

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

МАТВЄЄВ ВІЛЕН НАБІЛЬСВИЧ

УДК 159.923:316

ДИСЕРТАЦІЯ

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ
ФОРМУВАННЯ КОНФЛІКТОЛОГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ
МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ У СТРУКТУРІ ЇХ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ

19.00.05 – соціальна психологія; психологія соціальної роботи

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата психологічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



/ В.Н. Матвєєв

Науковий керівник

доктор психологічних наук, професор
Завацька Наталія Євгенівна

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Матвеев В.Н. Соціально-психологічні особливості формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів у структурі їх професіоналізму. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата психологічних наук за спеціальністю 19.00.05 – соціальна психологія; психологія соціальної роботи. Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля МОН України. Київ, 2026.

У дисертаційному дослідженні наведено теоретичне узагальнення і нове розв'язання проблеми визначення соціально-психологічних особливостей формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів у структурі їх професіоналізму.

Проведено теоретико-методологічний аналіз підходів до вивчення проблеми конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів у структурі їх професіоналізму в науковому просторі. Встановлено, що конфліктологічна компетентність являє собою сукупність професійних характеристик (дій) фахівця-менеджера (діагностичних, аналітичних, прогностичних та ін.), які дозволяють конструктивно керувати конфліктами, та комплекс значущих, з точки зору ефективної управлінської діяльності, якостей фахівця, а також систему його ціннісних переконань, поглядів, позицій, оцінок в сфері соціальної взаємодії. Підкреслено, що цей конструкт розглядається як здатність та готовність здійснювати професійну діяльність з профілактики конфлікту, мінімізувати деструктивні форми реального конфлікту та перевести їх у конструктивне русло, виступати медіатором у вирішенні конфлікту, та є наслідком освоєння майбутніми фахівцями-менеджерами системи відповідних ключових компетенцій в процесі їх професійної підготовки.

Визначено компетенції та компоненти конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів в структурі їх професіоналізму.

Показано, що ці компетенції мають інтегративний характер і поділяються на: компетенції інтеграції, саморозвитку та саморегуляції, соціальної взаємодії; комунікативні компетенції; компетенції пізнавальної діяльності, освоєння засобів та способів конфліктологічної діяльності, а також інформаційно-технологічні компетенції. Наголошено, що зазначені компетенції характеризують такі компоненти конфліктологічної компетентності, як пізнавально-гностичний (володіння знаннями про причини виникнення конфліктів, закономірності та етапи їх розвитку і перебігу); діяльнісно-рефлексивний (досвід прояву конфліктологічної компетентності у стандартних і нестандартних ситуаціях соціальної взаємодії, як необхідних дій, та їх аналіз); нормативно-аксіологічний (дотримання корпоративних етичних норм поведінки та відносин, а також ставлення до змісту конфліктологічної компетентності, об'єкта її застосування та до себе, як суб'єкта її реалізації); регулятивно-конструктивний (емоційно-вольова регуляція процесу і результату прояву конфліктологічної компетентності). З'ясовано особливості функціонування компонентів конфліктологічної компетентності за їх рівнями (високим, середнім, низьким, дуже низьким) та типами конфліктостійкості (усвідомленим, конформним, прагматичним, критичним) майбутніх менеджерів.

Виявлено критерії та показники сформованості конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів у структурі їх професіоналізму: мотиваційно-ціннісний, інтелектуально-аналітичний та процесуально-динамічний.

Мотиваційно-ціннісний критерій виявляє спрямованість на систему професійних цінностей. Його показниками є: усвідомлення соціальної значущості професії; готовність до оволодіння конфліктологічними знаннями, вміннями та навичками; усвідомлення морально-етичних норм поведінки в умовах конфлікту та важливості дотримання норм професійної етики; осмислення цінності професійного самовдосконалення.

Інтелектуально-аналітичний критерій включає систему конфліктологічних знань, що визначають специфіку діяльності в умовах конфлікту. Його показниками є: прагнення до оволодіння системою знань, що мають конфліктологічну спрямованість та сприяють ефективним діям у конфліктогенному середовищі; наявність спеціальних знань у галузі конфліктології, психології та соціології конфлікту, етики; наявність навичок прогнозування та розвитку конфліктних ситуацій.

Процесуально-динамічний критерій передбачає наявність професійних знань, умінь і навичок, що дозволять ефективно та якісно виконувати посадові обов'язки в умовах конфлікту. Його показниками є: комунікативні вміння та навички; вміння моделювати ситуації конструктивного вирішення конфліктної ситуації; передбачати дії опонентів; наявність ефективних технологій конфліктної протидії; аналіз власної поведінки у конфлікті; усвідомлення та урахування особистісних, вікових і психологічних особливостей та емоційних станів опонентів, їх повага.

Виокремлено соціально-психологічні чинники формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів в структурі їх професіоналізму: когнітивні, що пов'язані зі спробами респондентів усвідомити причини конфліктів, з процесами інтерпретації ними повідомлень і поведінки; комунікативні, що пов'язані з різними соціально-психологічними процесами, які відбуваються під час конфлікту, а найбільш значущими з цієї групи чинників визначено соціальні експектації та здібності у спілкуванні; операційні, що включають індивідуальні особливості та вміння майбутніх менеджерів, які виявляють себе в конфлікті; найбільш значущими серед них є соціальний розвиток, толерантність, рефлексія; поведінкові, що відображають реальні поведінкові прояви в ситуації конфлікту, а найбільш значущим чинником у цій групі є показник відтворення моделей поведінки в конфлікті. Встановлено, що провідними чинниками формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів є операційні та поведінкові, зокрема такі, як соціальний

розвиток, толерантність, рефлексія, стратегії поведінки в конфлікті.

Розроблено та апробовано соціально-психологічну програму формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів у структурі їх професіоналізму, що складалася з цільового, змістовного, технологічного, результативного, моніторингового блоків та була побудована на принципах комплексності, об'єктивності, системності, варіативності, інноваційності, активності особистості, діяльнісного опосередкування.

Ефективність розробленої програми доведена за всіма компонентами конфліктологічної компетентності майбутніх фахівців-менеджерів, що підтверджено зниженням семантичного індексу негативного сприйняття конфліктів та індексу емоційних перешкод у встановленні контактів, зростанням конфліктологічної креативності, адекватності прояву емоцій, конфліктостійкості, рефлексивності, толерантності. За результатами програмних заходів виявлено позитивні зсуви за обраними стратегіями поведінки у конфліктних ситуаціях, з орієнтацією на компроміс та співробітництво, при зростанні дружелюбності, наполегливості та індексу емоційної ефективності спілкування.

Перспективи подальшого дослідження пов'язані з вивченням можливостей використання соціально-психологічної програми формування конфліктологічної компетентності майбутніх фахівців-менеджерів, з урахуванням різновиду та специфіки освітніх програм, за якими вони навчаються. Потребує подальшого теоретичного осмислення та експериментального дослідження гендерний аспект системного соціально-психологічного забезпечення успішності процесу формування конфліктологічної компетентності майбутніх фахівців-менеджерів, з залученням ресурсного підходу для отримання тривалого ефекту при його впровадженні.

Ключові слова: майбутні менеджери, професіоналізм, структура професіоналізму, конфлікт, конфліктологічна компетентність, соціально-психологічні особливості формування конфліктологічної компетентності.

Matvuyev V.N. Socio-psychological specificities of developing conflict-management competence in future managers within the structure of their professionalism. – Qualification scholarly work published as manuscript.

The dissertation for the scientific degree of the Candidate of Psychological Sciences, speciality 19.00.05. Social Psychology, Psychology of Social Work. Volodymyr Dahl East-Ukrainian National University Ministry of Education of Ukraine. Kyiv, 2026.

The dissertation presents a theoretical generalization and a novel solution to the problem of identifying the socio-psychological specificities of developing conflict-management competence in future managers within the structure of their professionalism.

