

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

**Методичні рекомендації
до самостійної роботи
студентів усіх спеціальностей
першого (бакалаврського) рівня**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2023**

УДК 005.334.2(072.034)

У67

Укладачі: О. А. Єрмоленко
В. М. Лугова

Затверджено на засіданні кафедри соціальної економіки.
Протокол № 5 від 24.12.2022 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Управління конфліктами [Електронний ресурс] : методичні
У67 рекомендації до самостійної роботи студентів усіх спеціальностей
першого (бакалаврського) рівня / уклад. О. А. Єрмоленко, В. М. Лу-
гова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. – 52 с.

Наведено практичні завдання для самостійного виконання за кожною те-
мою навчальної дисципліни та методичні рекомендації щодо їхнього вико-
нання. Запропоновано завдання для оцінювання здобутих знань і набутих
навичок.

Рекомендовано для студентів студентів усіх спеціальностей усіх освіт-
ніх програм першого (бакалаврського) рівня.

УДК 005.334.2(072.034)

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2023

Вступ

Діяльність сучасних організацій свідчить про необхідність формування компетентностей, знань і навичок у сфері управління, діагностики, профілактики й прогнозування конфліктів. З розвитком ринкових умов і впровадженням конкурентних відносин в Україні ці питання набувають усе більшої значущості, оскільки конкуренція становить варіант конфліктної ситуації, яка за визначених умов переростає у конфлікт. Тому на етапі реформування національної вищої освіти набуває практичного значення питання впровадження навчальної дисципліни «Управління конфліктами» в систему підготовки фахівців усіх спеціальностей. Компетентності, що формуються, не тільки пізнавально-теоретичні, а суто практичні: допомогти людям зрозуміти, що робити в конфліктній ситуації.

Навчальна дисципліна «Управління конфліктами» буде корисна студентам усіх спеціальностей, особливо тим, хто прагне досягти успіхів у власній кар'єрі й ефективно керувати своїми підлеглими. Знання, які може здобути особистість, вивчаючи навчальну дисципліну «Управління конфліктами», підвищать її професійну й інтелектуальну компетентність, а вміле їх використання на практиці реально засвідчить професійну майстерність фахівця й особистості.

У системі підготовки фахівців навчальна дисципліна «Управління конфліктами» розглядає аспекти визначення придатності людини до керівної діяльності; вивчає причини та наслідки конфлікту; розкриває зміст функцій конфлікту; значна увага приділяється взаєминам і спілкуванню людей під час виконання спільних завдань, вивченню методики прогнозування, діагностування та попередження конфліктів, генерації та пошуку нових ідей з управління конфліктами, створенню системи управління конфліктами в організації та визначенню ефективності управління конфліктами.

Метою навчальної дисципліни є надання майбутнім фахівцям необхідних теоретичних основ щодо природи конфліктів, методичних рекомендацій, практичних навичок у їх вирішенні, вироблення вмінь контролювати конфліктну ситуацію, ефективно управляти конфліктами в організаціях та прагматично їх використовувати задля реалізації власних цілей.

Для досягнення зазначеної мети вирішують такі *завдання*:
виявлення природи конфліктів;
визначення їхніх видів і динаміки розвитку;
ознайомлення з психологічними аспектами міжособистісних ділових контактів;
вивчення методики прогнозування, діагностування та попередження конфліктів;
формування системи управління конфліктними ситуаціями в організації.

Об'єктом навчальної дисципліни є конфлікт як соціально-психологічне явище.

Предметом навчальної дисципліни є закони, закономірності, механізми протікання та процесів управління конфліктами.

Мета самостійної роботи – закріплення теоретичних знань, які дозволяють зрозуміти природу конфліктів у різних сферах життєдіяльності та професійної діяльності, пояснювати їх застосовуючи науковий підхід, набуття практичних навичок у проведенні досліджень конфліктів, самостійної роботи з літературними джерелами, формування здатності управляти конфліктами та трансформувати їх у конструктивні.

Змістовий модуль 1

Загальна теорія конфлікту

Тема 1. Розвиток науки про конфлікт як навчальної дисципліни

Основні питання і короткий зміст теми

1. *Наука про конфлікт (конфліктологія) у системі наукових знань.*

Конфліктологія як наука. Роль конфліктології. Напрями дослідження конфліктології (філософсько-соціальний, організаційно-соціологічний, індивідуально-психологічний). Негативні функції конфлікту. Позитивні функції конфлікту. Існування функціональних органів управління (рада директорів, правління, дирекція), створення спеціальних комісій з вирішення конфліктних питань. Зв'язок сучасної конфліктології як галузі знань з функцією таких наук, як філософія, психологія (загальна і соціальна), соціологія, менеджмент та інше. Теоретичний фундамент науки «Конфліктологія». Мета та основні завдання вивчення навчальної дисципліни «Конфліктологія».

2. *Об'єкт, предмет і методи дослідження науки про конфлікт.*

Поняття конфліктології як науки. Об'єкт конфліктології. Предмет конфліктології. Напрями конфліктології як науки. Специфіка науки та методи дослідження конфліктології залежно від характеру конфліктів.

3. *Історія розвитку науки про конфлікт.* Еволюція конфліктологічних поглядів. Сучасний розвиток конфліктології. Становлення конфліктології як науки в Україні та її розвиток на сучасному етапі. Визначення основних проблем у галузі конфліктології в Україні. Внесок учених України в розвиток конфліктології як науки.

Компетентності, яких набуває студент:

здатність визначати та грамотно використовувати науковий апарат й основні категорії управління конфліктами;

здатність розуміти та пояснювати конфлікти, застосовуючи науковий підхід.

Рекомендована література: [1 – 8; 10; 14; 24; 25].

Практичне завдання для самостійного виконання

Завдання 1.1. Вивчення понятійно-категоріального апарату навчальної дисципліни

Мета завдання: формування здатності визначати та грамотно використовувати науковий апарат та основні категорії управління конфліктами.

Методичні рекомендації

Уважно прочитайте поняття та їх визначення, наведені в табл. 1.1. Вставте у пропущених місцях відповідні термінам визначення, або навпаки.

Для виконання завдання можна скористатися конспектом лекцій, підручником або знайти інформацію у мережі «Інтернет».

Таблиця 1.1

Поняття навчальної дисципліни та їх визначення

Поняття	Визначення
Конфлікт	
	Наука, що вивчає закономірності і механізми виникнення і розвитку конфліктів, а також принципи і методи управління ними
Об'єкт управління конфліктами	
Предмет управління конфліктами	
	Поєднання несприятливих життєвих обставин, що впливають на поведінку людей, проблеми становлення мотивацій, обривання комунікативних зв'язків, розбіжності в темпераменті і характері, переконанні і в моральних цінностях
Управління конфліктом	

Завдання 1.2. Підготовка до семінару «Розвиток конфліктології як науки та навчальної дисципліни»

Мета семінарського заняття: формування навичок та вмінь публічного, аргументованого обговорення питань щодо ключових проблем науки управління конфліктами в професійній діяльності.

Методичні рекомендації

У бібліотеці та/або в мережі «Інтернет» підберіть літературу за однією з тем:

1. Теоретичні передумови виникнення конфліктології.
2. Основні етапи розвитку конфліктології.
3. Конфліктологічні погляди філософів древньої Еллади.
4. Особливість конфліктологічних ідей середньовічних мислителів.
5. Погляди мислителів епохи Відродження на проблему конфлікту.
6. Марксистська теорія конфлікту.
7. Функціональна теорія конфлікту.
8. Структурний функціоналізм.
9. Біхевіористичне тлумачення конфлікту.
10. Дослідження М. Дойча та М.Шерифа.
11. Передісторія когнітивістського підходу в роботах К. Левіна.
12. Теорії балансу Ф. Хайдера та Т. Ньюкома.
13. Конфлікт як результат суб'єктивної інтерпретації ситуації.
14. Практичне значення конфліктології.

Проаналізуйте і законспекуйте літературні джерела, складіть текст виступу (план, тези, доповідь), підготуйте презентацію. Виступ має містити такі елементи: вступ, глибоке й добре аргументоване висвітлення питання, узагальнення, висновки.

Робота з першоджерелами

Оберіть одну з наукових статей (або знайдіть самостійно і погодьте з викладачем), самостійно опрацюйте її та створіть структурну (візуальну) схему за допомогою офісних додатків *Word*. Схеми та малюнки можуть бути подані та обговорені на практичному занятті.

Перелік першоджерел:

1. Вошколуп Г. Ю. Соціально-психологічні особливості формування конфліктологічної компетентності фахівця в трудовому колективі / Г. Ю. Вошколуп // *Освіта та педагогічна наука*. – 2021. – № 1 (176). – С. 32–43.

2. Модестова Т. В. Конфлікт як шлях вирішення проблем у сфері міжособистісного спілкування / Т. В. Модестова, О. В. Нещерет // *Психологічні науки: проблеми і здобутки*. – 2015. – Вип. 8. – С. 130–143. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pnpz_2015_8_10.

3. Сазонова Т. О. Управління конфліктами як важливий елемент організаційної культури сучасної організації / Т. О. Сазонова, І. В. Шулженко, В. Ю. Хавронюк // *Інфраструктура ринку*. – 2020. – Вип. 47. – С. 101–105.

4. Соколовська В. В. Управління конфліктними ситуаціями в роботі з персоналом / В. В. Соколовська, В. В. Боковець // *Ефективна економіка*. – 2020. – № 10. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/>.

5. Хмурова В. В. Управління конфліктами на підприємствах сфери послуг / В. В. Хмурова, О. С. Новак // *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. – 2014. – № 1. – С. 106–113. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib_2014_1_20.

Питання для роздумів і обговорення

1. Яким чином, на вашу думку, конфліктологічні знання можуть використовуватися у економічних, політичних, історичних, педагогічних та інших науках?

2. Чи змінювались характеристики конфлікту з його історичним розвитком?

3. З якими з наведених тверджень ви згодні:

1) «Війна солодка для тих, хто її не знає» (Е. Роттердамський).

2) Війна – результат недотримання етичних вимог, наслідок того, що люди не йдуть за голосом «практичного розуму», а емоцій (І. Кант).

3) В основі всіх суспільних процесів лежать намагання людей до задоволення власних матеріальних потреб, які, на думку автора, неминуче пов'язані із застосуванням насилля та примусу (Л. Гумплович).

Аргументуйте свою відповідь:

4. Уважно прочитайте такі визначення конфлікту:

1) конфлікт – це стосунки між суб'єктами соціальної взаємодії, які характеризуються протиборством за наявності протилежних мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) чи суджень (думок, поглядів, оцінок тощо);

2) конфлікт – це зіткнення протилежних думок, поглядів, інтересів, прагнень, дій, планів у свідомості й поведінці окремої людини, різних індивідів або груп людей;

3) конфлікт (від лат. *conflictus* – зіткнення) визначається в психології як відсутність згоди між двома або більше сторонами;

4) конфлікт – це ситуація, у якій люди (або група людей) мають несумісні цілі та інтереси і яка супроводжується негативними емоціями та поведінкою;

5) конфлікт – зіткнення протилежних інтересів і поглядів, напруження і крайнє загострення суперечностей, що призводить до активних дій, ускладнень, боротьби, що супроводжуються складними колізіями; ситуація, в якій кожна зі сторін намагається зайняти позицію, несумісну з інтересами іншої сторони.

