні та дистанційні команди: правила комунікації та цифрові інструменти. Залученість і добробут службовців за даними опитувань НАДС.

Змістовий модуль 2. Конфлікти в органах публічної влади

Тема 4. Природа та типологія конфліктів у публічному управлінні. Конфлікт як соціальне явище: структура, динаміка, функції. Міжособистісні, внутрішньогрупові, міжгрупові, організаційні, міжвідомчі та публічні конфлікти. Конфлікт і конфлікт інтересів:

розмежування понять. Стилі поведінки в конфлікті (модель Томаса – Кілманна). Конфлікти в умовах змін і реформ.

Тема 5. Діагностика та врегулювання конфліктів в органі влади. Картування конфлікту: сторони, позиції, інтереси, ресурси. Запобігання конфліктам: чіткі повноваження, комунікація, процедури розгляду скарг. Роль керівника та служби управління персоналом. Неетична поведінка, булінг (мобінг) і дискримінація на роботі. Загальні правила етичної поведінки як інструмент попередження конфліктів.

Тема 6. Переговори в публічному управлінні. Позиційні переговори та переговори за інтересами. Найкраща альтернатива переговорній угоді (BATNA). Підготовка, тактики та етика переговорів. Міжвідомчі переговори, переговори з бізнесом, профспілками та громадськістю. Соціальний діалог і колективні угоди.

Змістовий модуль 3. Медіація, публічні конфлікти та стійкість команд

Тема 7. Медіація та альтернативні способи врегулювання конфліктів. Закон України "Про медіацію": принципи, процедура, статус медіатора. Медіація, фасилітація, переговори, арбітраж: порівняння. Медіація в службових і трудових спорах, у громадах, у взаємодії влади з громадянами. Досвід країн ЄС. Межі застосування медіації.

Тема 8. Публічні конфлікти та соціальна згуртованість громад. Публічні конфлікти: земля, забудова, розміщення об'єктів, тарифи, освіта. Конфліктночутливий підхід в управлінні. Соціальна згуртованість у громадах, відносини місцевих мешканців і ВПО за даними індексу SCORE. Консультації з громадськістю та фасилітовані діалоги як інструменти запобігання конфліктам.

Тема 9. Команди в кризових умовах: стійкість і комунікації. Кризові та штабні команди, ухвалення рішень в умовах невизначеності. Стрес, вигорання і психологічна підтримка персоналу. Кризові комунікації всередині команди та з громадськістю. Відновлення команди після кризи, навчання на помилках.

Плани семінарських занять

Семінар 1 (теми 1–2). Діагностика команди. Самодіагностика командних ролей, оцінювання реальної команди (робочої групи, відділу) за моделлю командної ефективності, аналіз рівня психологічної безпеки.

Семінар 2 (тема 3). Рольова гра "Керівник нової команди". Перша зустріч команди, домовленості, розподіл завдань, зворотний зв'язок; правила гібридної роботи.

Семінар 3 (теми 4–5). Картування конфлікту. Аналіз конфлікту в органі влади за кейсом: сторони, позиції, інтереси, сценарії розвитку; вибір стратегії врегулювання.

Семінар 4 (тема 6). Симуляція переговорів. Міжвідомчі переговори щодо розподілу ресурсів і переговори з громадськістю; аналіз тактик і результатів.

Семінар 5 (теми 7–8). Медіація та фасилітований діалог. Симуляція медіації службового спору та фасилітованого діалогу влади з мешканцями щодо спірного місцевого рішення.

Семінар 6 (тема 9). Круглий стіл "Команда, яка витримує кризу". Обговорення практик підтримки стійкості команд в умовах війни. Презентації творчих завдань. Модульна контрольна робота.

Практичний вимір курсу. За можливості до семінарів 2, 4 і 5 залучаються практики, зокрема в онлайн-форматі: керівники структурних підрозділів органів влади, фахівці служб управління персоналом, сертифіковані медіатори, фасилітатори громадських діалогів і психологи, які працюють з командами публічного сектору. За відсутності такої можливості

практичний вимір забезпечується розбором реальних кейсів, аналізом відкритих даних і документів органів влади та записів публічних виступів фахівців. Найкращі творчі завдання можуть бути рекомендовані органам влади – партнерам кафедри.