A theoretical and methodological analysis of approaches to studying conflict-management competence in future managers within the structure of their professionalism has been conducted. It has been established that conflict-management competence represents a set of professional characteristics (actions) of a manager – diagnostic, analytical, prognostic, and others – that enable constructive conflict management, as well as a complex of personality qualities significant for effective managerial activity, and a system of value-based beliefs, views, positions, and judgments in the sphere of social relations. This construct is emphasized as the ability and readiness to engage in conflict prevention; to minimize destructive forms of actual conflict and redirect them into a constructive course; to act as a mediator in conflict resolution. It is viewed as the outcome of mastering a system of relevant key competencies during professional training.

The competencies and components of conflict-management competence in future managers within the structure of their professionalism have been identified. It is shown that these competencies are integrative in nature and are divided into:

integration competencies; self-development and self-regulation competencies; social-interaction competencies; communicative competencies; competencies of cognitive activity; competencies related to mastering the tools and methods of conflict-management activity; as well as information-technological competencies. It is emphasized that these competencies characterize the following components of conflict-management competence: the cognitive-gnostic component (mastery of knowledge about the causes of conflicts, the regularities and stages of their development and course); the activity-reflective component (experience in demonstrating conflict-management competence in standard and non-standard situations of social interaction as necessary actions, and their analysis); the normative-axiological component (adherence to corporate ethical norms of behavior and relations, as well as attitudes toward the content of conflict-management competence, the object of its application, and toward oneself as the subject of its implementation); the regulatory-constructive component (emotional-volitional regulation of the process and outcome of demonstrating conflict-management competence).

The criteria and indicators of the formation of conflict-management competence in future managers within the structure of their professionalism have been identified: the motivational-value, intellectual-analytical, and procedural-dynamic criteria.

The motivational-value criterion reflects an orientation toward a system of professional values. Its indicators include: awareness of the social significance of the profession; readiness to acquire conflict-management knowledge, skills, and abilities; awareness of moral and ethical norms of behavior in conflict situations and the importance of adhering to professional ethics; understanding the value of professional self-improvement.

The intellectual-analytical criterion includes a system of conflict-management knowledge that determines the specifics of activity in conflict conditions. Its indicators include: striving to acquire a system of knowledge with a conflict-management orientation that supports effective actions in a conflictogenic

environment; possession of specialized knowledge in the fields of conflictology, psychology and sociology of conflict, and ethics; possession of skills for forecasting and analyzing the development of conflict situations.

The procedural-dynamic criterion presupposes the presence of professional knowledge, skills, and abilities that allow effective and high-quality performance of job responsibilities in conflict conditions. Its indicators include: communicative skills and abilities; the ability to model situations of constructive conflict resolution; the ability to anticipate opponents' actions and demonstrate respect toward them; possession of effective technologies for conflict counteraction; analysis of one's own behavior in conflict; awareness and consideration of personal, age-related, and psychological characteristics and emotional states of opponents.

The socio-psychological factors influencing the development of conflict-management competence in future managers within the structure of their professionalism have been identified: cognitive factors, which are associated with respondents' attempts to understand the causes of conflicts and with the processes through which they interpret messages and behavior; communicative factors, which are related to various socio-psychological processes occurring during conflict, with the most significant among them being social expectations and communication abilities; operational factors, which include the individual characteristics and skills of future managers manifested in conflict situations, with the most significant among these factors being social development, tolerance, and reflection; behavioral factors, which reflect actual behavioral manifestations in conflict situations, with the most significant factor in this group being the reproduction of behavioral models in conflict. It has been established that the leading factors in the development of conflict-management competence in future managers are operational and behavioral factors, particularly such as social development, tolerance, reflection, and conflict-behavior strategies.

A socio-psychological program for developing conflict-management competence in future managers within the structure of their professionalism has

been developed and tested. The program consisted of target, content, technological, result-oriented, and evaluative blocks and was built on the principles of complexity, objectivity, systemicity, variability, innovativeness, personal activity, and activity-based mediation.

The effectiveness of the developed program has been demonstrated across all components of conflict-management competence in future managers, which is confirmed by a decrease in the semantic index of negative conflict perception and the index of emotional barriers to establishing contact, as well as an increase in conflict-management creativity, adequacy of emotional expression, conflict resilience, reflexivity, and tolerance. According to the results of the program activities, significant differences were identified in the preferred strategies of behavior in conflict situations, with a shift toward compromise and cooperation, accompanied by an increase in friendliness, assertiveness, and the index of emotional communication effectiveness.

The prospects for further research are related to examining the possibilities of applying the socio-psychological program for developing conflict-management competence in future managers, taking into account the variety and specificity of the educational programs in which they are enrolled. The gender aspect of the systemic socio-psychological support for ensuring the success of the process of developing conflict-management competence in future managers requires further theoretical reflection and experimental investigation, with the involvement of a resource-based approach to achieve a long-term effect in its implementation.

Key words: *future managers, professionalism, structure of professionalism, conflict, conflict-management competence, socio-psychological specificities of competence development.*

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях:

1.1. Михайлишин У.Б., Матвєєв В.Н., Піддубна В.В. Вплив групових цінностей на становлення соціальної зрілості студентства. *Теоретичні і прикладні проблеми психології: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. Сєверодонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2015. № 3 (38). С. 272-279. (Особистий внесок автора полягає у визначенні впливу соціальної зрілості студентів-майбутніх менеджерів на їх конфліктологічну компетентність).

<http://tppjournal.com.ua/n3y2k15.html>

1.2. Чуловський В.Е., Матвєєв В.Н. Взаємозв'язок механізмів психологічного захисту та внутрішньоособистісних конфліктів юнаків. *Теоретичні і прикладні проблеми психології: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. Сєверодонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2017. № 3 (44). Т. 1. С. 189-199. (Особистий внесок автора полягає у розкритті специфіки внутрішньоособистісних конфліктів в юнацькому віці).

<http://tppjournal.com.ua/n3y2k17.html>

1.3. Tkach T., Matvyeyev V. Lifelong Learning as Resource of education and development of Knowledge Economy. *Теоретичні і прикладні проблеми психології: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. Сєверодонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2019. № 1 (48). С. 238-246. (Особистий внесок автора полягає у розкритті необхідності навчання протягом життя як ресурсу професіоналізму майбутніх менеджерів).

<http://tppjournal.com.ua/n48y2k19.html>

1.4. Матвєєв В.Н. Структура професіоналізму менеджерів: соціально-психологічний аналіз. *Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України*. К.; Ніжин: ПП Лисенко, 2020. Т. ІХ, Вип. 13. С. 724-730.

appspsychology.org.ua/data/jrn/v9/i13/71.pdf

1.5. Гейко Є.В., Матвєєв В.Н., Олійник Д.І., Стригуновський С.О., Мороз О.В., Захарченко Б.О. Соціально-психологічні особливості прояву когнітивно-стильових характеристик у полісистемній цілісності особистості. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2024. № 3 (65). Т. 1. С. 5-16. (Особистий внесок автора полягає у визначенні ролі полісистемної цілісності особистості у формуванні її конфліктологічної компетентності).

<https://doi.org/10.33216/2219-2654-2024-65-3-1-5-16>

1.6. Калька Н.М., Матвєєв В.Н. Особливості використання арт-терапевтичних технік у роботі з особистісними ресурсами у час війни. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2025. № 2 (67). С. 156-168. (Особистий внесок автора полягає у з'ясуванні значення арт-терапевтичних технік у формуванні конфліктологічної компетентності в юнацькому віці).

<https://doi.org/10.33216/2219-2654-2025-67-2-156-168>

1.7. Матвєєв В.Н. Методи конфлікт-менеджменту з формування управлінської та конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2025. № 3 (68). Т. 1. С. 140-149.