Яке з наведених визначень, на вашу думку, є найбільш правильним? Обґрунтуйте свою думку.

Питання для самодіагностики

1. Коли виникла наука про конфлікт як відносно самостійна теорія?
2. Дайте визначення предмета конфліктології.
3. Назвіть основні етапи еволюції конфліктологічних поглядів.
4. Наведіть визначення науки «Конфліктологія».
5. Назвіть соціально-історичні і теоретичні передумови виникнення самостійної науки про конфлікт.
6. Перерахуйте методи конфліктології.
7. Назвіть три напрями конфліктології як науки.
8. Визначте об'єкт конфліктології.
9. У чому проявляється взаємозв'язок між конфліктологією та управлінськими навчальними дисциплінами?
10. Назвіть прізвища вчених, з якими пов'язано становлення конфліктології як самостійної науки.

Тестові завдання з теми 1

1. Конфліктологічні погляди в період середньовіччя розвивались під впливом:
 - а) християнства;
 - б) конфуціанства;
 - в) католицизму;
 - г) ісламізму.
2. Конфліктологічні проблеми у добу Відродження та Просвітництва набувають розуміння:
 - а) «божественного»;
 - б) «земного»;
 - в) «повсякденного»;
 - г) «забороненого».
3. Біхевіористи під час вивчення конфліктів зосередили увагу на:
 - а) зовнішніх чинниках конфліктів;
 - б) внутрішніх чинниках конфліктів;
 - в) розглядали конфлікти комплексно;
 - г) наслідках конфліктів.

4. Когнітивістський підхід зосереджує свою увагу:

- а) на об'єктивній стороні конфлікту;
- б) на суб'єктивній стороні конфлікту;
- в) на об'єктивній і суб'єктивній сторонах конфлікту;
- г) на наслідках конфлікту.

5. Перші наукові праці з конфліктології з'явилися у ХХ ст.:

- а) наприкінці 60-х років;
- б) наприкінці 70-х років;
- в) наприкінці 80-х років;
- г) наприкінці 90-х років.

6. Слово «конфлікт» перекладається з латинської мови як:

- а) зіткнення;
- б) конфронтація;
- в) суперечність;
- г) зацікавленість.

7. Основним змістом конфлікту є:

- а) зіткнення інтересів;
- б) зіткнення потреб;
- в) конфліктна взаємодія;
- г) бажання поспілкуватися.

8. «Стан миру між людьми, що живуть по сусідству, не є природний стан...», – так вважав:

- а) Г. Гегель;
- б) Ж. Ж. Руссо;
- в) Т. Гобс;
- г) І. Кант.

9. Предметом конфліктології є:

- а) конфлікти;
- б) закономірності і механізми виникнення конфліктів, а також принципи і технології управління ними;
- в) механізми поведінки особистості в конфлікті і технології переговорного процесу з вирішення конфлікту;
- г) закони протиборства суб'єктів соціальної взаємодії.

10. Конфліктологія як наука зародилася в рамках:

- а) соціології;
- б) педагогіки;
- в) психології;
- г) медицини.

Тема 2. Сутність конфлікту та його структура

Основні питання і короткий зміст теми

1. *Конфлікт як складне соціальне явище.* Схема перетворення спірної ситуації у конфлікт. Поняття: конфліктна ситуація, інцидент. Характеристика учасників конфлікту – суб'єктів та об'єктів конфлікту. Ознаки конфлікту. Визначення проблеми протиріччя, тобто предмета конфлікту. Загальна формула конфлікту. Залежність виникнення конфлікту від його складових.

2. *Структурна модель конфлікту.* Позичіі конфліктуючих сторін. Напрями і методи діяльності опонентів. Характеристика конфлікту як відкритої соціальної системи. Схема структурної моделі конфлікту. Визначення основних структурних елементів конфлікту. Умови виникнення конфлікту.

3. *Функції конфлікту.* Характеристика школи «людських відносин». Елтон Мейо та Мері Паркер Фолетт – представники школи «людських відносин». Сучасна точка зору на конфлікт. Характеристика функціонального і дисфункціонального конфлікту. Дослідження в галузі функціональних можливостей конфліктів Льюїса Козера і Ральфа Дарендорфа. Позитивні і негативні функції конфліктів, їх характеристика. Вплив культури суспільства на розвиток конфліктів.

Компетентності, яких набуває студент:

здатність розуміти та пояснювати конфлікти, застосовуючи науковий підхід;

виокремлювати причини конфліктів, розрізняти їхні види та регулювати границі конфлікту.

Рекомендована література: [1 – 8; 10; 14; 18; 24; 25].

Практичне завдання для самостійного виконання

Завдання 2.1. Вивчення понятійно-категоріального апарату навчальної дисципліни

Мета завдання: формування здатності визначати та грамотно використовувати науковий апарат та основні категорії управління конфліктами.

Методичні рекомендації

Уважно прочитайте поняття та їх визначення, наведені в табл. 2.1. Вставте у пропущених місцях відповідні термінам визначення, або навпаки.

Для виконання завдання можна скористатися конспектом лекцій, підручником або знайти інформацію у мережі «Інтернет».

Таблиця 2.1

Поняття навчальної дисципліни та їх визначення

Поняття	Визначення
Конфліктна ситуація	
	Подія, що слугує приводом для переходу суб'єктів до відкритих конфліктних дій
	Процес від зародження конфлікту до його закінчення
Учасники конфлікту	
Ескалація конфлікту	
	Етап у динаміці конфлікту, що полягає в припиненні, закінченні конфлікту з будь-яких причин

Робота з першоджерелами

Оберіть одну з наукових статей (або знайдіть самостійно і погодьте з викладачем), самостійно опрацюйте її та створіть структурну (візуальну) схему за допомогою офісних додатків *Word*. Схеми та малюнки можуть бути подані та обговорені на практичному занятті.

Перелік першоджерел:

1. Гарафонова О. Конфлікти в управлінні проектами підприємницьких структур / О. Гарафонова, Д. Козловський, В. Шаров // *Modeling the development of the economic systems*. – 2022. – № 1. – С. 164–169.

2. Літинська В. А. Роль конфліктів у діловому спілкуванні / В. А. Літинська, А. І. Ільніцька, І. М. Стринада [Електронний ресурс] // *Інфраструктура ринку : електрон. наук.-практ. журн.* – Одеса. – 2020. – Вип. 43. – С. 196–200. – Режим доступу : http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/43_2020_ukr/37.pdf.

3. Майструк Н. О. Зміна парадигм дослідження конфліктів у Другому модерні / Н. О. Майструк // *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. Серія : Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи. – 2018. – Вип. 41. – С. 17–22. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhISD_2018_41_5.

4. Мозговий А. А. Конфлікти в геосистемах : від спостереження до управління / А. А. Мозговий // *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова*. Серія 7 : Релігієзнавство. Культурологія. Філософія : [зб. наук. праць]. – Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2020. – Вип. 42 (55). – С. 218–224.

5. Тарабріна Н. А. Динаміка конфлікту і тактики його розв'язання / Н. А. Тарабріна // *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Сер. : Філологічна. – 2012. – Вип. 29. – С. 197–199. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoaf_2012_29_65.

Питання для роздумів і обговорення

1. Американський учений В. Самнер вважав проблему «конфлікту інтересів» основою соціального конфлікту в суспільстві. З огляду на переконання, що боротьба за існування є безперечним чинником прогресу, він зробив висновок, що в цій боротьбі гинуть найслабкіші, гірші представники роду людського. Саме природний відбір і боротьбу за існування вчений вважав неминучими й універсальними умовами соціального життя.

Чи погоджуєтесь ви з висловлюванням В. Самнера? Обґрунтуйте свою відповідь.

2. Г. Зіммель стверджував, що чим гостріший конфлікт, тим сильніша внутрішня згуртованість конфліктуючих груп, що інтенсивність конфліктної взаємодії впливає на саме існування групи, приналежність до якої захищає особистість.

На ваш погляд, чи є свідчення того, що особливості сучасного українського суспільства відповідають цьому твердженню?

3. Чи погоджуєтесь ви з твердженням П. Сорокіна, що необхідними та достатніми умовами наступу революцій є зростання утиску головних інстинктів, масовий характер цього утиску, безсилля груп порядку врівноважити пропорційно посиленим гальмуванням зростаючий тиск ущемлених рефлексів? Наведіть приклади, які підтверджують чи спростовують це.

4. Проаналізуйте та висловіть власну думку стосовно таких тверджень:

1) природі самої людини властиві біологічні, психологічні, соціальні й інші чинники, які неминуче породжують численні та різноманітні конфліктні ситуації, тому конфлікт є нормальним соціальним явищем;

2) конфлікт виконує позитивні функції у процесі суспільного розвитку, забезпечуючи загальний прогресивний рух суспільного життя, сприяє утвердженню соціальних норм і цінностей;

3) антагонізм між правлячою меншістю та керованою більшістю є неминучим і вічним явищем, яке викликає всілякі суперечки, колізії, конфлікти;

4) існує залежність між змінами економічних, політичних, духовних сторін життя суспільства та конфліктними ситуаціями, які виникають у результаті цих змін.

Питання для самодіагностики

1. Дайте визначення конфлікту.

2. Сформулюйте необхідні і достатні умови для виникнення конфлікту.

3. Назвіть основні ознаки конфлікту.

4. У чому полягає основна відмінність конфліктної ситуації від конфлікту? Наведіть приклад.

5. Чим характеризується протиставлення суб'єктів соціальної взаємодії?

6. Дайте визначення основних структурних елементів конфлікту: «суб'єкти конфлікту», «предмет конфлікту», «образ конфліктної ситуації», «мотиви конфлікту», «позиції конфліктуючих сторін».

7. Чому об'єкт конфлікту має бути неподільним у процесі виникнення спірної ситуації?

8. Визначте відмінності понять «конфліктна ситуація» та «інцидент».

9. Наведіть приклади інциденту в конфліктній ситуації із власного досвіду.

10. Назвіть позитивні і негативні функції конфлікту.
11. Дайте визначення функціонального і дисфункціонального конфлікту.
12. Як впливає культура суспільства на розвиток конфліктів?

Тестові завдання з теми 2

1. До об'єктивних складових конфліктної взаємодії зараховують:
 - а) об'єкт, предмет конфлікту та соціально-психологічне середовище, в якому він відбувається;
 - б) соціально-психологічне середовище, в якому відбувається конфлікт, особистісні елементи його учасників;
 - в) об'єкт, предмет, учасників конфлікту і соціально-психологічне середовище, в якому відбувається конфліктна взаємодія;
 - г) об'єкт, предмет та учасників конфлікту, які мають свої інтереси, мотиви, цілі та цінності.