Зміст самостійної роботи здобувача освіти з навчальної дисципліни "Командоутворення та управління конфліктами в публічному управлінні" передбачає підготовку до аудиторних занять шляхом опрацювання матеріалів лекцій, нормативно-правових актів, основної і додаткової літератури, результатів опитувань НАДС і досліджень соціальної згуртованості; самодіагностику командних ролей і стилів поведінки в конфлікті; аналіз команди та конфліктних ситуацій у реальних органах влади; виконання контрольних завдань до кожного змістового модуля та індивідуального творчого завдання; підготовку до поточного, модульного та підсумкового контролю; участь у наукових конференціях і підготовці публікацій.

Контрольні завдання самостійної роботи – це короткі практичні роботи обсягом 1–2 сторінки: до змістового модуля 1 – профіль реальної команди з оцінкою ефективності та пропозиціями розвитку; до змістового модуля 2 – карта конфлікту з обґрунтуванням стратегії врегулювання; до змістового модуля 3 – план переговорів або медіації з урахуванням інтересів сторін.

Творчі завдання. Кожен здобувач виконує одне індивідуальне творче завдання, обравши формат і тему з наведених нижче (тему можна запропонувати самостійно за погодженням з викладачем). Завдання подається до останнього семінарського заняття.

1. Аналітична записка (до 3 сторінок). Стисле обґрунтування проблеми та 2–3 варіантів рішення з рекомендацією для керівника органу влади. Орієнтовна тематика: запровадження внутрішньої медіації в органі влади; адаптація ветеранів у колективі; правила гібридної роботи підрозділу.

2. Аналітичний звіт (до 15 сторінок). Дослідження командної взаємодії або конфліктності в органі влади чи громаді з даними, висновками та рекомендаціями. Орієнтовна тематика: психологічна безпека в органі влади; міжвідомча взаємодія під час реалізації проєкту; публічний конфлікт у громаді та шляхи його врегулювання.

3. Пропозиція політики для Кабінету Міністрів України (доповідна записка) (8–12 сторінок). Структура: опис проблеми, цілі, аналіз альтернатив, рекомендований варіант, очікувані наслідки й ризики, план реалізації, проєкт рішення. Орієнтовна тематика: запровадження медіації у службових спорах державної служби; протидія булінгу в органах влади; підтримка соціальної згуртованості в громадах, що прийняли ВПО.

4. Есе (5–7 сторінок). Аргументована авторська позиція з дискусійного питання з опорою на дані та літературу. Орієнтовна тематика: "Чи потрібні конфлікти ефективній команді?"; "Ієрархія і команда: чи можливо поєднати?"; "Компроміс у публічному управлінні: слабкість чи мистецтво?".

5. Міні-проєкт (до 10 сторінок). Розроблення практичного продукту для органу влади чи громади. Орієнтовна тематика: програма командоутворення для нового підрозділу; порядок розгляду внутрішніх конфліктів; сценарій фасилітованого діалогу влади з мешканцями.

6. Проєкт програми підвищення кваліфікації публічних службовців (6–10 сторінок). Чернетка короткострокової програми (до 30 годин) для керівників структурних підрозділів органів влади: цільова група, компетентності, тематичний план, форми навчання, способи оцінювання результатів. Орієнтовна тематика: "Лідер команди в публічній службі"; "Управління конфліктами та медіація для керівників"; "Стійкість команди в кризових умовах".

Зміст самостійної роботи здобувача освіти визначається робочою програмою навчальної дисципліни, методичними рекомендаціями, завданнями та рекомендаціями викладача.

Технічне обладнання та/або програмне забезпечення. В освітньому процесі використовуються навчальні аудиторії, бібліотека, мультимедійний проєктор та комп'ютер для проведення лекційних і семінарських занять із презентаційним супроводом, платформа Moodle. Для виконання практичних і самостійних завдань необхідні комп'ютер або інший пристрій із доступом до мережі Інтернет, офісне програмне забезпечення, а також доступ до офіційних ресурсів Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, Національного агентства України з питань державної служби, онлайн-інструментів для самодіагностики та спільної роботи (віртуальні дошки, опитування), публікацій ОЕСР і ПРООН. За потреби використовуються інструменти візуалізації, спільної роботи та генеративного штучного інтелекту з обов'язковою перевіркою результатів і дотриманням вимог академічної доброчесності та інформаційної безпеки.

Форми і методи контролю

Контроль успішності здобувачів освіти поділяється на поточний і підсумковий (семестровий). Поточний контроль здійснюється під час лекційних і семінарських занять та спрямований на систематичну перевірку розуміння засад командоутворення й конфліктології, здатності діагностувати команду та конфлікт, обирати й застосовувати доречні методи керівництва, переговорів і медіації.