<https://doi.org/10.33216/2219-2654-2025-68-3-1-140-149>

Статті у матеріалах науково-практичних конференцій:

2.1. Матвєєв В.Н. Різномірівнева освітня технологія формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів. *Сучасні проблеми гуманітарної науки і практики: філософський, психологічний та соціальний виміри: зб. наук. статей за матеріалами V Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених, аспірантів і студентів* (м. Київ,

м. Сєвєродонецьк, 24-25 листопада 2016 р.). Сєвєродонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2016. С. 233-234.

2.2. Матвєєв В.Н. Методологічна основа побудови процесу формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів. *Релігія, релігійність, філософія та гуманітаристика у сучасному інформаційному просторі: національний та інтернаціональний аспекти: зб. наук. статей за матеріалами XVII Міжнародної науково-практичної конференції* (Монреаль, 30-31 грудня 2018 р.). Монреаль: СРМ «ASF», 2018. С. 125-127.

2.3. Матвєєв В.Н. Самоаналіз менеджерів у формуванні конфліктологічної компетентності та стилю управління. *Актуальні питання здоров'язбереження у координатах сучасних парадигм: зб. статей за матеріалами VII Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Сєвєродонецьк, 29-30 грудня 2021 р.). Сєвєродонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2021. С. 135-142.

2.4. Матвєєв В. Проєктно-конструктивні здібності майбутніх менеджерів у формуванні їх професіоналізму. *Цілісний підхід у психології особистості: особливості теорії та практики: зб. наук. статей за матеріалами II Міжнародної науково-практичної онлайн конференції* (м. Кропивницький, 25 лютого 2022 р.). Кропивницький: Вид-во ЦДПУ, 2022. С. 216-221.

2.5. Матвєєв В. Конфліктологічна підготовка майбутніх менеджерів у парадигмі компетентнісного підходу. *Цілісний підхід у психології та соціальній роботі: теорія та практика: зб. наук. статей за матеріалами Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю* (м. Кропивницький, 24 лютого 2023 р.). Кропивницький: Вид-во ЦДУ, 2023. С. 214-219.

2.6. Zavatska N.Ye., Shapovalova V.A., Ungurian N.V., Matvyeyev V.N., Shutalov O.O. Protection of personal mental health under conditions of systemic changes in society. *Актуальні питання відновлення ментального здоров'я у психологічному вимірі: зб. наук. статей за матеріалами I Всеукраїнської*

науково-практичної конференції (м. Київ, 11 жовтня 2024 р.). К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2024. С. 7-11. (Особистий внесок автора полягає у розкритті значення ментального здоров'я у формуванні конфліктологічної компетентності особистості в структурі її професіоналізму).

2.7. Матвеев В.Н. Конфліктологічна компетентність майбутніх менеджерів у структурі їх професіоналізму. *Наукова спадщина української психології: єдність минулого та теперішнього: зб. наук. статей за матеріалами щорічного Всеукраїнського наукового круглого онлайн-столу (м. Київ, 12 червня 2025 р.). К.: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2025. С. 34-37.*

2.8. Завацька Н.Є., Матвеев В.Н. Створення та підтримка в освітньому процесі розвивального середовища. *Психолого-педагогічні основи розвивального навчання: теорія, практика, перспективи: зб. наук. статей за матеріалами I Міжнародної науково-практичної конференції імені Володимира Рєпкіна (м. Полтава, м. Лубни, 17-18 квітня 2025 р.). К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2025. С. 391-394. (Особистий внесок автора полягає у визначенні значення розвивального середовища в процесі формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів).*

2.9. Матвеев В.Н. Реалізація кадрової стратегії управління конфліктами та професійними стресами. *Соціально-психологічні проблеми трансформації сучасного суспільства: зб. наук. статей за матеріалами XVII Всеукраїнської науково-практичної конференції (з міжнародною участю) (м. Київ, 17 жовтня 2025 р.). К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2025. С. 462-466.*

2.10. Матвеев В.Н. Вирішення управлінських завдань в умовах конфліктогенного професійного середовища. *Сучасні проблеми гуманітарної науки і практики: філософський, психологічний та соціальний виміри: зб. наук. статей за матеріалами X Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ополе, м. Київ, 26-27 грудня 2025 р.). К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2025. С. 104-107.*

2.11. Матвеев В.Н., Остополець І.Ю., Маннапова К.Р., Медвідь І.В., Раджабова С.Ш., Табачник І.Г. Значення феномену рефлексивності у саморозвитку особистості. *Актуальні питання здоров'язбереження у координатах сучасних парадигм: зб. наук. статей за матеріалами ІХ Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Ополе, м. Київ, 29-30 грудня 2025 р.). К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2025. С. 56-61. *(Особистий внесок автора полягає у визначенні значення рефлексивності у формуванні конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів).*

ЗМІСТ

ВСТУП	16
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методологічний аналіз підходів до вивчення проблеми конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів у структурі їх професіоналізму	25
1.1. Професійна конфліктологічна підготовка майбутніх менеджерів у парадигмі компетентнісного підходу	25
1.2. Структура професіоналізму фахівців-менеджерів: соціально-психологічний аналіз	45
1.3. Сучасні підходи до формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів у структурі їх професіоналізму	57
Висновки до розділу	72
РОЗДІЛ 2. Емпіричне визначення соціально-психологічних особливостей конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів у структурі їх професіоналізму	75
2.1. Результати самоаналізу досліджуваними особливостей конфліктологічної компетентності та прогнозованого стилю управління	75
2.2. Характеристика функціонування компонентів конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів та її рівні	88
2.3. Показники та критерії сформованості конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів	106
2.4. Соціально-психологічні чинники формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів	114
Висновки до розділу	120
РОЗДІЛ 3. Соціально-психологічні засади формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів у структурі їх професіоналізму	127
3.1. Соціально-психологічна програма формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів у структурі їх професіоналізму	127
3.2. Оцінка ефективності результатів формувального етапу дослідження та їх узагальнення	149
Висновки до розділу	168
ВИСНОВКИ	171
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	175

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах суспільного розвитку складні соціально-економічні та політичні процеси негативно впливають на підвищення рівня конфліктогенності, продукуючи численну варіативність ситуацій та міжособистісних комунікацій, що відрізняються значною напруженістю та суперечливістю, зокрема у професійній сфері. Внаслідок цього актуалізуються проблеми виникнення конфліктів та їх вирішення, а також пошуку шляхів та способів дії у ситуаціях підвищеної конфліктності в професійному середовищі. У зв'язку з цим, зростає рівень вимог до фахівців у всіх сферах професійної діяльності, і, в першу чергу, в галузі управління, оскільки вміння менеджерів конструктивно та ефективно діяти у конфлікті, їх здатність враховувати специфіку конфліктної ситуації, володіння навичками та технологіями взаємодії у конфліктогенному професійному середовищі, визначають їх професіоналізм та дозволяють бути успішними в професії.

За цих умов вагомою стає значущість сформованої конфліктологічної компетентності менеджера, як інтегральної соціально-психологічної якості фахівця та його здатності до конструктивної професійної взаємодії за допомогою вибору оптимальних стратегій поведінки у конфлікті, що дозволяє гармонізувати взаємини суб'єктів професійної діяльності і забезпечити її продуктивність.

Констатовано, процес формування та розвитку конфліктологічної компетентності має здійснюватися на ранніх етапах професіоналізації фахівця, насамперед, на етапі здобуття майбутніми менеджерами вищої освіти, мета якої полягає не лише в отриманні знань про конфлікт, а й у розвитку компетенцій, що засвідчують його уміння прогнозувати конфліктні ситуації, наявність особистісної готовності взаємодіяти в конфліктогенному середовищі, актуальну мобільність у застосуванні знань та умінь у практиці вирішення конфліктів, конструктивне мислення в напрямку їх деескалації.

Проте, проведений аналіз існуючої практики підготовки майбутніх менеджерів в системі вищої освіти показує, що цей процес не завжди відповідає тим вимогам, які пред'являє сучасна сфера управління, та згідно з якими ефективний менеджер має бути підготовлений до успішної реалізації управлінських завдань в умовах конфліктогенного професійного середовища і мінімізації дисфункціональних наслідків конфліктів.