2. До суб'єктивних складових конфліктної взаємодії зараховують:
 - а) мотиви конфлікту, цілі, позиції й інтереси його учасників;
 - б) інцидент конфлікту, особистісні елементи учасників та їх сприйняття конфлікту;
 - в) об'єкт, предмет та особистісні елементи учасників конфлікту;
 - г) особистісні елементи учасників конфлікту і сприйняття ними конфлікту.

3. До основних учасників конфлікту зараховують:
 - а) організатора;
 - б) ініціатора;
 - в) підбурювача;
 - г) медіатора.

4. Структура конфлікту містить компоненти:
 - а) об'єкт і предмет конфлікту;
 - б) опоненти і групи підтримки;
 - в) спостерігачі і байдужі;
 - г) стратегія, тактика і мотиви поведінки сторін.

5. Конфліктна ситуація – це:
 - а) випадкові зіткнення інтересів суб'єктів соціальної взаємодії;
 - б) накопичені протиріччя, що пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії, які створюють можливість для протиборства між ними;

- в) процес протиборства між суб'єктами соціальної взаємодії, що спрямований на з'ясування відносин;
- г) причина конфлікту;
- г') етап розвитку конфлікту.

6. Причина конфлікту – це:

- а) протилежні мотиви суб'єктів соціальної взаємодії;
- б) збіг обставин, які виявляють конфлікт;
- в) явища, події, факти, ситуації, які передують конфлікту і за певних умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії викликають його;
- г) накопичені протиріччя, що пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії, які створюють можливість для реального протиборства між ними;
- г') те, через що виникає конфлікт.

7. Конфліктогени – це:

- а) слова, дії (або бездіяльності), які можуть призвести до конфлікту;
- б) прояви конфлікту;
- в) причини конфлікту, обумовлені соціальним статусом особистості;
- г) стани особистості, які наступають після вирішення конфлікту;
- г') поведінкові реакції особистості в конфлікті.

8. Перше зіткнення сторін, що є приводом для початку відкритого конфлікту, називають:

- а) конфліктна ситуація;
- б) предмет конфлікту;
- в) інцидент;
- г) пік конфлікту.

9. До позитивних функцій конфлікту зараховують:

- а) можливість отримання інформації про стан організації, якості людей, які залучені до спільної роботи;
- б) сигналізація про центри соціальної напруги;
- в) неадекватність у сприйнятті проблеми та учасників конфлікту;
- г) стимулювання активності;
- г') виникнення неадекватних психологічних захистів;
- д) нарощування конфронтації.

10. До негативних функцій конфлікту зараховують:
- а) сигналізація про центри соціальної напруги;
 - б) нарощування конфронтації;
 - в) неадекватність у сприйнятті проблеми та учасників конфлікту;
 - г) стимулювання активності;
 - ґ) виникнення неадекватних психологічних захистів;
 - д) можливість отримання інформації про стан організації, якості людей, які залучені до спільної роботи.

Тема 3. Види конфліктів та причина їх виникнення

Основні питання та короткий зміст теми

1. *Класифікація конфліктів.* Внутрішньоособистісні конфлікти («плюс-плюс», «плюс-мінус», «мінус-мінус», рольові) та їх особливості. Хоторнський експеримент (США) – приклад міжгрупової конфліктності в організації. Міжособистісні конфлікти та їх властивості. Схема внутрішньо-особистісного конфлікту. Конфлікти групові та між особистістю і групою, їх причини. Особливість даного виду конфліктів. Природа виникнення конфліктів. Рівень виразності конфліктного протистояння. Відкриті і закриті конфлікти, їх характеристика. Конфлікт когнікативний і конфлікти інтересів. Вертикальні і горизонтальні конфлікти. Об'єктні безоб'єктні конфлікти.

2. *Межі конфлікту.* Три аспекти визначення меж конфлікту: а) просторовий; б) часовий; в) суб'єктний. Їхня характеристика. Визначення початку конфлікту. Необхідні умови для визначення конфлікту. Закінчення конфлікту.

3. *Причини виникнення конфліктів.* Загальні причини виникнення конфліктів. Часткові причини виникнення конфліктів. Об'єктивні та суб'єктивні причини конфліктів, їхня характеристика, приклади.

Компетентності, яких набуває студент:

здатність розуміти та пояснювати конфлікти, застосовуючи науковий підхід;

здатність здійснювати аналіз динаміки конфлікту, визначати його формулу, обґрунтовано обирати методи управління конфлікту залежно від його етапів та використовувати схему трансактного аналізу.

Рекомендована література: [1 – 8; 10; 14; 15; 18; 24; 25].

Практичне завдання для самостійного виконання

Завдання 3.1. Вивчення понятійно-категоріального апарату навчальної дисципліни

Мета завдання: формування здатності визначати та грамотно використовувати науковий апарат та основні категорії управління конфліктами.

Методичні рекомендації

Уважно прочитайте поняття та їх визначення, наведені в табл. 3.1. Вставте у пропущених місцях відповідні термінам визначення, або навпаки.

Для виконання завдання можна скористатися конспектом лекцій, підручником або знайти інформацію у мережі «Інтернет».

Таблиця 3.1

Поняття навчальної дисципліни та їх визначення

Поняття	Визначення
Внутрішньоособистісний конфлікт	
	Один із видів внутрішньоособистісних конфліктів, в основі яких лежить зіткнення несумісних уявлень, «знань» (чи «когніцій»)
Інституціоналізований конфлікт	
	Конфлікт між малими соціальними групами у складі однієї спільності
Конфлікт інтересів	
Соціальний конфлікт	

Завдання 3.2. Підготовка есе на тему: «Внутрішньоособистісний конфлікт як чинник деструктивних форм поведінки»

Мета завдання: формування здатності визначати вплив психічних особливостей людей на їхню діяльність та життєдіяльність.

Методичні рекомендації

Есе – це прозаїчний твір невеликого обсягу та вільної композиції, що трактує ту чи ту тему і становлять спробу передати індивідуальні враження та міркування, пов'язані з нею.

Алгоритм написання есе:

- 1) постановка проблеми;
- 2) обдумування проблеми (ідеї, приклади, що їх ілюструють);
- 3) планування есе (визначення структури);
- 4) написання есе;
- 5) перевірка та редагування роботи;
- 6) підготовка презентації;
- 7) презентація есе.

Зазвичай есе складається з трьох основних частин: 1) вступ, який має чітко визначити проблематику нарису; 2) аргументи, які мають підтверджувати або спростовувати тезу, демонструвати позицію автора з окремого питання; 3) висновок.

У процесі підготовки есе на тему «Внутрішньоособистісний конфлікт як чинник деструктивних форм поведінки» слід пам'ятати, що внутрішньо-особистісний конфлікт виявляється як внутрішньоособистісна суперечність, що сприймається і переживається людиною як значуща для неї проблема, яка вимагає свого вирішення і активізує внутрішню роботу свідомості, спрямовану на аналіз і подолання цієї проблеми. Кожна людина є самостійним генератором конфлікту, тобто особистість постійно формує і відтворює внутрішні конфлікти, носієм яких є і вона. Якщо внутрішньоособистісний конфлікт вчасно не вирішується, то він може призвести до значно важчих наслідків, найбільш сильні з яких – стрес, фрустрація і невроз.

Робота з першоджерелами

Оберіть одну з наукових статей (або знайдіть самостійно і погодьте з викладачем), самостійно опрацюйте її та створіть структурну (візуальну) схему за допомогою офісних додатків *Word*. Схеми та малюнки можуть бути подані та обговорені на практичному занятті.

Перелік першоджерел:

1. Вінс В. Психологічні чинники конфліктної поведінки підлітків / В. Вінс, С. Лихацька // *Актуальні проблеми сучасної психології : шляхи становлення особистості* : збірник наукових статей за матеріалами

Міжнародної науковопрактичної офлайн-онлайн конференції учнівської молоді, студентів, аспірантів, молодих учених та науковців, м. Переяслав-Хмельницький, 14 – 16 травня 2019 року / за заг. ред. Т. В. Кириченко, Т. М. Кузьменко. – Переяслав-Хмельницький : Вид-во «КСВ», 2019. – 360 с. – С.238–242.

2. Просяник О. П. Системна типологізація концепції соціального конфлікту / О. П. Просяник, О. Г. Зима // *Вчені записки Таврійського нац. ун-ту ім. В. І. Вернадського*. Серія: Філологія. Журналістика. – 2021. – Т. 32 (71). – № 1. – Ч. 3. – С. 161–167.

3. Хомуленко Т. Б. Особливості виникнення внутрішньо-особистісного конфлікту в юнацькому віці / Т. Б. Хомуленко, М. В. Балушок // *Проблеми сучасної психології*. – 2015. – Вип. 27. – С. 594–610.

4. Шеремет О. О. Проблема конфліктності підлітків / О. О. Шеремет, С. О. Моїсеєнко // *Педагогіка й сучасні аспекти фізичного виховання*. Збірник наукових праць VI Міжнародної науково-практичної конференції 13–14 травня 2020 року. – Краматорськ : ДДМА, 2020. – С. 215–221.

Питання для роздумів і обговорення

1. «Зрілість» конфлікту – чинник, за Дж. Рубіним, який визначає можливості управління конфліктами. Під ним розуміють таку стадію конфлікту, коли всі учасники готові приймати власний конфлікт серйозно та хочуть зробити все, щоб його припинити. Типово, вважає автор, що люди не сідають за стіл переговорів, поки не дійдуть до «мертвої точки», коли вже ніхто не вірить, що щось може бути досягнуто за допомогою тиску й примусу. Існує «правильний» час для переговорів, і його необхідно знайти.

Можна, однак, допомогти у створенні потрібного моменту. Кращий спосіб, на думку Дж. Рубіна, – це досягти того, щоб кожна із сторін розуміла, що у співпраці вони більше досягнуть, ніж втратять.

Чи погоджуєтеся ви з автором? Аргументуйте свою відповідь.

2. Проаналізуйте висновки Л. Гумпловича стосовно природи соціального конфлікту:

1) конфлікти є сутністю історичного прогресу, вони вічні, змінюються тільки їх форми;

2) конфлікти сприяють єдності суспільства, виникненню більш широких угруповань;

3) диференціація суспільства на панівних і підлеглих – явище постійне і незмінне.

Наведіть приклади, що підтверджують чи спростовують ці висновки.