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

– виступ з основного питання та усна доповідь;
– доповнення, запитання та аргументована участь у навчальній дискусії;
– систематичність роботи на семінарських заняттях;
– участь у тренінгових вправах і самодіагностиці;
– участь у симуляціях переговорів, медіації та фасилітованого діалогу;
– картування конфліктних ситуацій;
– виконання контрольних завдань самостійної роботи та творчого завдання;
– самостійне опрацювання тем.

Методи поточного контролю: усний контроль (опитування, бесіда, доповідь); письмовий контроль (профіль команди, карта конфлікту, план переговорів, аналітична записка); комбінований контроль; спостереження за участю в симуляціях; презентація самостійної роботи; тестовий контроль.

Система оцінювання та вимоги

Таблиця розподілу балів, які отримують здобувачі вищої освіти*

Тема / вид навчальної діяльності	Робота на семінарському занятті	Самостійна робота	Разом
Змістовий модуль 1			
Тема 1	–	2	2
Тема 2	5	2	7
Тема 3	5	2	7
Змістовий модуль 2			
Тема 4	–	2	2
Тема 5	5	2	7
Тема 6	5	2	7

Змістовий модуль 3			
Тема 7	–	2	2
Тема 8	5	2	7
Тема 9	5	2	7
Творче завдання			22
Модульна контрольна робота			30
Загальна кількість балів			**100**

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

Бали за роботу на семінарському занятті виставляються за темами, з яких проводиться семінар (семінари 1, 3 і 5 охоплюють по дві теми). Під час оцінювання засвоєння кожної теми за поточну навчальну діяльність здобувачу освіти виставляють бали з урахуванням затверджених критеріїв оцінювання для відповідної дисципліни. Критерії оцінювання результатів навчання здобувачів освіти та розподіл балів регламентуються Положенням про оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти у ПрАТ "ВНЗ "МАУП".

Критерії оцінювання творчого завдання:

Критерій	**Бали**
Чітке формулювання проблеми, актуальність даних і джерел	4
Глибина аналізу, коректність використання даних і методів	6
Обґрунтованість і реалістичність рекомендацій (врахування ресурсів, ризиків, законодавства)	6
Структура, стиль ділового документа, оформлення	3
Академічна доброчесність, коректні посилання на джерела	3
Разом	**22**

Модульний контроль. Модульна контрольна робота проводиться на останньому семінарському занятті у письмовій або електронній формі та містить тестові завдання закритого типу (альтернатива, відповідність) і ситуаційне завдання: аналіз конфлікту в команді органу влади з обґрунтуванням стратегії врегулювання та кроків керівника.

Критерії оцінювання модульної контрольної роботи:

– оцінка "відмінно" (A) – правильне та обґрунтоване виконання 90–100 % завдань;

– оцінка "добре" (B, C) – правильне виконання 75–89 % завдань;

– оцінка "задовільно" (D, E) – правильне виконання 60–74 % завдань;

– оцінка "незадовільно" (FX) – виконання менше 60 % завдань;

– неявка на модульний контроль – 0 балів.

Рейтингові бали за модульну контрольну роботу: A – 27–30 балів; B – 25–26 балів; C – 23–24 бали; D – 21–22 бали; E – 18–20 балів; FX – менше 18 балів.

Підсумкове семестрове оцінювання. Підсумковий контроль проводиться у формі заліку. Підсумкова оцінка за дисципліну визначається за накопичувальною системою як сума балів за роботу на семінарських заняттях, виконання самостійної роботи, творчого завдання та модульної контрольної роботи. Максимальна кількість балів становить 100. Залік отримує здобувач, який набрав не менше 60 балів і виконав обов'язкові види навчальної роботи, зокрема творче завдання. Здобувач, який набрав менше 60 балів, складає залік за переліком питань для підсумкового контролю.

Критерії оцінювання поточної роботи

Робота на семінарському занятті оцінюється до 5 балів, самостійна робота за кожною темою – до 2 балів за єдиною рубрикою.