Актуальність вирішення означеної проблематики, її складність, багатогранність та недостатня розробка теоретичних і практичних аспектів, з урахуванням соціального контексту розвитку держави та у спрямованості до умов сучасної вищої освіти України, зумовили вибір теми дисертаційного дослідження: *«Соціально-психологічні особливості формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів у структурі їх професіоналізму»*.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження виконано у межах комплексних науково-дослідних тем кафедри практичної психології та соціальної роботи Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля «Соціокультурні та психологічні аспекти адаптації особистості в сучасному соціумі», «Соціально-психологічні основи розвитку адаптаційного потенціалу особистості засобами інноваційних психотехнологій в умовах трансформаційних змін сучасного суспільства». Тему дисертаційного дослідження затверджено Вченою радою Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (протокол № 4 від 25 грудня 2015 р.).

Об'єкт дослідження – конфліктологічна компетентність майбутніх менеджерів у структурі їх професіоналізму.

Предмет дослідження – соціально-психологічні особливості формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів у структурі їх професіоналізму.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити соціально-психологічні особливості формування конфліктологічної

компетентності майбутніх менеджерів у структурі їх професіоналізму.

Завдання дослідження:

1.Провести теоретико-методологічний аналіз підходів до вивчення проблеми конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів у структурі їх професіоналізму в науковому просторі.

2.Визначити компетенції та компоненти конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів у структурі їх професіоналізму.

3.Виявити показники та критерії сформованості конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів у структурі їх професіоналізму.

4.Розкрити соціально-психологічні чинники формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів у структурі їх професіоналізму.

5.Розробити та апробувати соціально-психологічну програму формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів у структурі їх професіоналізму та оцінити її ефективність.

Теоретико-методологічну основу дослідження становили: загальнотеоретичні (С. Гарькавець, Г. Ложкін, І. Пасічник, Н. Пов'якель та ін.) та соціально-психологічні (І. Ващенко, С. Максименко, М. Пірен, Ю. Швалб та ін.) концепції конфліктів; принципи конфлікт-орієнтованого аналізу соціалізації особистості (А. Борисюк, Я. Гошовський, Н. Завацька, Г. Зіммель, Р. Спенсер та ін.); ситуативний підхід в теорії конфлікту (К. Боулдінг, Л. Бурлачук, К. Левін та ін.); постулати та принципи особистісно-компетентнісного (І. Бевзюк, Р. Боятцис, Е. Глезер, Т. Холланд, О. Цільмак та ін.), процесуально-динамічного (В. Барко, Є. Гейко, О. Кононенко, Л. Пілецька та ін.), системно-орієнтованого (Л. Руденко, О. Сафін, К. Седих, Н. Токарева, О. Фурман та ін.) підходів, в контексті яких конфліктологічна компетентність розглядається з точки зору цілісності, структурності, ієрархічності, динамічності і гуманістичності; концепції становлення особистості в процесі соціо- та професіогенезу (Г. Балл, М. Боришевський, Ю. Бохонкова, Ж. Вірна, Ю. Завацький, Т. Титаренко,

Н. Чепелева та ін.); психологічні концепції конфліктологічної компетентності особистості (В. Бочелюк, І. Власенко, А. Гірник, Дж. Скотт, Р. Шевченко та ін.), теоретичні засади формування професійно значущих рис особистості на різних етапах професіогенезу (О. Бондаренко, В. Балахтар, О. Крижановський, О. Лукашов, С. Миронець, Я. Раєвська, В. Турбан та ін.), зокрема в процесі фахової підготовки менеджерів (О. Бондарчук, О. Брюховецька, Л. Карамушка, Н. Фалько, Л. Черновська, О. Шевяков та ін.); психологічні теорії становлення та корекції рис особистості в процесі активного соціально-психологічного навчання (О. Блискун, В. Волошина, А. Грись, Л. Заграй, О. Лосієвська, Л. Онуфрієва, І. Попович, Т. Траверсе, О. Чуйко, Т. Яценко та ін.).

Методи дослідження:

– *теоретичні*: теоретико-методологічний аналіз наукових концепцій та поглядів з проблеми дослідження соціально-психологічних особливостей формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів у структурі їх професіоналізму (теоретичне моделювання, методи порівняння, систематизації, узагальнення); наукова інтерпретація і синтез емпіричних даних;

– *емпіричні*: спостереження, бесіда, анкетування, метод експертної оцінки, SWOT-аналіз; метод картографії (Х. Корнеліус, Ш. Фейр) для аналізу сутності конфлікту, збору інформації про учасників конфлікту та визначення стійкості їх конфліктологічної позиції; психодіагностичні методики: методика самооцінки кругозору з конфліктології (С. Калаур); методика оцінки рівня конфліктності особистості (Г. Ложкін, Н. Пов'якель); методика діагностики міжособистісного сприйняття в конфліктній ситуації (семантичний індекс негативного сприйняття конфліктів); методика оцінки рівня компетентності у вирішенні конфліктів (П. Хеппнер, І. Петерсон); методики діагностики рефлексивності особистості, особистісної креативності, перешкод у встановленні емоційних контактів та стратегій поведінки в конфліктній ситуації (К. Томас, Р. Кілман); методика

діагностики міжособистісних відносин (Т. Лірі);

– *статистичні*: результати емпіричного дослідження опрацьовувалися з використанням методів математичної статистики з їх подальшою якісною інтерпретацією та змістовним узагальненням. Статистична обробка результатів дослідження здійснювалася за допомогою пакету статистичних програм SPSS (версія 22.0).

Організація і база дослідження. Дослідження проведено на базі науково-практичного Центру медико-соціальних та психотехнологій (м. Київ), Центру розвитку підприємництва і реалізації бізнес-ідей (м. Київ), Південноукраїнського інституту психології, психотерапії і управління (м. Одеса), Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (м. Київ), Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького (м. Запоріжжя), Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського (м. Київ), Одеського національного університету імені І.І. Мечникова.

У дослідженні взяли участь 247 досліджуваних (61,1% чоловіків та 38,9% жінок), які перебували на різних етапах професіоналізації (162 респондента – майбутні менеджери (здобувачі вищої освіти) та 85 респондентів – фахівці-менеджери з різним досвідом професійної діяльності у державних і комерційних організаціях різних галузей господарства). Вибірка формувалася методом репрезентативного моделювання.

Надійність і вірогідність результатів дослідження та сформульованих висновків забезпечено методологічною обґрунтованістю теоретичних положень дослідження; відповідністю методів дослідження його меті та завданням; репрезентативністю вибірки; коректним застосуванням методів математико-статистичної обробки та оцінки експериментальних даних. Про надійність отриманих даних свідчать також стійкість і повторюваність результатів.

Наукова новизна та теоретичне значення дослідження полягають в тому, що:

– *вперше*: визначено компетенції (інтеграції, саморозвитку та саморегуляції, соціальної взаємодії, пізнавальної діяльності, освоєння засобів і способів конфліктологічної діяльності; комунікативні та інформаційно-технологічні компетенції) та компоненти (пізнавально-гностичний, діяльнісно-рефлексивний, регулятивно-конструктивний, нормативно-аксіологічний) конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів у структурі їх професіоналізму; *виявлено* особливості функціонування компонентів конфліктологічної компетентності за їх рівнями (високим, середнім, низьким, дуже низьким) та типами конфліктостійкості (усвідомленим, конформним, прагматичним, критичним) майбутніх менеджерів; *виокремлено* показники та критерії сформованості конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів (мотиваційно-ціннісний, інтелектуально-аналітичний, процесуально-динамічний) у структурі їх професіоналізму; *розкрито* соціально-психологічні чинники (когнітивні, комунікативні, операційні, поведінкові) формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів у структурі їх професіоналізму; *розроблено* соціально-психологічну програму формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів у структурі їх професіоналізму, із задіянням ігрових, тренінгових, інформаційних, діалогових, інтерактивних, аналітико-рефлексивних психотехнологій, та доведено її ефективність;

– *поглиблено та уточнено*: уявлення про соціально-психологічну сутність феноменів конфлікту, компетентності та конфліктологічної компетентності фахівців-менеджерів в структурі їх професіоналізму;

– *набули подальшого розвитку*: засоби і технології формування конфліктологічної компетентності у структурі професіоналізму фахівців-управлінців, зокрема у майбутніх менеджерів.