3. Проаналізуйте та висловіть власну думку стосовно таких питань і тверджень:

1) конфлікт «створюють» люди. Вони – його сторони й учасники, тому конфлікт є соціальне, суспільне явище. Люди діють у ньому як соціальні істоти. Будь-який конфлікт між людьми веде до суспільних, соціальних змін;

2) у конфлікті важлива не сама проблема, важливіше – хто та як дивиться на неї. Інколи важко зрозуміти проблему, через яку виник конфлікт. Це тому, що люди по-різному дивляться на одну і ту ж саму ситуацію «через свої окуляри», через призму свого життєвого досвіду або через систему власних уявлень, цінностей;

3) конфлікт – це завжди протилежність цілей, позицій, думок, інтересів, що спричиняє відповідні наслідки. Конфлікт реально існує, якщо є негативний наслідок розбіжностей у думках, емоційних реакціях. Він виявляється у ворожій, агресивній поведінці однієї особи чи інших, між якими виникло непорозуміння. Наслідок – це є припинення позитивних взаємин, міжособистісної взаємодії, або появи агресії, депресії у людини;

4) порушення спілкування – це передумова, ознака, наслідок конфлікту. Особливістю конфлікту є відсутність нормального спілкування між сторонами, коли вони перестають слухати і чути один одного, вдаються до звинувачень і образ;

5) у конфлікті завжди виявляються реакції, які можуть бути автоматичними і набутими. У процесі розвитку особистість виробляє реакції на конфліктні ситуації, що згодом стають автоматичними;

6) конфлікт існує між людьми, коли щось спільне поєднує їх. Конфлікт виникає між людьми, які залежні один від одного. Задовольнити свої інтереси сторони можуть завдяки міжособистісній взаємодії. Конфлікт тому й виникає, що власні інтереси дві сторони окремо одна від одної не спроможні задовольнити, але ці інтереси не збігаються, є суперечливими.

Питання для самодіагностики

1. Назвіть ознаки класифікації конфліктів.
2. Наведіть класифікацію конфліктів залежно від кількості учасників.

3. Чому за статистикою найбільш розповсюдженим конфліктом є міжособистісний?

4. У чому особливість внутрішньоособистісного конфлікту?

5. Наведіть приклад конфлікту «плюс – плюс».

6. Наведіть приклад конфлікту «мінус – мінус».

7. Наведіть приклад конфлікту «плюс – мінус».

8. Який з конфліктів (відкритий, прихований, потенційний) може завдавати найбільше неприємностей керівникові (за інших рівних умов)?

9. Які види конфліктів найчастіше виникають у вашому колективі і чому?

10. Визначте три аспекти меж конфлікту.

11. Наведіть приклади загальних причин конфлікту.

12. Визначте часткові причини конфлікту.

13. Наведіть основні об'єктивні причини конфлікту.

14. У чому полягають суб'єктивні причини конфлікту?

Тестові завдання з теми 3

1. Внутрішньоособистісний конфлікт – це:

а) глибокі емоційні переживання особистістю своїх невдач;

б) стан тривоги, який спричинено майбутньою складною ситуацією;

в) зіткнення протилежно спрямованих мотивів особистості;

г) внутрішні коливання особистості, яка стоїть перед вибором засобів для досягнення конкретної цілі.

2. Наявність розбіжностей між вимогами дійсності та можливостями людини, тобто невідповідність можливостей особистості вимогам середовища є характерним для:

а) конфлікту цінностей;

б) морального внутрішньоособистісного конфлікту;

в) конфлікту неадекватної самооцінки;

г) адаптаційного конфлікту.

3. Адаптаційний внутрішньоособистісний конфлікт – це:

а) наявність розбіжностей між вимогами дійсності та можливостями людини, тобто невідповідність можливостей особистості вимогам середовища;

б) наявність розбіжностей між сенсами життя;

в) боротьба між потребами людини та її бажаннями чи інтересами;

г) наявність розбіжностей між бажаннями та дійсністю, яка блокує їх задоволення.

4. Наявність розбіжностей між оцінкою своїх можливостей є характерним для:

- а) конфлікту неадекватної самооцінки;
- б) мотиваційного внутрішньоособистісного конфлікту;
- в) морального внутрішньоособистісного конфлікту;
- г) конфлікту нереалізованого бажання.

5. Боротьба між потребами людини та її бажаннями чи інтересами характерна для:

- а) конфлікту цінностей;
- б) морального внутрішньоособистісного конфлікту;
- в) конфлікту нереалізованого бажання;
- г) мотиваційного внутрішньоособистісного конфлікту.

6. До групових конфліктів зараховують конфлікти типу:

- а) особистість – група;
- б) група – група;
- в) особистість – група та група – група;
- г) керівник – колектив;
- г') мікрогрупа – мікрогрупа всередині колективу.

7. Реальний стан особистості у системі внутрішньогрупових відносин, ступінь її авторитетності – це:

- а) позиція;
- б) статус;
- в) внутрішня установка;
- г) роль.

8. Суб'єктивне сприйняття особистістю свого статусу у групі – це:

- а) позиція;
- б) внутрішня установка;
- в) роль;
- г) Я-концепція.

9. Групові норми – це:

- а) нормативно задані або колективно схвалені зразки поведінки особистості у групі;
- б) загальні правила поведінки, яких дотримуються всі члени групи;
- в) реальне положення особистості у системі внутрішньогрупових відносин;

г) завищення оцінки у групових думках своєї групи та заниження переваг групи, що знаходиться у протиставленні з нею.

10. Конфлікт в організації – це:

а) конфлікти між суб'єктами соціальної взаємодії, які виникають всередині самої організації;

б) конфлікти між суб'єктами соціальної взаємодії, який виникає всередині самої організації та за її межами;

в) конфлікти між керівництвом організації та її співробітниками;

г) конфлікти між різними структурними елементами організації.

Тема 4. Динаміка конфлікту та механізм його виникнення

Основні питання та короткий зміст теми

1. *Динаміка конфлікту.* Етапи і фази конфлікту. Модель процесу конфлікту за його динамікою. Циклічність фаз конфлікту. Співвідношення фаз і етапів конфлікту залежно від можливості його вирішення.

2. *Теорії механізмів виникнення конфліктів.* Три формули конфліктів залежно від природи їх виникнення (конфлікти «А», «Б», «В»), практичне значення формул конфліктів. Конфліктогени та їх класифікація.

3. *Трансактний аналіз конфліктів.* Основні положення теорії трансактного аналізу. Розробник – американський вчений-психолог Еріх Берн, 60 роки ХХ ст. («Ігри в люди»). Поняття «трансактний аналіз» і центральна категорія цієї теорії – «трансакція». Три основні позиції конфліктних взаємодій (трансакцій) – «Батько», «Дорослий», «Дитина», їх характеристика. Схема алгоритму трансактного аналізу.

Компетентності, яких набуває студент:

здатність розуміти та пояснювати конфлікти, застосовуючи науковий підхід;

здатність проводити діагностику та картографічний аналіз конфлікту та розробляти рішення з управління ним (прогнозування, попередження, стимулювання, регулювання, вирішення).

Рекомендована література: [1 – 8; 10; 14; 18; 23; 24; 25].

Практичне завдання для самостійного виконання

Завдання 4.1. Вивчення понятійно-категоріального апарату навчальної дисципліни

Мета завдання: формування здатності визначати та грамотно використовувати науковий апарат та основні категорії управління конфліктами.

Методичні рекомендації

Уважно прочитайте поняття та їх визначення, наведені в табл. 4.1. Вставте у пропущених місцях відповідні термінам визначення, або навпаки.

Для виконання завдання можна скористатися конспектом лекцій, підручником або знайти інформацію у мережі «Інтернет».

Таблиця 4.1

Поняття навчальної дисципліни та їх визначення

Поняття	Визначення
Конфліктогени	
	Одиниця взаємодії партнерів зі спілкування, що супроводжується представленням їх позиції
Ескалація конфлікту	
	Подія, що слугує приводом для переходу суб'єктів до відкритих конфліктних дій
Конфліктна ситуація	
	Сутичка взаємовиключних позицій, принципів, правових або моральних норм

Робота з першоджерелами

Виберіть одну з наукових статей (або знайдіть самостійно й погодьте з викладачем), самостійно опрацюйте її та створіть структурну (візуальну) схему за допомогою офісних додатків *Word*. Схеми та рисунки може бути презентовано й обговорено на практичному занятті.

Перелік першоджерел

1. Бондаренко О. Г. Динаміка міжнародних конфліктів та роль стратегічних комунікацій у їх врегулюванні / О. Г. Бондаренко, Я. О. Бондаренко // *Державне управління: удосконалення та розвиток*. – 2020. – № 10. – Режим доступу : <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1793>.

2. Панасенко Г. С. Динаміка мовних конфліктів у XXI столітті / Г. С. Панасенко // *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. Серія : Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. – 2018. – Вип. 8. – С. 63–73. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhMv_2018_8_8.

3. Сопівник Р. В. Проблема лідерства у контексті транзакційного аналізу Еріка Берна / Р. В. Сопівник // *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. Серія : Педагогіка, психологія, філософія. – 2016. – Вип. 233. – С. 372–378. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_ped_2016_233_58.

4. Сухорукова Т. Г. Характеристика внутрішніх факторів, що визначають рівень стресовості та конфліктності / Т. Г. Сухорукова // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. – 2013. – Вип. 42. – С. 440–443. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_77.

5. Тарабріна Н. А. Динаміка конфлікту і тактики його розв'язання / Н. А. Тарабріна // *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Сер. : Філологічна. – 2012. – Вип. 29. – С. 197–199. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoaf_2012_29_65.

Питання для роздумів і обговорення

1. Ерік БERN виокремлює у структурі людської особистості три стани: 1) «дитина» – є зосередженням життєвої енергії, життєрадісності, яскравої емоційності, спонтанності творчих здібностей, спонукань і переживань. Одночасно для неї характерні недостатність самоконтролю, уникнення відповідальності, немічність, вразливість; 2) «батько» – володіє набором життєвих правил, оцінок, стереотипів, бажанням і здібністю допомагати, опікати, навчати, судити, карати та заохочувати. Він передбачуваний, ригідний, рветься до влади; 3) «дорослий» – зорієнтований на реальність, раціональний, адаптивний, керується поняттям доцільності та корисності.

У транзактній моделі людських відносин виникнення конфлікту пов'язують з тим, що в процесі спілкування в людей вступають у взаємодію невідповідні одна одній «частини» їх особистостей. Якщо реалізується транзакція, яка не пересікається, то вона забезпечує безконфліктні відносини. А якщо виникає транзакція, яка пересікається, то процес спілкування порушується і може виникнути конфлікт. Конфлікт найчастіше базується на підключенні «дитини», оскільки гнів, заздрість, страх, образа, любов та інші емоційні реакції є властивою їй прерогативою. Саме «дитина» найчастіше стає об'єктом маніпуляцій.

Доведіть чи спростуйте на прикладах правильність цих тверджень.

Проаналізуйте звичні трансакції членів вашої сім'ї, друзів, колег. З ким вам легше й приємніше спілкуватися: з «батьками», «дітьми» чи «дорослими»? Як ви думаєте, чому? Чи є у вас «найулюбленіша» позиція? Чи змінюєте ви свою трансакцію залежно від ситуації? Чи потрібно узгоджувати свою позицію з позицією партнерів?