Рівень	Ознаки виконання	Семінар	Самостійна робота
Відмінно	Повна й точна відповідь з опорою на чинне законодавство та актуальні дані; власна аргументована позиція; активна роль у груповій роботі.	5	2
Добре	Правильна відповідь з окремими неточностями; аргументація або використання даних неповні.	4	1,5
Задовільно	Відтворення основного матеріалу без самостійного аналізу; поверхове використання джерел.	3	1
Незадовільно	Відповідь неправильна або відсутня; завдання не виконано чи виконано несамостійно.	0–2	0

Критерії: повнота, правильність, самостійність, аргументованість, коректність застосування моделей командної роботи та конфліктології, реалістичність запропонованих рішень, етичність, використання актуального законодавства та джерел, дотримання академічної доброчесності та своєчасність виконання.

Форми оцінювання включають: поточне оцінювання роботи на семінарських заняттях; усні відповіді, доповіді та презентації; участь у тренінгових вправах, рольових і ділових іграх, симуляціях; вирішення кейсів; контрольні завдання самостійної роботи; творче завдання; тестування; підготовку тез конференцій та інших публікацій.

Для оцінювання результатів навчання студента протягом семестру використовується 100-бальна національна та ECTS шкала оцінювання.

Шкала підсумкового оцінювання: національна та ECTS

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

Політика курсу

Для успішного засвоєння курсу здобувач освіти має регулярно відвідувати лекційні та семінарські заняття; систематично й активно працювати під час аудиторних занять; своєчасно відпрацьовувати пропущені заняття або незадовільні результати; у повному обсязі та належної

якості виконувати завдання викладача; опрацьовувати чинні нормативно-правові акти та рекомендовану літературу; дотримуватися норм професійної етики, академічної доброчесності та правил відповідального використання цифрових інструментів. Завдання, подані із запізненням без поважних причин, оцінюються з пониженням на 20 %.

Курс передбачає неухильне дотримання принципів академічної доброчесності. Усі письмові роботи, аналітичні записки, звіти, пропозиції політики та проєкти мають бути оригінальними, коректно посилатися на джерела та не містити плагіату, фабрикації або фальсифікації даних.

За участь у наукових конференціях, студентських конкурсах, підготовку тез чи статті з проблематики дисципліни можуть нараховуватися заохочувальні бали. Результати неформальної та інформальної освіти (онлайн-курси з лідерства, командоутворення, переговорів, медіації та фасилітації на платформах "Дія.Освіта", Prometheus тощо) можуть бути визнані та зараховані як частина самостійної роботи за умови подання сертифіката та короткого звіту відповідно до Положення про визнання результатів навчання, здобутих шляхом неформальної та/або інформальної освіти у ПрАТ "ВНЗ "МАУП":

https://maup.com.ua/assets/files/yakist/studcentr/polozhennya-viznannya-rezultativ.pdf

Оцінювання здобувача освіти орієнтоване на активність на семінарських заняттях, якість виконання завдань для самостійної роботи, здатність діагностувати команду та конфлікт, обирати доречні методи впливу, вести переговори, застосовувати медіацію й діяти етично та відповідально в ролі керівника.

Використання генеративного штучного інтелекту. Відповідальність за зміст поданої роботи завжди несе здобувач. Заборонено передавати зовнішнім сервісам службову та персональну інформацію.

Вид роботи	**Правило**
Підготовка до семінарів, опрацювання джерел	Дозволено як допоміжний інструмент (пошук, систематизація, пояснення понять) з обов'язковою перевіркою фактів за першоджерелами.
Контрольні завдання самостійної роботи, творче завдання	Дозволено для пошуку ідей, структурування та мовного редагування з декларуванням: у примітці зазначається сервіс і спосіб використання. Заборонено генерувати висновки, дані, цитати чи посилання без перевірки.
Модульна контрольна робота, залік	Заборонено.

Організаційні правила.

– Перескладання модульного контролю та ліквідація академічної заборгованості здійснюються в порядку, визначеному Положенням про організацію освітнього процесу в ПрАТ "ВНЗ "МАУП".

– Здобувач має право оскаржити результати контролю в порядку, встановленому Положенням про оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти у ПрАТ "ВНЗ "МАУП".

– Для здобувачів з особливими освітніми потребами за їх зверненням адаптуються форми, обсяг і терміни виконання завдань.

– Наприкінці курсу проводиться анонімне опитування здобувачів щодо якості викладання; його результати враховуються під час оновлення силабусу в межах внутрішньої системи забезпечення якості освіти.