Практичне значення отриманих результатів полягає: у можливості їх застосування як методичного підґрунтя та інструментарію для вивчення конфліктологічної компетентності майбутніх фахівців-менеджерів на етапі їх

професійної підготовки в закладах вищої освіти; у розробці змістовно-процесуальних засад побудови та реалізації соціально-психологічної програми формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів у структурі їх професіоналізму. Запропонована програма може бути рекомендована для впровадження в роботу психологічних служб різнотипових закладів освіти, консультативних центрів, центрів розвитку підприємництва та реалізації бізнес-ідей, діяльність яких спрямована на підвищення конфліктологічної компетентності фахівців-управлінців, зокрема соціальних менеджерів.

Результати дослідження **впроваджено** в консультаційну та методичну роботу науково-практичного Центру медико-соціальних та психотехнологій (м. Київ) (довідка № 427/18.02 від 12.06.2025 р.); в діяльність ГО «Фонд розвитку підприємництва і реалізації бізнес-ідей» (м. Київ) (довідка № 01-09-25Ф від 01.09.2025 р.), в освітню діяльність Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (м. Київ) (довідка № 429/15.04 від 12.06.2025 р.); у навчальну та наукову роботу Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького (м. Запоріжжя) (довідка № 01-15/1705 від 23.09.2025 р.), у навчальну та наукову роботу Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського (м. Київ) (довідка № 09/01-5-581 від 23.09.2025 р.), у навчально-методичну роботу факультету психології та соціальної роботи Одеського національного університету імені І.І. Мечникова (довідка № 177 від 15.09.2025 р.); у навчально-наукову роботу Південноукраїнського інституту психології, психотерапії і управління (м. Одеса) (довідка № 155 від 12.12.2025 р.).

Особистий внесок автора. Розроблені наукові положення та отримані результати емпіричного дослідження є самостійним внеском автора у проблему визначення соціально-психологічних особливостей формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів у структурі їх професіоналізму. В опублікованих зі співавторами працях доробок автора

становить 50%. Розробки та ідеї, що належать співавторам, у дисертації не використовуються.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні та практичні положення дисертаційної роботи було представлено на науково-практичних конференціях, семінарах-тренінгах, круглих столах, зокрема на *міжнародних*: V науково-практичній конференції молодих учених, аспірантів і студентів «Сучасні проблеми гуманітарної науки і практики: філософський, психологічний та соціальний виміри» (Київ, Сєверодонецьк, 2016 р.), XVII науково-практичній конференції «Релігія, релігійність, філософія та гуманітаристика у сучасному інформаційному просторі: національний та інтернаціональний аспекти» (Montreal, 2018), VII науково-практичній конференції «Актуальні питання здоров'язбереження у координатах сучасних парадигм» (Сєверодонецьк, 2021 р.), II науково-практичній онлайн конференції «Цілісний підхід у психології особистості: особливості теорії та практики» (Кропивницький, 2022 р.); семінарах-тренінгах у межах Програми «Справедливість для всіх» Агенції США з міжнародного розвитку (USAID): «Формування резильєнтності (життєстійкості), як особистий ресурс в умовах війни» (Київ, 2023 р.), «Удосконалення комунікативних здібностей: технології розвитку soft skills» (Київ, 2023 р.), «Синергія інтелекту та тіла: науково-педагогічна компетентність» (Київ, 2024 р.), «Психологія професійного мислення: готовність до змін» (Київ, 2024 р.), «Соціально-правовий аналіз булінгу та мобінгу, як найпоширеніших явищ дискримінації в суспільстві» (Київ, 2024 р.) та програмах ГО «La Strada Ukraine» з захисту прав людини та створення безпечного суспільства (2025 р.); I науково-практичній конференції імені Володимира Репкіна «Психолого-педагогічні основи розвивального навчання: теорія, практика, перспективи» (Полтава, Лубни, 2025 р.), X науково-практичній конференції «Сучасні проблеми гуманітарної науки і практики: філософський, психологічний та соціальний виміри» (Ополе (Польща), Київ, 2025 р.), III multidisciplinary conference «Resilience in Education Amid War and Global Challenges: Ukrainian

Perspective» (Winnipeg (Canada), 2025), науково-практичній конференції «Психічне здоров'я та життєстійкість в умовах війни: інноваційні підходи та доказові інтервенції для України» (Івано-Франківськ, 2025 р.), ІХ науково-практичній конференції «Актуальні питання здоров'язбереження у координатах сучасних парадигм» (Ополе (Польща), Київ, 2025 р.); з міжнародною участю: Всеукраїнській науково-практичній конференції «Цілісний підхід у психології та соціальній роботі: теорія та практика» (Кропивницький, 2023 р.), XVII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Соціально-психологічні проблеми трансформації сучасного суспільства» (Київ, 2025 р.); *всеукраїнських*: I науково-практичній конференції «Актуальні питання відновлення ментального здоров'я у психологічному вимірі» (Київ, 2024 р.), щорічному науковому круглому онлайн-столі «Наукова спадщина української психології: єдність минулого та теперішнього» (Київ, 2025 р.); доповідалися та обговорювалися на розширених засіданнях кафедри практичної психології та соціальної роботи Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (2015-2025 р.р.).

Публікації. Основні положення й висновки дисертаційної роботи представлено у 18 публікаціях автора, з яких 7 статей у наукових фахових виданнях із психології (з них 5 статей – у наукометричних виданнях), 11 публікацій – у збірниках матеріалів науково-практичних конференцій.

Структура дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел із 172 найменувань (з них 45 – іноземними мовами). Загальний обсяг дисертації викладено на 195 сторінках, із них 174 сторінки основного тексту. Робота містить 14 таблиць на 18 сторінках, 5 рисунків на 3 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ВИВЧЕННЯ ПРОБЛЕМИ КОНФЛІКТОЛОГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ У СТРУКТУРІ ЇХ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ

1.1. Професійна конфліктологічна підготовка майбутніх менеджерів у парадигмі компетентнісного підходу

Роль конфлікту, як соціально-психологічного явища у житті професійного суб'єкта, розглянуто у численних наукових дослідженнях вітчизняних та зарубіжних учених [8; 33; 91; 139; 159 та ін.].

У сучасних дослідженнях наголошується, що конфлікт є не тільки деструктивним фактором, а й може бути фактором змін, джерелом інновацій та поштовхом для переосмислення життєвих сценаріїв. Конфлікт – це стимул до змін, що вимагає від суб'єкта діяльності креативного мислення та оперативної реакції.

Автори стверджують, що конфлікт може бути керованим і обґрунтовують важливість перетворення негативних, деструктивних наслідків конфлікту в конструктивні можливості. Зазначається, що управління конфліктами вимагає підготовки, оволодіння спеціальними знаннями, вміннями та навичками, а також розвитку таких якостей, як особистісна зрілість, толерантність, емпатія, рефлексивність, діалогізм мислення, повага до чужої позиції, відкритість до нового досвіду (В. Білецька, Я. Білик, І. Власенко, І. Немінський, Л. Черновська, Н. Фалько та ін.) [6; 7; 9; 13; 17; 18; 19; 86-89; 120; 136; 137 та ін.].

Конфліктологічна компетентність розуміється як складова соціально-психологічної компетентності, а саме, здатність індивіда ефективно взаємодіяти з оточуючими його людьми в системі міжособистісних відносин [5; 21; 57 та ін.].