2. Проаналізуйте та висловіть власну думку стосовно таких поглядів на природу конфліктів:

1) за твердженням авторів теорії обміну, люди взаємодіють між собою на основі власного досвіду, оцінюючи можливі винагороди й витрати. Якщо людина не отримує винагороди, на яку розраховує, то для неї значущою стає агресія. Отже, будь-яка взаємодія може стати агресивною (прихований чи відкритий конфлікт);

2) на думку авторів теорії символічного інтеракціонізму причини конфліктів криються у процесі соціальної взаємодії. У разі виникнення «збурень» у стосунках «індивід – соціум» суб'єкт відчуває внутрішню дисгармонію й дискомфорт. Прагнення подолати їх змушує індивіда здійснювати активні дії для того, щоб пристосуватися до середовища, у ході чого виникають конфлікти;

3) як зазначають автори теорії соціальної драматургії, ситуації соціальної взаємодії – це драматичні п'єси, в яких люди, як актори, розігрують ролі, хочуть справити гарне враження на інших, приховують власні недоліки й сором. Порушення в узгодженості рольових очікувань між суспільством і особистістю може породжувати внутрішньоособистісні та рольові конфлікти;

4) як зазначають автори психоаналітичної теорії, на міжособистісну взаємодію значно впливають уявлення, засвоєні в ранньому дитинстві (люди підкоряються лідерам групи, так само як у дитинстві батьку; конфліктують з іншими, якщо в дитинстві виявляли протест стосовно батьків);

5) автори теорії структурного балансу зазначають, що міжособистісна взаємодія залежить від збалансованості думок людей, установок стосовно один одного та третьої сторони. Конфлікти визначаються станом емоційних стосунків між людьми, їх симпатіями чи антипатіями у відносинах один з одним. Міжособистісне притягання-відштовхування, симпатія-антипатія виступають як умова і результат сумісності-несумісності двох людей у певних умовах взаємодії;

6) на думку авторів теорії кооперації та конкуренції, характер міжособистісної взаємодії визначається: по-перше, типом взаємозалежностей

між цілями людей; по-друге, типом дій цих людей («закон соціальних відносин»). Рушійна сила розвитку міжособистісної взаємодії – це конкуренція, яка за несприятливих умов перетворюється на конфлікт. В основі конфлікту лежить несумісність цілей учасників взаємодії. Серед причин конфліктів визначаються такі: наявність протилежних інтересів, цілей, думок, зовнішні конфліктогени. Конфлікт так чи інакше вимагає пристосування хоча б однієї зі сторін. У разі пристосування стає можливою асиміляція – «загасання» конфлікту, або зміна особистісних характеристик під тиском тісних контактів.

3. Проаналізуйте та висловіть власну думку стосовно таких тверджень:

1) «Конфлікт – не лише норма, а й винятково важлива форма життя. Конфлікт призводить до соціальної інтеграції та, забезпечуючи вихід ворожості, посилює соціальну солідарність, визначає і зміцнює характер конкретних соціальних утворень, зміцнює принципи і норми їх організації» (Г. Зіммель);

2) «Мир – це не відсутність конфліктів, це здатність залагоджувати конфлікти мирним шляхом» (Р. Рейган);

3) «Небезпека для сучасного людства відбувається не так з його здатності панувати над фізичними процесами, як з його нездатності розумно спрямовувати процеси соціальні» (К. Лоренц);

4) «Кожна грубість починається зі слабкості» (Сенека);

5) «Проблеми вирішуються, коли людина починає розуміти, що міжособистісні конфлікти нерідко виникають через різні способи сприйняття світу, а не внаслідок егоцентризму чи злого наміру» (К. Юнг).

Питання для самодіагностики

1. У чому полягає сутність динаміки конфлікту?

2. Назвіть основні етапи процесу конфлікту.

3. Побудуйте графік процесу конфлікту за його фазами.

4. Дайте визначення конфліктогенів.

5. У чому полягає сутність закону ескалації конфліктогенів?

6. Визначте механізм виникнення та способи вирішення конфлікту за формулою «А».

7. Визначте механізм виникнення та способи вирішення конфлікту за формулою «Б».

8. Визначте механізм виникнення та способи вирішення конфлікту за формулою «В».

9. Що таке трансакція? Сформулюйте основні види трансакцій («батько», «дорослий», «дитина») та їх поведінкові характеристики.

10. Наведіть алгоритм трансактного аналізу.

Тестові завдання з теми 4

1. Конфліктогени – це:

- а) слова, дії (або бездіяльність), які можуть призвести до конфлікту;
- б) прояви конфлікту;
- в) причини конфлікту, обумовлені соціальним статусом особистості;
- г) стани особистості, які настають після вирішення конфлікту;
- г) поведінські реакції особистості у конфлікті.

2. До якого типу конфліктогенів належать такі дії: «наказ, погроза, зауваження, критика, звинувачування, насмішка»:

- а) зневажливе відношення;
- б) негативне відношення;
- в) менторські відношення;
- г) порушення етики?

3. Заподіяні випадково незручності без вибачення, ігнорування партнера зі спілкування, перебивання співрозмовника, перекладання відповідальності на іншу людину належать до конфліктогенів типу:

- а) менторські відношення;
- б) нечесність та нещирість;
- в) регресивна поведінка;
- г) пряме негативне відношення;
- г) порушення етики.

4. До якого типу конфліктогенів належать такі дії: принизлива втіха, принизлива похвала, докір, жартування:

- а) хвастощі;
- б) порушення етики;
- в) регресивна поведінка;
- г) зневажливе відношення?

5. Які конфліктогени належать до регресивної поведінки:

а) заподіяні випадково незручності без вибачення, ігнорування партнера зі спілкування, перебивання співрозмовника, перекладання відповідальності на іншу людину;

- б) принизлива втіха, принизлива похвала, докір, жартування;
- в) наївні питання, посилення на інших під час отримання справедливого зауваження, сперечання?

6. Що означає конфлікт типу А:

- а) $KC_1 + KC_2 + \dots + KC_n = \text{Конфлікт}$;
- б) $KC + I = \text{Конфлікт}$;
- в) ескалація конфліктогенів,
де KC – конфліктна ситуація (причина);
 I – інцидент?

7. Що означає конфлікт типу Б:

- а) $KC_1 + KC_2 + \dots + KC_n = \text{Конфлікт}$;
- б) ескалація конфліктогенів;
- в) $KC + I = \text{Конфлікт}$,
де KC – конфліктна ситуація (причина);
 I – інцидент?

8. Що означає конфлікт типу В:

- а) $KC_1 + KC_2 + \dots + KC_n = \text{Конфлікт}$;
- б) ескалація конфліктогенів;
- в) $KC + I = \text{Конфлікт}$,
де KC – конфліктна ситуація (причина);
 I – інцидент?

9. Визначте тип конфлікту у такій ситуації: «Начальник прийняв на роботу співробітника до одного із підрозділів, не узгодивши це питання з керівником даного підрозділу і без відповідної перевірки його професійної підготовки. Через певний час з'ясувалось, що прийнятий співробітник не в змозі виконувати посадові обов'язки. Керівник підрозділу у службовій довідці доповідає про професійну непридатність новачка і вимагає його звільнення. Між начальником і керівником підрозділу виник конфлікт»:

- а) тип Б;
- б) тип А;
- в) тип В;
- г) тип Б і В.

10. Визначте тип конфлікту у такій ситуації: «Між двома співробітниками не склалися відносини. Помилково письмове завдання, яке призначене першому співробітнику, було адресовано другому. Другий розцінив даний факт як спробу першого “звалити” свою роботу на нього. Між ними виник відкритий конфлікт...»:

- а) тип Б;
- б) тип А;
- в) тип В;
- г) тип Б і В.

Змістовий модуль 2

Регулювання конфліктної взаємодії

Тема 5. Процес управління конфліктами

Основні питання та короткий зміст теми:

1. *Сутність управління конфліктом та його діагностика.* Поняття «управління конфліктом». Внутрішні і зовнішні аспекти управління конфліктами, їх характеристика. Процес діагностики конфлікту. Головна мета управління конфліктами. Схема діагностики конфлікту. Картографічний аналіз конфлікту, його етапи.

2. *Зміст процесу управління конфліктами.* Процес управління конфліктами (прогнозування, запобігання і стимулювання, регулювання, розв'язання), їх характеристика. Зміст управління конфліктами і його динаміка. Технології регулювання конфлікту (інформаційні, комунікативні, соціально-психологічні, організаційні).

3. *Управлінські рішення в конфліктних ситуаціях.* Модель прийняття науково обґрунтованого рішення з управління конфліктом. Алгоритм управління конфліктом.

Компетентності, яких набуває студент:

здатність розуміти та пояснювати конфлікти, застосовуючи науковий підхід;

здатність здійснювати обґрунтований вибір та використання методів управління конфліктами (ухилення від конфлікту, поступка, компроміс та примушення під час вирішення конфлікту).

Рекомендована література: [1 – 10; 13; 16; 19 – 22; 24; 25].

Практичне завдання для самостійного виконання

Завдання 5.1. Вивчення понятійно-категоріального апарату навчальної дисципліни

Мета завдання: формування здатності визначати та грамотно використовувати науковий апарат та основні категорії управління конфліктами.

Методичні рекомендації

Уважно прочитайте поняття та їх визначення, наведені в табл. 5.1. Вставте у пропущених місцях відповідні термінам визначення, або навпаки.

Для виконання завдання можна скористатися конспектом лекцій, підручником або знайти інформацію у мережі «Інтернет».

Таблиця 5.1

Поняття навчальної дисципліни та їх визначення

Поняття	Визначення
	Набір тактичних прийомів, спрямованих на пошук прийнятних для всіх сторін рішень у конкретній конфліктній ситуації
Комунікативні технології вирішення конфлікту	
	Вирішення конфлікту третьою стороною, яка вивчила протилежні точки зору на проблему та запропонувала рекомендації, що є обов'язковими до виконання конфліктуючими сторонами
Роз'єднання сторін	
	Спосіб узгодження конфліктних інтересів, яка полягає у взаємних поступках у позиціях конфліктуючих сторін, взаємна відмова сторін конфлікту від певної частини своїх претензій, взаємне пожертвування інтересами заради досягнення згоди
Діагностика конфлікту	

Робота з першоджерелами

Оберіть одну з наукових статей (або знайдіть самостійно і погодьте з викладачем), самостійно опрацюйте її та створіть структурну (візуальну) схему за допомогою офісних додатків Word. Схеми та малюнки можуть бути подані та обговорені на практичному занятті.