Питання для самоконтролю

Змістовий модуль 1. Команди в публічному управлінні

1. Чим команда відрізняється від робочої групи і коли органу влади потрібна саме команда?
2. Які ознаки свідчать про низьку психологічну безпеку в колективі?
3. Як міжвідомча робоча група може стати командою, а не формальністю?
4. Як урахувати командні ролі під час формування проєктної групи?
5. Що відбувається з командою на етапі “шторму” і як керівнику діяти в цей час?
6. Як інтегрувати в колектив ветерана або нового працівника з іншого регіону?
7. Які правила допомагають гібридній команді працювати узгоджено?
8. Як керівник може підтримувати залученість команди в умовах тривалого навантаження?

Змістовий модуль 2. Конфлікти в органах публічної влади

1. Чим конфлікт у колективі відрізняється від конфлікту інтересів у розумінні антикорупційного законодавства?
2. Коли конфлікт корисний для органу влади?
3. Чому реформи в органах влади часто супроводжуються конфліктами і як їх пом’якшити?
4. Які кроки має зробити керівник, якщо двоє працівників перестали співпрацювати?
5. Як розпізнати булінг на роботі і що має зробити орган влади?
6. Які процедури в органі влади допомагають запобігати конфліктам?
7. Як визначити свою найкращу альтернативу перед переговорами?
8. Як вести переговори з громадськістю, якщо рішення вже частково ухвалено?

Змістовий модуль 3. Медіація, публічні конфлікти та стійкість команд

1. У яких службових ситуаціях медіація ефективніша за розгляд скарги керівником?
2. Чим роль медіатора відрізняється від ролі фасилітатора?
3. Які обмеження має медіація в публічному секторі?
4. Чому публічні конфлікти щодо забудови так часто переходять у суди?
5. Як громаді, що прийняла ВПО, запобігти напруженню між мешканцями?
6. Як організувати фасилітований діалог влади з мешканцями?
7. Як розпізнати вигорання в команді та що керівник може зробити без психолога?
8. Як повідомити команду про важке рішення, щоб зберегти довіру?

Перелік питань для підсумкового контролю (залік)

1. Група і команда: сутність і відмінності.
2. Типи команд в органах публічної влади.
3. Моделі командної ефективності.
4. Психологічна безпека команди.
5. Командні ролі за Р. М. Белбіном.
6. Етапи розвитку команди за Б. Такменом.
7. Різноманіття та інклюзивність у командах публічної служби.
8. Командоутворення як складова кадрової політики.
9. Ролі керівника команди.
10. Довіра, мотивація та зворотний зв’язок у команді.

11. Гібридні та дистанційні команди.
12. Залученість і добробут публічних службовців.
13. Конфлікт: структура, динаміка, функції.
14. Типи конфліктів у публічному управлінні.
15. Конфлікт і конфлікт інтересів: розмежування.
16. Стилі поведінки в конфлікті.
17. Конфлікти в умовах реформ і змін.
18. Картування конфлікту.
19. Запобігання конфліктам в органі влади.
20. Булінг (мобінг) і дискримінація на роботі: запобігання та реагування.
21. Загальні правила етичної поведінки як інструмент попередження конфліктів.
22. Позиційні переговори та переговори за інтересами.
23. Підготовка до переговорів і BATNA.
24. Соціальний діалог у публічному секторі.
25. Медіація: принципи та процедура.
26. Медіація, фасилітація, арбітраж: порівняння.
27. Публічні конфлікти в громадах.
28. Соціальна згуртованість і конфліктночутливий підхід.
29. Консультації з громадськістю як інструмент запобігання конфліктам.
30. Кризові команди та ухвалення рішень в умовах невизначеності.
31. Вигорання персоналу та психологічна підтримка.
32. Кризові комунікації всередині команди та з громадськістю.

Рекомендовані джерела інформації

Нормативно-правові акти

1. Конституція України : від 28.06.1996 № 254к/96-ВР.
2. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР.
3. Про соціальний діалог в Україні : Закон України від 23.12.2010 № 2862-VI.
4. Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні : Закон України від 06.09.2012 № 5207-VI.
5. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII.
6. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII.
7. Про медіацію : Закон України від 16.11.2021 № 1875-IX.
8. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 02.05.2023 № 3077-IX (набирає чинності через шість місяців після припинення або скасування воєнного стану).
9. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996.
10. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158 (зі змінами, внесеними наказом від 20.08.2025 № 116-25).

Основна література

11. Азбука медіації : навч.-метод. посіб. / М. Толс, Л. ван Роекел, Л. Г. Матвєєва, П. М. Балтаджи, О. В. Ковальова, О. В. Крижановська, С. С. Мирза, А. Г. Пишна. Одеса : ОДУВС, 2023. 110 с.