У процесі взаємодії суб'єктів, як у повсякденному житті, так і у професійній діяльності, виникають міжособистісні конфлікти, вирішення яких залежить від соціальних здібностей: говорити, слухати, співчувати, аналізувати почуте і приймати рішення.

Розширене поняття конфліктологічної компетентності передбачає його розгляд як однієї з провідних характеристик особистості та важливої складової загальної комунікативної компетентності, що представляє собою рівень розвитку обізнаності про діапазон можливих стратегій поведінки у конфлікті та умінь реалізовувати ці стратегії у конкретній життєвій ситуації [47; 79; 126 та ін.].

Теоретичною основою, що визначила загальні підходи до вивчення процесу формування конфліктологічної компетентності майбутніх фахівців-менеджерів у процесі навчання у закладах вищої освіти, виступили результати досліджень проблеми конфліктологічної підготовки фахівців різних професій та функції конфліктологічної культури професіонала.

В умовах сучасного реформування освітньої галузі дослідження змісту та структури компетентності, зокрема конфліктологічної, є необхідними та своєчасними. Поняття «компетентність» стає міждисциплінарним, а наявність її у фахівця будь-якої професії сприймається як критерій ефективної діяльності. Слідом за багатьма авторами ми розглядаємо конфліктологічну компетентність як вид професійної компетентності, формування якої необхідне для успішної реалізації сучасного фахівця-менеджера у конфліктогенному організаційному середовищі [135; 140; 144 та ін.].

Як відомо, у психологічній літературі зустрічається й інше поняття – «конфліктна компетентність». Воно представлено як одна з провідних

характеристик особистості та важлива складова загальної комунікативної компетентності. Поняття «конфліктна компетентність» особистості розуміється як складне інтегральне утворення, що включає компетентність людини у власному «Я», знання про конфлікт, суб'єктивну позицію, володіння широким спектром стратегій поведінки в конфлікті та адекватне їх використання, культуру емоційної саморегуляції [15; 42; 53 та ін.].

По суті, категорія конфліктної компетентності представлена з погляду поведінкового аспекту особистості і розглядається як вміння успішно конфліктувати. Методами розвитку конфліктної компетентності пропонується ігрова діяльність, ігромоделювання тощо.

Поняття «конфліктна компетенція», як похідне від родового поняття «компетенція», викликає численні суперечки з погляду визначення його змісту. Більшістю авторів компетенція трактується як сукупність питань, вирішення яких входить в обов'язки фахівців того чи іншого профілю. Зокрема, в аспекті управлінської діяльності термін «конфліктологічна компетенція» використовується для позначення сфери застосування конфліктологічних умінь та навичок менеджера в організації, тобто сукупності тих ситуацій, які вимагають від менеджера демонстрації своєї конфліктологічної компетентності на практиці [64; 110; 167 та ін.].

В освіті формується компетентнісний підхід, де компетенції розглядаються як кінцевий результат процесу навчання [60; 80 та ін.]. З цих позицій слушним є аналіз основних поглядів щодо проблеми компетентності та її формування у майбутніх менеджерів під час їх професійної підготовки у закладах вищої освіти. Так, компетентність характеризується як можливість перенесення здатності того, хто навчається, в умови, відмінні від тих, в яких ця компетентність спочатку виникла; компетентність визначається, як готовність фахівця включитися у певну діяльність або як атрибут його підготовки до майбутньої професійної діяльності.

Отже, в межах компетентнісного підходу в контексті вищої освіти виділяють два базових поняття: компетенція і компетентність. При цьому

перше з них включає сукупність взаємозалежних якостей особистості, що задаються по відношенню до певного кола предметів і процесів, а друге співвідноситься з володінням людиною певною компетентністю, що включає її особистісне ставлення до неї та предмету діяльності [29; 48; 161 та ін.].

У цьому контексті функціонує й поняття освітньої компетенції, яка розуміється як сукупність смислових орієнтацій, знань, умінь, навичок та досвіду діяльності майбутнього фахівця по відношенню до певного кола об'єктів реальної дійсності, необхідних для здійснення особистісно та соціально значущої продуктивної діяльності (А. Гірник, М. Голубєва, Т. Дзюба, Л. Котлова, Л. Мухіна, Л. Онуфрієва, І. Ружицька та ін.) [25; 27; 32; 54; 55; 83; 84; 92; 100 та ін.].

Виявлення специфічного контексту, в якому формується поняття компетентності та компетентнісного підходу у Європейських країнах та США, показує, що, зокрема, в американському досвіді формування компетентнісних моделей на перший план виходить дія, операція, що співвідносяться не з об'єктом (реальним чи ідеальним), а з ситуацією, проблемою. Сама компетентність розглядається як здатність до вирішення завдань та готовність до своєї професійної ролі в тій чи іншій галузі діяльності. Відповідно, компетенція, з погляду зарубіжних авторів, представляється, насамперед, у вигляді деяких специфічних очікувань роботодавців та суспільства, пов'язаних із професійною діяльністю випускника, його професійного рівня [167; 170; 171 та ін.].

Більше того, саме рівень відповідності індивідуальних показників очікуванням роботодавця та суспільства і розглядаються як основний показник компетентності випускника закладу вищої освіти.

Провідним поняттям компетентнісного підходу у вищій освіті в Європейських країнах та США є поняття освітніх доменів. При цьому підсумкова компетентність випускника університету є сукупністю таких доменів, а кожен домен формується як специфічна функція майбутньої професійної діяльності.

Надалі кожен із доменів конкретизується на двох або більше рівнях. Зокрема, на кожному наступному рівні виділяються види діяльності та проблеми, до вирішення яких мають бути підготовлені випускники (створення систем, оцінка досягнень, планування результатів тощо). На наступному рівні чітко фіксуються окремі дії та властивості, потрібні для успішної діяльності: визначати, інтерпретувати, порівнювати, розробляти, здійснювати, інтегрувати, контролювати та ін.

Опис компетенцій обов'язково включає нормативну модель діагностичних процедур, що дозволяють практично організувати атестаційний процес.

Нарешті, необхідно відзначити, що найбільш значущою та примітною особливістю компетентнісного підходу у вищій освіті за кордоном є авторство відповідних компетентнісних моделей випускників університетів: воно належить недержавним асоціаціям (федераціям, комітетам), які здійснюють координацію фахівців у професійній діяльності, а проблема компетентного підходу набуває іншого інституційного вектору: йдеться про систему, що дозволяє досить об'єктивно оцінити придатність кожного індивідуального претендента до майбутньої діяльності, а також виробити чіткі критерії якості цієї діяльності, що дають майбутнім фахівцям можливість здійснювати цілеспрямовану підготовку для отримання необхідного сертифікату [25; 158; 171 та ін.].

В межах цієї проблеми компетентнісна модель містить чіткі вказівки щодо політики атестації, а також вимоги до рівня підготовки експертів для участі в атестаційних процедурах.

Значно різняться контекст розгляду категорії компетентності у вітчизняній та зарубіжній наукових школах. Різними є й простори концептуалізації: у роботах вітчизняних авторів йдеться про необхідність наукового обґрунтування відповідних понять, тоді як, наприклад, американська наукова школа передбачає визначення компетенцій у межах багатобічного соціального громадського замовлення.

Поряд із тим, що поняття компетенції змістовно так і не визначено остаточно, багато дослідників погоджуються з тим, що воно ближче до понятійного поля «знаю, як», ніж до поля «знаю, що». Так, зазначається, що ключові компетенції є найзагальнішим і широким визначенням адекватного прояву соціального життя людини в сучасному суспільстві. Підтримуючи цю думку, вважаємо, що конфліктологічні компетенції майбутнього фахівця-менеджера можна розглядати як деякі внутрішні, потенційні психологічні новоутворення, які потім проявляються в його сформованій конфліктологічній компетентності [82; 109 та ін.].

Компетентність майбутнього фахівця-менеджера виявляється і в низці освоєних у процесі професійної підготовки ключових компетенцій, будучи інтеріоризованою системою останніх.