Перелік першоджерел:

1. Великих К. О. Управління організаційним конфліктом, як можливість для росту та розвитку персоналу та організації / К. О. Великих // Науково-технічний збірник «Комунальне господарство міст». Серія: Економічні науки. – 2017. – Випуск 136. – С. 21–23.
2. Кармаза О. Медіація та переговори як альтернативні способи вирішення спорів / О. Кармаза // *Підприємництво, господарство і право*. – 2020. – № 5. – С. 13–18.
3. Корольова Н. М. Управління конфліктною взаємодією та соціально-трудовою напруженістю персоналу підприємства / Н. М. Корольова // *Бізнес Інформ*. – 2012. – № 10. – С. 169–172.
4. Подольчак Н. Ю. Місце та види управлінських конфліктів у сучасній системі менеджменту підприємства / Н. Ю. Подольчак, Г. Р. Ковальчук // *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. – 2012. – № 748. – С. 88–95.
5. Сочинська-Сибірцева І. М. Креативні технології управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних / І. М. Сочинська-Сибірцева // *Бізнес Інформ*. – 2012. – № 10. – С. 271–275.

Питання для роздумів і обговорення

1. Х. Корнеліус та Ш. Фейр вважають, що основна тактика роботи з емоціями у конфлікті полягає в тому, щоб не потурати їм і, водночас, не пригнічувати, а з їх допомогою будувати повноцінні стосунки. Наші емоції здатні переповнювати нас і примушувати нас діяти ірраціонально, а вміння управляти ними – це мистецтво.

2. Проаналізуйте погляди Л. Козера, згідно з якими у різних соціальних умовах соціальні конфлікти виконують позитивні функції. Звичайно, не всі соціальні конфлікти виконують позитивні функції, але соціолог повинен виявити ті соціальні контексти та соціальні умови, в яких соціальний конфлікт допомагає швидше одужанню, ніж загніванню суспільства або його складових.

Чи погоджуєтесь ви з висловлюванням Л. Козера? Обґрунтуйте свою відповідь.

3. Проаналізуйте та висловіть власну думку стосовно таких питань і тверджень:

1) конфлікт – це універсальний та перманентний стан суспільства, причиною якого є недосконалість людини, прагнення різних груп до необмеженого матеріального збагачення (Н. Макіавеллі);

- 2) конфлікти – це рушійна сила суспільного розвитку (А. Сміт);
- 3) конфлікти – це протистояння кінцевих цінностей різних груп, що не можуть бути подолані будь-якою аргументацією або роз'ясненнями (М. Вебер);
- 4) конфлікти є постійним супутником змін соціальних систем, тому не наявність конфліктів, а їх відсутність є показником їхнього ненормального функціонування (Р. Дарендорф);
- 5) конфлікт розуміється як прояви конкуренції в міжгруповій взаємодії (М. Шериф).

Питання для самодіагностики

1. Дайте визначення поняття «управління конфліктом».
2. З якою метою проводиться діагностика конфлікту перед початком вироблення рішення?
3. Побудуйте схему діагностики конфлікту.
4. У чому полягає картографічний аналіз конфліктів?
5. Наведіть види діяльності з управління конфліктами і розкрийте їх зміст.
6. Назвіть відмінності понять «прогнозування конфлікту» і «попередження конфлікту».
7. Назвіть етапи регулювання конфлікту.
8. Наведіть технології регулювання конфліктів і розкрийте їх зміст.
9. Визначте зміст етапів моделі прийняття науково-обґрунтованого рішення з управління конфліктом.
10. З яких етапів складається алгоритм діяльності керівника в процесі управління конфліктом?

Тестові завдання з теми 5

1. До цілей системи управління конфліктами не належить:
 - а) діяльність, спрямована на профілактику конфліктних ситуацій;
 - б) посередницька діяльність, спрямована на вирішення конфліктів;
 - в) діяльність, спрямована на запобігання конфліктам;
 - г) правильний вибір методів усунення конфліктів.
2. Процес управління конфліктами не передбачає:
 - а) усунення причин, що породили конфлікт;
 - б) підтримку контрольованого рівня конфліктності;
 - в) підвищення авторитету керівника організації;
 - г) корекцію поведінки учасників конфлікту.

3. До необхідних умов ефективного здійснення процесу управління конфліктом не належить:

- а) наявність у керівника теоретичних знань з конфліктології;
- б) визнання можливості активного впливу на конфлікт;
- в) об'єктивне розуміння конфлікту як реальності;
- г) наявність правової основи управління.

4. До загальних принципів управління конфліктами не належить:

- а) принцип гласності;
- б) принцип демократичності;
- в) принцип поєднання протилежностей;
- г) принцип конкретно-ситуаційного підходу.

5. До методів управління конфліктами не належить:

- а) метод агресивних дій;
- б) метод переговорів;
- в) метод позитивних дій;
- г) метод маніпулювання.

6. Результати управління конфліктом можуть бути:

- а) сумнівними;
- б) негативними;
- в) свідомими;
- г) дійсними.

7. До чинників конфлікту, які визначають з метою його прогнозування, не належить:

- а) сигнали конфлікту;
- б) інцидент;
- в) розвиток конфлікту;
- г) методи вирішення конфлікту.

8. До методів діагностики конфліктів не належить:

- а) метод уникнення;
- б) метод картографії;
- в) соціометрія;
- г) модульна методика.

9. До видів профілактики конфліктів зараховують:

- а) первинну профілактику;
- б) третинну профілактику;
- в) часткову профілактику;
- г) негативну профілактику.

10. До складових моральної культури не належать:

- а) культура поведінки;
- б) культура взаємовідносин;
- в) культура моральної свідомості;
- г) культура моральних почуттів.

Тема 6. Методи та форми управління конфліктами

Основні питання та короткий зміст теми

1. *Принципи і методи управління конфліктами.* Закономірності і принципи управління конфліктами. Характеристика основних методів управління конфліктною ситуацією.

2. *Структурні методи управління конфліктами.* Форми управління конфліктами за структурними методами. Координаційні та інтегративні механізми. Засоби інтеграції. Визначення загальної організаційної комплексної мети. Структура системи винагород як метод управління конфліктною ситуацією.

3. *Міжособистісні методи (стилі) управління конфліктами.* Характеристика міжособистісних методів, стилів вирішення конфліктів (ухилення, поступка, примушування, компроміс, співробітництво). Модель стратегії поведінки особистості у конфлікті Томаса-Кілмена. Типи поведінки особистості (ефективний, авторитарний, поступливий).

4. *Внутрішньоособистісні і персональні методи управління конфліктами.* Характеристика внутрішньоособистісних методів вирішення конфліктів. Форми проявлення внутрішньоособистісних конфліктів. Способи вирішення внутрішньоособистісних конфліктів. Характеристика персональних методів управління конфліктами.

5. *Переговори як універсальний метод вирішення конфліктів.* Етапи проведення переговорів. Характеристика основних (чотирьох) етапів проведення переговорів. Моделі поведінки в процесі переговорів.

Компетентності, яких набуває студент:

здатність розуміти та пояснювати конфлікти, застосовуючи науковий підхід;

здатність здійснювати обґрунтований вибір та використання методів управління конфліктами (ухилення від конфлікту, поступка, компроміс та примус під час вирішення конфлікту).

Рекомендована література: [1 – 12; 14; 15; 18; 24 – 26].

Практичне завдання для самостійного виконання

Завдання 6.1. Вивчення понятійно-категоріального апарату навчальної дисципліни

Мета завдання: формування здатності визначати та грамотно використовувати науковий апарат та основні категорії управління конфліктами.

Методичні рекомендації

Уважно прочитайте поняття та їх визначення, наведені в табл. 6.1. Вставте у пропущених місцях відповідні термінам визначення, або навпаки.

Для виконання завдання можна скористатися конспектом лекцій, підручником або знайти інформацію у мережі «Інтернет».

Таблиця 6.1

Поняття навчальної дисципліни та їх визначення

Поняття	Визначення
	Властивість особистості, що характеризується схильністю до диктату і беззаперечного підпорядкування оточення власним впливу і владі
Компроміс	
	Стратегія поведінки в конфліктній ситуації, сутність якої у виході з конфлікту або припиненні конфліктних відносин без вирішення причини конфлікту
Поступка	
	Процес включення конфліктних взаємодій в існуючу в суспільстві систему ціннісно-нормативних зразків дії
Консенсус	

Завдання 6.2. Підготовка есе на тему: «Вивчення та аналіз конфліктів у художніх фільмах»

Мета завдання: формування здатності визначати вплив психічних особливостей людей на їхню діяльність та життєдіяльність.

Методичні рекомендації

Уже понад сотню років режисери та сценаристи вивчають людські взаємини у своїй творчості, намагаючись докопатися до глибинних причин різноманітних конфліктів. Це і конфлікти поколінь, сімейні конфлікти, військові конфлікти, конфлікти на роботі. Люди часто є учасниками таких конфліктів, але не бачать своєї поведінки в конфліктах, тому щоб побачити конфлікт та поведінку його учасників зі сторони, оберіть один з переліку художніх фільмів (табл. 6.2) або запропонуйте викладачу свій варіант та підготуйте есе.

Таблиця 6.2

Художні фільми для перегляду та підготовки есе

№ з/п	Назви фільмів (роки)	№ з/п	Назви фільмів (роки)
1	«Головоломка» (2015)	16	«Жорстокі люди» (2005)
2	«Цивільний позов» (1998)	17	«Престиж» (2006)
3	«Грінч» (2018)	18	«Історія про нас» (1999)
4	«Грозовий перевал» (1992)	19	«Любий Джон» (2010)
5	«Дві матері дві дочки» (2017)	20	«Малефісента» (2014)
6	«Дівчина з Данії» (2015)	21	«Шкіра» (2008)
7	«Дітки у порядку» (2012)	22	«Компенсація» (2010)
8	«Джейн Ейр» (2011)	23	«Поїзд на Юму» (2007)
9	«Джокер» (2019)	24	«Велика риба» (2003)
10	«До зустрічі з тобою» (2016)	25	«Лавінг» (2016)
11	«Будинок з піску та туману» (2003)	26	«Лев» (2016)
12	«Душа» (2021)	27	«Найкращі вороги» (2019)
13	«Диявол у деталях» (2021)	28	«Одержимість» (2013)
14	«Іж, молись, кохай» (2010)	29	«Острів проклятих» (2010)
15	«За статевою ознакою» (2018)	30	«Падіння» (2020)

Есе за фільмом пишуть у вільній формі, однак у ньому мають бути розкриті такі питання:

1. Про що йдеться у фільмі? Про який конфлікт йдеться?

2. Проаналізуйте конфлікт з погляду його структурних елементів:

1) суб'єкти конфлікту – люди, які входять у конфлікт; активні учасники конфлікту;

2) предмет конфлікту – те, через що відбувається конфлікт, має різне значення для суб'єктів конфлікту; може бути матеріальним і нематеріальним;

3) мотиви конфлікту – спонукальні сили, які рухають людиною і визначають її дії як конфліктні (інтереси, переконання, погляди, цілі);

4) образ конфліктної ситуації – відображення предмета конфлікту у свідомості суб'єктів конфлікту;

5) позиції учасників щодо один до одного.