12. Євтушенко О. Н. Конфліктологія в державному управлінні : навч. посіб. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2025. 84 с.

13. Живко З. Б., Мігус І., Ткачук А., Головач Т. М., Родченко С. С., Шегинська А. Управління конфліктами : навч. посіб. Pussi : Scientific Center of Innovative Research, 2024. 284 с. DOI: https://doi.org/10.36690/CONF-MAN.

14. Михаліцька Н., Яцик М. Лідерство та комунікації в організації : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2024. 512 с.

15. Основи публічного управління та адміністрування : навч. посіб. / П. С. Покатаєв, М. А. Латинін, С. В. Степаненко, Г. П. Пасемко, О. М. Таран. Харків : Оберіг, 2024. 240 с.

16. Сунцова О. О. Публічне адміністрування : підручник. 3-тє вид., допов. та переробл. Дніпро : Середняк Т. К., 2023. 334 с.

17. De Gruyter Handbook of Organizational Conflict Management / ed. by L. Wilkin, Y. Pathak. Berlin ; Boston : De Gruyter, 2024. 357 p.

18. Elgar Encyclopedia of Public Management / ed. by K. Schedler. Cheltenham : Edward Elgar, 2022. 424 p.

19. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice. 10th ed. Thousand Oaks, CA : SAGE, 2025. 576 p.

20. Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service / OECD. Paris : OECD Publishing, 2023. DOI: https://doi.org/10.1787/5b378e11-en.

21. Zartman I. W., Vuković S. Rethinking Conflict Resolution and Management. Cheltenham : Edward Elgar, 2023. 186 p.

Додаткова література

22. Аналітична довідка за результатами опитувань публічних службовців у 2020, 2021, 2023, 2025 роках / НАДС, Український інститут соціальних досліджень імені Олександра Яременка. Київ, 2025.

23. Андріяш В., Костриба Є. Командоутворення як складова сучасної кадрової політики в системі управління персоналом. Публічне управління та регіональний розвиток. 2025. № 29. С. 849–874.

24. Васюк Н. О., Роєнко М. Б. Державна кадрова політика в Україні: проблеми та перспективи. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 7. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.7.11.

25. Ковальов В. Г., Тєстоєдов О. А. Інтеграція концепту доброчесності в систему мотивації державних службовців: теоретичний та практичний аспекти. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2025. Т. 36 (75), № 4. С. 41–46. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.4/08.

26. Красильников Д. С. Особливості лідерства в органах публічної влади. Актуальні проблеми державного управління. 2025. № 2 (67). С. 323–340. DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-2-16.

27. Майстренко К. М. Медіація як сучасна технологія вирішення конфліктів в системі публічного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 5. С. 120–124.

28. Майстренко К. М., Панасюк В. І. Механізми державного регулювання публічно-громадського партнерства у сфері соціальної політики: виклики та перспективи. Держава та

регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2024. № 3. DOI: https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.3.25.

29. Цимбаленко Я. Ю. Адміністративна культура як інституційна передумова формування організаційної культури публічного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 15. С. 305–310. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.15.305.

30. Цимбаленко Я. Ю. Реформування публічної служби як стратегічний вектор розвитку публічного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 14. С. 272–278. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.272.

31. Global Trends in Government Innovation 2024: Fostering Human-Centred Public Services / OECD. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: https://doi.org/10.1787/c1bc19c3-en.

32. Krøtel S. M. L., Løkke A.-K. Organizational changes in the public sector and employee presenteeism: does (change) leadership matter? Public Management Review. 2025. Vol. 27, Iss. 5. P. 1245–1268. DOI: https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2283111.

33. OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions – 2024 Results: Building Trust in a Complex Policy Environment / OECD. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: https://doi.org/10.1787/9a20554b-en.

34. Pattanatornchai J., Kohda Y., Javed A., Udomvitid K., Yenradee P. Effects of Public Service Motivation on R&D Project-Based Team Learning Where Psychological Safety Is a Mediator and Project Management Style Is a Moderator. Administrative Sciences. 2024. Vol. 14, No. 5. Art. 93. DOI: https://doi.org/10.3390/admsci14050093.

35. Social Cohesion in Ukraine: Key Trends based on reSCORE 2024 / UNDP in Ukraine, SeeD. Kyiv, 2024.

36. State of the Service Report 2023–24 / Australian Public Service Commission. Canberra, 2024.