Опанування компетенціями неможливе без набуття досвіду діяльності, тобто компетенції та діяльність нерозривно пов'язані між собою. Компетенції формуються у процесі діяльності та заради майбутньої професійної діяльності. В цих умовах процес навчання набуває нового сенсу, він перетворюється на суб'єктну діяльність – вчення, тобто в процес набуття знань, умінь, навичок та досвіду діяльності з метою досягнення професійної компетентності.

Новоутворення у професійній сфері та, як наслідок, зміна вимог вищої школи, що висуваються до майбутніх менеджерів, зумовили постановку завдання у сучасній освіті: забезпечення цілеспрямованої соціалізації особистості, здатної реалізувати свій індивідуальний досвід у пізнанні, навчальній діяльності та поведінці [12; 16; 156 та ін.].

Професійне становлення особистості є результатом її цілеспрямованого включення до системи професійної підготовки, освіти, самоосвіти та самопідготовки. Воно відбувається у процесі діяльності, спілкування, пізнання та самопізнання майбутніми менеджерами функціональних завдань професії при багатоплановому усвідомленні свого місця у ній.

Нагадаємо, що конфлікт у межах сучасної конфліктологічної парадигми сприймається як об'єктивне явище соціальної взаємодії, оскільки є формою граничного загострення природних протиріч, притаманних суспільству.

Отже, майбутній менеджер має бути підготовлений не лише реалізовувати професійні завдання в умовах конфліктогенного професійного середовища, а й перетворювати його з метою запобігання негативних конфліктів [38; 168; 169 та ін.].

Сучасна система вищої освіти орієнтується на компетентнісний підхід. Це означає, що в процесі навчання ставиться мета сформувати у майбутніх менеджерів компетенції, які забезпечують більш високий рівень особистісної та професійної самореалізації в сучасному суспільстві [60; 80].

Формування гармонійної особистості передбачає розвиток умінь приймати соціально і морально відповідальні рішення, організовувати міжособистісне спілкування, засноване на принципах толерантності, поваги і визнання суверенності іншої людини, мінімізувати негативні наслідки конфліктів, й включає таке особистісне утворення, як конфліктологічна компетентність.

Конфліктологічна компетентність є однією з найважливіших загальних характеристик професіоналізму, і, насамперед, у сфері управління. Її можна розглядати як невід'ємну складову загальної комунікативної компетентності, що включає поінформованість про діапазон можливих стратегій поведінки в конфлікті і вміння адекватно реалізовувати ці стратегії в конкретній життєвій ситуації [128; 168 та ін.].

Конфліктологічна компетентність розглядається як когнітивно-регуляторна підсистема професійно значущої сторони особистості, що включає відповідні спеціальні знання та вміння та може бути розглянута на двох рівнях:

- перший рівень передбачає здібності до розпізнавання ознак конфлікту, його оформлення для утримання втіленого в ньому протиріччя та володіння способами регулювання для його вирішення;

- другий рівень передбачає вміння проектувати необхідні для досягнення певних результатів конфлікти і конструювати їх у ситуаціях взаємодії; володіння методами організації продуктивно орієнтованої конфліктної поведінки учасників та сторін взаємодії [93; 94 та ін.].

Таким чином, конфліктологічну компетентність майбутнього фахівця-менеджера можна визначити як його можливість та здатність визначити свою поведінку у передконфліктній, конфліктній ситуаціях з метою конструктивного їх вирішення чи недопущення.

Конфліктологічна компетентність може розглядатися як вид соціально-психологічної компетентності, що включає такі складові: розуміння природи протиріч і конфліктів між людьми; формування конструктивного ставлення до конфліктів в організації; володіння навичками неконфліктного спілкування у складних ситуаціях; вміння оцінювати і пояснювати проблемні ситуації, що виникають; наявність навичок управління конфліктними явищами; вміння розвивати конструктивні засади конфліктів, що виникають; вміння передбачати можливі наслідки конфліктів; вміння конструктивно регулювати протиріччя та конфлікти; наявність навичок усунення негативних наслідків конфліктів.

Слід зазначити, що невід'ємною рисою конфліктологічної компетентності майбутнього менеджера є конфліктологічна готовність.

Конфліктологічна готовність розглядається як готовність майбутнього фахівця-менеджера до вирішення професійних конфліктологічних завдань; як практична готовність до вирішення конфліктів у процесі професійної діяльності. Причому, якщо сутність готовності дослідники розуміють співвідносно (як здатність фахівця до виконання професійних завдань), то в змісті практичної складової спостерігається відмінності [14; 30 та ін.].

У конфліктологічну готовність, як правило, включаються такі конфліктологічні вміння:

- бачення та розуміння конфлікту;
- вміння прогнозувати та оцінювати наслідки конфлікту;
- володіння засобами діагностування, попередження та вирішення конфлікту, використання конфлікту з виховною метою.

За такого підходу цілком забезпечується формування конфліктологічної готовності майбутнього фахівця-менеджера як суб'єкта навчальної діяльності.

Конфліктологічна готовність трактується й як сукупність якостей особистості, які забезпечують успішне виконання професійних функцій.

Конфліктологічна готовність майбутнього фахівця-менеджера включає різноманітні установки на усвідомлення професійного конфліктологічного завдання, моделі ймовірної конфліктної поведінки, визначення специфічних способів діяльності у професійному конфлікті, оцінку своїх можливостей відповідно до майбутніх труднощів та необхідністю результату у процесі вирішення професійного конфлікту [14; 30 та ін.].

Конфліктологічна готовність включає також конструктивну конфліктну позицію фахівця. Конфліктна позиція фахівця постає як система відносин та оцінок конфліктологічного досвіду, конфліктної реальності та перспектив, які визначають спрямованість конфліктних дій та поведінки.

Ключове значення для конструктивної конфліктної позиції мають ціннісні орієнтації та професійні цілі у професійному конфлікті, що впливають на динамічні і структурні характеристики конфлікту.

Конфліктологічна готовність майбутнього фахівця-менеджера виконує функцію регулятивного (мотиваційного, емоційного, рефлексивного, вольового, екзистенційного) базису для орієнтовно-перетворюючої (конструктивної) конфліктологічної діяльності у ситуаціях конфлікту.

Показниками сформованості конфліктологічної готовності є:

- оптимальний вибір конфліктної стратегії;

- самоуправління негативними емоційними станами у конфліктній ситуації;

- здатність до управління (впливу) опонентом професійного конфлікту в результаті рефлексивного самовизначення на основі конструктивної конфліктної позиції.

У моделі конфліктологічної компетентності фахівця-менеджера конфліктологічна готовність представлена аксіологічним блоком професійно важливих конфліктогенних якостей фахівця.

Значення конфліктологічної компетентності в індивідуально-особистісному розвитку, розвитку пізнавальної діяльності та соціальній поведінці виражається в таких функціях:

- мобілізаційній (здатність розглядати конфлікт як невід'ємну складову життя та не уникати конфліктної взаємодії);

- інформативній (здатність до неоднозначного трактування конфліктної взаємодії та бачення перспектив її вирішення; зміст цього критерію включає виділення позитивних функцій конфлікту та об'єктивну оцінку наявних фактів, інформації, знань чи уявлень про реальність);

- прогностичній (здатність застосовувати різні техніки для мінімізації деструктивних форм конфлікту та переведення їх у позитивне русло);

- регулятивній (здатність здійснювати діяльність посередника чи медіатора; з'ясовуючи позиції, інтереси та цілі учасників конфлікту, посередник сприяє збалансованому його вирішенню);

- ціннісній (дозволяє майбутньому фахівцю змінити ставлення до конфлікту в умовах розширення контактів, діяльності);

- рефлексивній (використовується для реконструкції труднощів, що виникли, і виявлення їх причин; ця функція забезпечує розвиток образу Я майбутнього фахівця-менеджера і дозволяє йому не тільки виконувати певну діяльність, але й знати, як він це робить);

- інтегративній (є провідною і її призначення полягає в тому, щоб ця компетентність мала продуктивний характер).