3. Проаналізуйте поведінку особистості конфліктної ситуації? Як ви вважаєте, чи правильну стратегію поведінки вибрав головний герой? Ви б діяли так само?

4. Яке у вас склалося загальне враження після перегляду фільму? Якою є його основна ідея? Чи навчає нас чогось?

Робота з першоджерелами

Оберіть одну з наукових статей (або знайдіть самостійно і погодьте з викладачем), самостійно опрацюйте її та створіть структурну (візуальну) схему за допомогою офісних додатків *Word*. Схеми та малюнки можуть бути подані та обговорені на практичному занятті.

Перелік першоджерел:

1. Біловодська О. А. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств / О. А. Біловодська, Т. В. Кириченко // *Економіка і суспільство*. – 2017. – № 10. – С. 177–182.

2. Васильчак С. В. Шляхи цивілізованого вирішення корпоративних конфліктів / С. В. Васильчак, Л. В. Руснак // *Науковий вісник НЛТУ України*. – 2009. – Вип. 19. – С. 123–126.

3. Мотозюк Л. М. Психологічні аспекти ухвалення управлінських рішень у конфліктних ситуаціях / Л. М. Мотозюк // *Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна»*. – 2013. – № 2. – С. 162–165. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpkhist_2013_2_33.

4. Паращенко Л. І. Організаційні конфлікти та особливості їх розв'язання / Л. І. Паращенко, Ю. Л. Вітомський, Н. В. Наконечна // *Актуальні проблеми психології*. – 2019. – Т. IX. – Вип. 12. – С. 353–364.

5. Сівчук І. Дослідження особливостей виникнення економічних конфліктів у господарській діяльності підприємств / І. Сівчук // *Галицький економічний вісник*. – 2013. – № 2. – С. 83–93. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2013_2_15.

Питання для роздумів і обговорення

1. До суб'єктивних причин конфліктів у діловій і виробничій сфері належать:

неправильні дії керівника (порушення службової етики, а також трудового законодавства, несправедлива оцінка керівником дій підлеглих і результатів їхньої праці);

неправильні дії підлеглих;

неправильні дії як керівника, так і підлеглих;

Наведіть приклади таких дій. Які ще причини ви можете назвати?

2. Існують певні правила ефективного визначення конфліктної ситуації (Шейнов В. А.):

1) пам'ятайте, що конфліктна ситуація – це те, що необхідно долати;

2) конфліктна ситуація завжди виникає раніше за сам конфлікт. Конфлікт виникає одночасно з інцидентом;

3) опис конфліктної ситуації повинен підказувати, що робити, як поводитись у ній;

4) ставте собі запитання «чому?» та думайте над ним доти, доки зрозумієте першопричину виникнення конфліктної ситуації;

5) сформулюйте конфліктну ситуацію своїми словами, не повторюючи слів з опису конфлікту. Основний сенс ситуації в тому, що під час розгляду конфлікту багато говоримо про його видимі сторони (про конфлікт та інцидент), але до розуміння конфліктної ситуації приходимо після певних висновків, узагальнень;

6) у формулюванні конфліктної ситуації бажано обходитись мінімумом слів.

Чи використовуєте ви ці правила у власному житті. Доведіть їхню значимість для ефективного визначення конфліктної ситуації.

3. Проаналізуйте та висловіть власну думку стосовно таких запитань і тверджень:

1) Конфлікти – одна з умов розвитку суб'єкта, соціальних систем і відносин (Т. Шеллінг).

2) Конфлікт виникає тільки за певних умов, одночасно зовнішніх і внутрішніх (Богданов Е. М., Зазикін В. Г.).

3) Війна – результат недотримання етичних вимог, наслідок того, що люди йдуть не за голосом «практичного розуму», а емоцій (І. Кант).

Питання для самодіагностики

1. Перерахуйте принципи управління конфліктами.

2. Назвіть методи управління конфліктами.

3. Визначте форми управління конфліктами за структурними методами.

4. Перерахуйте міжособистісні стилі вирішення конфліктів.

5. Визначте умови застосування міжособистісних стилів вирішення конфліктів.

6. Розкрийте зміст понять «компроміс» і «консенсус».

7. Наведіть приклади застосування активної і пасивної форм компромісу за власним досвідом.

8. Визначте розбіжності в стилях «ухиляння» і «поступка».

9. Побудуйте двомірну модель стратегії поведінки особистості у конфлікті Томаса-Кілменна.

10. Визначте відповідність і розкрийте зміст способів вирішення внутрішньоособистісних конфліктів.

11. Наведіть персональні методи управління конфліктами.

12. Визначте основні етапи проведення переговорів.

13. Наведіть варіанти посередництва у переговорному процесі.

14. Перерахуйте і визначте зміст моделей поведінки особистості у переговорному процесі.

Тестові завдання з теми 6

1. Яке поняття не належить до терміна «завершення конфлікту»:

а) вирішення конфлікту;

б) профілактика конфлікту;

в) урегулювання конфлікту;

г) усунення конфлікту.

2. Під час вибору стратегії може бути застосований такий підхід:

- а) застосування сили чи влади;
- б) застосування підлабузництва;
- в) застосування авторитету керівника;
- г) застосування гумору.

3. До основних стилів поведінки у конфлікті не належить:

- а) компроміс;
- б) пристосування;
- в) керування;
- г) ігнорування.

4. Стиль суперництва не може використовувати людина, яка:

- а) прагне досягти власної мети;
- б) володіє сильною волею;
- в) має м'який характер;
- г) володіє владними повноваженнями.

5. До мети стилю співробітництва не належить:

- а) конструктивне обговорення проблеми;
- б) винесення авторитарного рішення;
- в) розроблення довгострокового взаємовигідного рішення;
- г) розгляд іншої сторони як союзника.

6. Стиль компромісу не застосовують у випадку, коли:

- а) одна із сторін демонструє свої фізичні і психологічні переваги;
- б) обидві сторони мають однаково переконливі аргументи;
- в) обидві сторони мають владні повноваження;
- г) сторони бажають отримати менше але не втратити все.

7. До видів тактик вирішення конфліктів не належать:

- а) жорсткі;
- б) м'які;
- в) умовні;
- г) нейтральні.

8. Коаліційна тактика не передбачає:

- а) накладення заборони;
- б) створення союзів;

- в) звернення до ЗМІ;
- г) збільшенні групи за рахунок друзів.

9. Тактика дружельності не передбачає:

- а) публічні висловлювання й скарги;
- б) коректну поведінку;
- в) пропозиції допомоги;
- г) демонстрацію бажання спільно вирішити проблему.

10. Головною функцією переговорів є:

- а) підвищення культури поведінки конфліктуючих сторін;
- б) пошук спільного рішення проблеми;
- в) примирення сторін;
- г) з'ясування сильнішої сторони.

Тема 7. Профілактика конфліктів в організації

Основні питання та короткий зміст теми

1. Профілактика конфліктів: сутність, підходи і напрями. Профілактика конфліктів і її напрями. Залучення керівників середньої ланки управління до спільного вироблення рішень. Зміни в організаційних структурах управління. Удосконалення організаційних структур управління як напрям профілактики конфліктів. Принципи створення мережі малих підприємств (мережа МП). Структура мережі МП.

2. Профілактика конфліктів за стратегією управління персоналом. Стратегія управління персоналом (СУП). Кадрова політика організації. Модель стратегії управління персоналом в організації. Кадрова робота. Підбір кадрів.

3. Управління компетентністю працівників як напрям профілактики конфліктів. Складові компоненти компетентності особистості. Етапи життєвого циклу компетентності. Управління компетентністю на рівні організації. Управління компетентністю на рівні особистості.

Компетентності, яких набуває студент:

здатність розуміти та пояснювати конфлікти, застосовуючи науковий підхід;

здатність розробляти заходи з профілактики конфліктів, застосовувати співробітництво під час рішення конфлікту, застосовувати структурні та внутрішньо особистісні методи управління конфліктам.

Рекомендована література: [1 – 10; 12; 16; 19; 20; 24; 25].

Практичне завдання для самостійного виконання

Завдання 7.1. Вивчення понятійно-категоріального апарату навчальної дисципліни

Мета завдання: формування здатності визначати та грамотно використовувати науковий апарат та основні категорії управління конфліктами.

Методичні рекомендації

Уважно прочитайте поняття та їх визначення, наведені в табл. 7.1. Вставте у пропущених місцях відповідні термінам визначення, або навпаки.

Для виконання завдання можна скористатися конспектом лекцій, підручником або знайти інформацію у мережі «Інтернет».

Таблиця 7.1

Поняття навчальної дисципліни та їх визначення

Поняття	Визначення
	Протиборство двох і більше сторін, виражене в поведінкових реакціях, оцінюваних оточуючими як відкритий конфлікт
Безконфліктна поведінка	
	Податливість людини до реального чи уявного тиску групи
Міжособистісні відносини	
Ранг опонента	
	Становище суб'єкта в суспільстві або групі, що визначає його права й обов'язки

Завдання 7.2. Ведення термінологічного словника

Мета завдання: формування здатності визначати та грамотно використовувати науковий апарат та основні категорії управління конфліктами.

Методичні рекомендації

Складіть термінологічний словник шляхом узагальнення та систематизації термінів та понять, пов'язаних з управлінням конфліктами.

Словник має містити не менш 30 термінів та може бути оформлений у вигляді презентації.

Робота з першоджерелами

Оберіть одну з наукових статей (або знайдіть самостійно і погодьте з викладачем), самостійно опрацюйте її та створіть структурну (візуальну) схему за допомогою офісних додатків *Word*. Схеми та малюнки можуть бути подані та обговорені на практичному занятті.

Перелік першоджерел:

1. Афенченко Г. В. Роль засобів комунікації в подоланні соціальних конфліктів / Г. В. Афенченко // *Вісник Харківської державної академії культури*. – 2012. – Вип. 37. – С. 196–204. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/hak_2012_37_21.

2. Бортун Б. О. Системний аналіз конструктивної конфліктності особистості / Б. О. Бортун // *Вісник післядипломної освіти* : збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки». – 2020. – Вип. 11(40). – С. 10–27.

3. Древаль Ю. Д. Механізми управління конфліктами у сфері публічних відносин / Ю. Д. Древаль // *Вісник Національного університету цивільного захисту України*. Серія : Державне управління. – 2016. – Вип. 1. – С. 51–58.

4. Маріна О. В. Конфлікти і шляхи їх попередження у колективі академічної групи студентів-першокурсників / Маріна О. В. // *Науковий вісник Донбасу*. – 2014. – № 1. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd_2014_1_14.

5. Телєгіна Д. М. Соціальні аспекти профілактики конфліктів в організації / Д. М. Телєгіна, А. В. Цимбал, О. А. Шевчук // *Актуальні проблеми економіки і управління*: Зб. наук. праць. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Вип. 14. – Режим доступу : <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/194742>.

Питання для роздумів і обговорення

1. До конфліктологічних умінь зараховують уміння прогнозувати виникнення конфлікту; уміння конструктивного сприйняття критики; уміння приймати оптимальне рішення в умовах конфліктної ситуації. Доведіть правильність цієї точки зору. Які ще вміння можна зарахувати до конфліктологічних, на вашу думку?

2. У конфліктології застосовують такі правила безконфліктної поведінки в організації: 1) не використовуйте конфліктогени; 2) вирішуйте спірні питання «тут і тепер», не відкладаючи їх; 3) менше ображайтеся; 4) прагніть адекватно сприймати й усвідомлювати конфлікт; 5) спілкуйтеся відкрито (закритість породжує конфлікти); 6) намагайтеся зрозуміти позицію іншої людини зсередини (поставте себе на місце іншого); 7) аргументуйте свої бажання для себе та іншого; 8) будьте готові подолати своє самолюбство, визнати свої помилки, вибачитися; 9) будьте гнучкими.

Чи погоджуєтесь ви з ними? Доведіть на прикладах їхню дієвість.

3. На думку психологів, конфлікти виконують конструктивні та деструктивні функції. До конструктивних функцій зараховують:

1) виявлення протиріч – конфлікт здатний висвічувати невирішені питання, які є між людьми;

2) оцінювання індивідуально-психологічних особливостей людини – учасники конфлікту з'ясовують раніше невідомі риси один одного;

3) ослаблення психічної напруги – можна позбавитися дратівливості, зняти напруженість;

4) розвиток особистості – людина набуває досвіду спілкування з людьми, вчиться будувати комунікації з іншими людьми, знаходити спільну мову;

5) поліпшення якостей індивідуальної діяльності – активність людей прискорюється, виробляються навички поведінки в екстремальних ситуаціях.

Чи будь які конфлікти можуть виконувати ці функції? Обґрунтуйте свою відповідь.

Питання для самодіагностики

1. Назвіть два основні підходи у профілактиці конфліктів.

2. Сформулюйте основні напрями профілактики конфліктів в організації.

3. Обґрунтуйте значення удосконалення організаційних структур управління як напрям профілактики конфліктів.

4. Визначте зміст профілактики конфліктів за стратегією управління персоналом.

5. Роль кадрової політики в попередженні конфліктів.

6. Викладіть зміст та складові компоненти компетентності.

7. Визначте напрями управління компетентністю на рівні організації та на рівні особистості.

8. Як відбувається процес узгодження очікувань в організації.
9. Запропонуйте напрями управління поведінкою особистості з метою запобігання конфліктів.
10. Загальні правила безконфліктної поведінки в організації.

Тестові завдання з теми 7

1. Серед наведених далі слів знайдіть те, яким позначають важливий компонент компромісу:
 - а) протиборство;
 - б) угода;
 - в) компенсація;
 - г) кооперація.

2. Серед наведених далі слів знайдіть те, яким позначають важливий компонент конфронтації:
 - а) норма;
 - б) право;
 - в) протистояння;
 - г) згода.

3. Посередник – це:
 - а) суддя Конституційного суду;
 - б) третя сторона в переговорному процесі;
 - в) вид діяльності суб'єкта управління;
 - г) член групи, який має великий авторитет і здійснює вплив на свідомість і поведінку решти членів групи.

4. Страйк – це:
 - а) зіткнення сторін;
 - б) стратегія поведінки у конфлікті;
 - в) різновид соціального конфлікту;
 - г) система відносин між опонентами.

5. Серед наведених далі слів знайдіть те, яким позначають важливий компонент несумісності:
 - а) орієнтація на співробітництво;
 - б) взаємне несприйняття;
 - в) авторитарність;
 - г) конфліктність.

6. До об'єктивних причин конфліктної взаємодії належать:
- а) психологічна несумісність працівників;
 - б) обмеженість ресурсів, нестача життєво важливих благ, низька заробітна плата, нераціональна організація праці;
 - в) неправильні дії підлеглих та керівника;
 - г) незадовільні комунікації та наявність у колективі «важких» людей.
7. До суб'єктивних причин конфліктної взаємодії належать:
- а) погана забезпеченість матеріалами, устаткуванням;
 - б) відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання роботи;
 - в) слабка згуртованість колективу;
 - г) прорахунки в діях керівника, маніпулювання підлеглими.
8. До видів конструктивного впливу конфлікту на його основних учасників належить:
- а) здобуття людиною соціального досвіду виходу з важких ситуацій;
 - б) формування у людини почуття недовіри у триумф справедливості;
 - в) виникнення неприязні, ворожості між учасниками;
 - г) порушення комунікації та взаємозв'язків.
9. Що таке постконфліктний синдром:
- а) продовження конфлікту;
 - б) напружені взаємини колишніх опонентів;
 - в) розвиток нового конфлікту;
 - г) схильність людини до конфліктної поведінки?
10. Головними причинами конфлікту в організації є:
- а) обмеження ресурсів;
 - б) недостатність інформації;
 - в) взаємозалежність завдань;
 - г) усі відповіді правильні.

Рекомендована література

Основна

1. Берлач А. І. Конфліктологія : навч. посіб. для дистанційного навчання / А. І. Берлач. – Київ : Університет «Україна», 2007. – 204 с.

2. Долинська Л. В. Психологія конфлікту : навч. посібн. / Л. В. Долинська, Л. П. Матяш-Заяц. – Київ : Каравела, 2017. – 304 с.
3. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія : навч.-метод. посібн. / Т. Ф. Матвійчук. – Львів : Вид-во «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2018. – 76 с.
4. Миронова О. М. Конфліктологія : навч. посібн. / О. М. Миронова, О. В. Мазоренко. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. – 168 с.
5. Нагаєв В. М. Управління конфліктами та комунікаціями : навч.-метод. посібн. / В. М. Нагаєв. – Харків : КП «Міська друкарня», 2022. – 64 с.
6. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці / В. С. Петрінко. – Ужгород : Вид-во УжНУ «Говерла», 2020. – 360 с.

Додаткова

7. Гірник А. М. Основи конфліктології / А. М. Гірник. – Київ : Києво-Могилянська академія, 2010. – 222 с.
8. Герасіна Л. М. Конфліктологія : навч. посіб. / Л. М. Герасіна. – Харків : Право, 2012. – 128 с.
9. Карамушка Л. М. Психологія управління конфліктами в організації (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : монографія / Л. М. Карамушка, Т. М. Дзюба. – Київ : Наук. світ, 2009. – 268 с.
10. Дученко М. М. Конфліктологія : Практикум : навч. посіб. / М. М. Дученко, О. А. Шевчук. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 88 с.
11. Конфліктологія : підручник / Є. Д. Скулиш, С. А. Кузьмін, О. Р. Охременко, О. В. Шамара. – Київ : Видавничий дім «Артек», 2015. – 362 с.
12. Кошова І. В. Практична психологія конфлікту : лабораторний практикум / І. В. Кошова. – Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2017. – 126 с.
13. Луцишин Г. І. Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посіб. / Г. І. Луцишин. – Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2015. – 200 с.
14. Менеджмент соціальних конфліктів : методичні рекомендації / за наук. ред. І. В. Петренко; Національна академія педагогічних наук України / О. В. Івачевська, Н. С. Малєєва, І. В. Петренко, О. Г. Цукур. – Кропивницький : Інститут соціальної та політичної психології, 2020. – 77 с.
15. Слободянюк А. В. Психологія управління та конфліктологія : навч. посіб. для практичних та семінарських занять / А. В. Слободянюк, Н. О. Андрущенко. – Вінниця : ВНТУ, 2010. – 120 с.

16. Тихомирова Є. Б. Конфліктологія та теорія переговорів : підручник / Є. Б. Тихомирова, С. Р. Постоловський. – Рівне : Перспектива, 2007. – 389 с.
17. Фесенко Г. Г. Психологія управління та конфліктологія : конспект лекцій / Г. Г. Фесенко. – Харків : ХНУМГ, 2013. – 132 с.
18. De Bono E. Conflicts: A Better Way to Resolve Them / E. De Bono. – London : Vermilion, 2018. – 288 p.
19. Condliffe P. Conflict Management: A Practical Guide Fifth Edition / P. Condliffe. – London : Lexis Nexis Butterworths, 2016. – 621 p.
20. Mayer C. Intercultural Mediation and Conflict Management Training: A Guide for Professionals and Academics / C. Mayer. – New York : Springer, 2021. – 282 p.
21. McCorkle S. Personal Conflict Management: Theory and Practice / S. McCorkle, M. Reese. – Oxfordshire : Routledge, 2018. – 359 p.
22. Raines S. Conflict Management for Managers: Resolving Workplace, Client and Policy Disputes / S. Raines. – Washington : Rowman and Littlefield Publishers, 2019. – 495 p.

Інформаційні ресурси

23. Електронний архів Харківського національного економічного університету (репозитарій ХНЕУ ім. С. Кузнеця). – Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua>.
24. Управління конфліктами : робоча програма навчальної дисципліни для студентів усіх спеціальностей першого (бакалаврського) рівня [Електронний ресурс] / уклад. О. А. Єрмоленко, В. М. Лугова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 14 с. – Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27072>.
25. Управління конфліктами. Сайт ПНС ХНЕУ ім. С. Кузнеця. – Режим доступу : <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=9136>.
26. Яхно Т. П. Конфліктологія та теорія переговорів : підручник [Електронний ресурс] / Т. П. Яхно, І. О. Куревіна. – Київ : ЦУЛ, 2018. – 168 с. – Режим доступу : https://pidruchniki.com/19440608/psihologiya/konfliktologiya_ta_teoriya_peregovoriv.

Зміст

Вступ.....	3
Змістовий модуль 1. Загальна теорія конфлікту	5
Тема 1. Розвиток науки про конфлікт як навчальної дисципліни	5
Тема 2. Сутність конфлікту та його структура	11
Тема 3. Види конфліктів та причина їх виникнення.....	17
Тема 4. Динаміка конфлікту та механізм його виникнення	24
Змістовий модуль 2. Регулювання конфліктної взаємодії	31
Тема 5. Процес управління конфліктами.....	31
Тема 6. Методи та форми управління конфліктами.....	36
Тема 7. Профілактика конфліктів в організації.....	43
Рекомендована література.....	48
Основна	48
Додаткова	49
Інформаційні ресурси	50

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

**Методичні рекомендації
до самостійної роботи
студентів усіх спеціальностей
першого (бакалаврського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладачі: **Єрмоленко** Олексій Анатолійович
Лугова Вікторія Миколаївна

Відповідальний за видання *Г. В. Назарова*

Редактор *В. О. Дмитрієва*

Коректор *В. Ю. Труш*

План 2023 р. Поз. № 117 ЕВ. Обсяг 52 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*