Аналіз функцій допомагає виявити зміст та структуру конфліктологічної компетентності, в основу якої покладено характеристики, що становлять відповідні аспекти змісту компетентностей:

- готовність до прояву, чи мотиваційний аспект: система спонукань індивіда, пов'язаних з конфліктною ситуацією, що відбиває стан внутрішніх спонукаючих сил, які сприяють адекватній поведінці у конфлікті;

- володіння знанням або когнітивний аспект: знання про конфлікт, його профілактику, про можливі стратегії його вирішення, про процедуру ведення переговорів; досить високий рівень сприйняття існуючих та можливих дій опонента [9; 21; 57; 82 та ін.].

Для успішного вирішення конфлікту необхідний його аналіз, що, в свою чергу, вимагає якісного і кількісного опису його складових.

Динаміка конфлікту складається з трьох періодів: передконфлікт, власне конфлікт, постконфліктна ситуація, як результат вирішення конфлікту та його регулювання, що може бути здійснено на будь-якій його стадії.

Проте регулювання конфлікту – ширше поняття, що забезпечує, як наслідок, найефективніший розвиток конфлікту та обов'язкове досягнення його позитивного вирішення.

К. Томас [165] запропонував п'ять найбільш універсальних та практично цінних способів поведінки у конфліктній ситуації, що сприяють її вирішенню.

Ці способи поведінки він позначив так:

- уникнення конфлікту;
- суперництво, чи силовий метод;
- пристосування, або метод односторонніх поступок;
- компроміс, або взаємні поступки;
- співпраця, чи досягнення взаємовигідного рішення.

Засвоєння конструктивних чи деструктивних способів подолання важких ситуацій по різному впливає на розвиток особистості майбутнього менеджера. Переважна більшість конструктивних способів підвищує

позитивний потенціал особистості, сприяє формуванню її впевненості у своїх силах, розвитку почуття власної цінності, веде до становлення важливих вольових якостей.

Досвід використання знань, або поведінковий аспект: уміння проєктувати свою взаємодію як безконфліктну, що передбачає володіння сукупністю необхідних умінь, таких як: реалізація конструктивної взаємодії у конкретній конфліктній ситуації з використанням технологій вирішення та управління конфліктами; рефлексивне слухання; встановлення та дотримання правил та порядку ведення переговорів.

Ставлення до змісту компетентності та об'єкта її застосування, або ціннісно-смысловий аспект: ставлення до конфлікту як до норми взаємодії між людьми; взаємна спрямованість на партнера; збереження поваги один до одного.

Емоційно-вольова саморегуляція: здатність керувати власними емоціями у передконфліктних ситуаціях та безпосередньо в процесі конфліктної взаємодії; здатність та готовність до емпатії; рефлексія.

Інтегративна характеристика сформованості конфліктологічної компетентності: стійкість у прояві здатності та готовності організувати діяльність для утримання протиріччя в процесі його вирішення та переведення в позитивне русло та забезпечення співпраці.

Звідси можна визначити конфліктологічну компетентність майбутніх менеджерів як здатність та готовність:

- здійснити діяльність із профілактики конфлікту;
- мінімізувати деструктивні форми реального конфлікту та перевести їх у конструктивне русло;
- виступити посередником чи медіатором у вирішенні конфлікту [14; 30 та ін.].

Отже, конфліктологічна компетентність фахівця-менеджера проявляється в конструктивному результаті його професійної діяльності у

конфліктогенному організаційному середовищі та є наслідком освоєння ним системи певних ключових компетенцій у ході фахової вузівської підготовки.

Теоретичною основою виділення компонентів конфліктологічної компетентності майбутніх фахівців-менеджерів послужили сформульовані у сучасній психології положення:

- людина є суб'єктом спілкування, пізнання та праці;
- людина проявляється у системі ставлення до суспільства, інших людей, до себе, до праці;
- компетентність людини має вектор акмеологічного розвитку;
- професіоналізм включає компетентності.

З цих позицій конфліктологічна компетентність включає такі компоненти:

- пізнавально-гностичний – включає знання про причини виникнення конфліктів, закономірності та етапи їх розвитку та перебігу, особливості поведінки, спілкування та діяльності опонентів, їх психічні стани, застосовувані прийоми конфліктного протистояння, урахування соціально-психологічних характеристик конфліктних осіб.

- регулятивно-конструктивний – передбачає вміння впливати на опонентів, впливати на їх оцінки, судження, мотиви протистояння, вирішувати конфлікт на справедливій і конструктивній основі, вміння формувати суспільну думку щодо опонентів, організувати роботу в постконфліктній ситуації;

- діяльнісно-рефлексивний – містить вміння на основі наявних знань передбачати поведінку та діяльність опонентів у конфлікті, оцінювати його вплив на соціально-психологічний клімат у колективі; передбачає наявність розвиненої рефлексивної організації діяльності та відносин, рефлексію власної поведінки та спілкування, відображення ієрархічних відносин;

- нормативно-аксіологічний передбачає знання корпоративних етичних норм поведінки та відносин, їх дотримання, а також ставлення до змісту

конфліктологічної компетентності, об'єкта її застосування та до себе, як суб'єкта її реалізації.

Функціональні компоненти конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Функціональні компоненти конфліктологічної компетентності
майбутніх менеджерів**

Компоненти	Характеристика
Пізнавально-гностичний	Знання про міжособистісні взаємодії та труднощі, що їх супроводжують, про природу, функції та сутність конфліктів, їх причини та наслідки, способи їх вирішення та подолання наслідків тощо. Вміння запобігати та розпізнавати конфліктні ситуації, вибирати стратегії поведінки в конфлікті, примиряти конфлікуючі сторони тощо.
Регулятивно-конструктивний	Емоційна (психічна) стійкість у важких (передконфліктних та конфліктних) ситуаціях міжособистісної взаємодії, а також психічні якості, що детермінують поведінку (емпатія, альтруїзм тощо).
Нормативно-аксіологічний	Ціннісне ставлення до міжособистісної взаємодії, адекватне ставлення до конфліктів (на противагу конфліктофільії та конфліктофобії), розвинені мотиви до запобігання та вирішення конфліктів, а також до адекватної поведінки у конфліктах.
Діяльнісно-рефлексивний	Практичний досвід адекватної поведінки у передконфліктних та конфліктних ситуаціях, виявлення, профілактики та вирішення конфліктів,

	запобігання їх наслідків. Самоаналіз та самооцінка (самодіагностика) власної конфліктологічної компетентності, самоуправління розвитком усіх її складових.
--	--

Взаємозв'язок між компонентами конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Взаємозв'язок між компонентами конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів

Компоненти	Характеристика взаємозв'язку
Пізнавально-гностичний – Діяльнісно-рефлексивний	Рефлексивні здібності та вміння (вміння особистісно-професійної самоорганізації) – чинник своєчасного виявлення та усунення слабких місць у системі знань та умінь, управління ними.
Регулятивно-конструктивний – Діяльнісно-рефлексивний	Без регулятивно-конструктивної складової (особливо вольових якостей та психічної стійкості) неможлива адекватна поведінка в передконфліктних та конфліктних ситуаціях. Пізнавально-гностичний, нормативно-аксіологічний та діяльнісно-рефлексивний компоненти реалізуються у поведінці у вигляді регулятивно-конструктивного компонента. З іншого боку, регулятивно-конструктивний компонент розвивається лише в ситуаціях, що потребують його прояву.
Нормативно-аксіологічний – Діяльнісно-	З одного боку, мотиви (цільові установки особистості) – рушійна сила адекватної поведінки (на противагу конфліктофобії). З іншого боку,

рефлексивний	успішно накопичуваний позитивний досвід адекватної поведінки (у поєднанні з позитивними результатами, що полягають в ефективній профілактиці, вирішенні та подоланні конфліктів) – чинник підвищення мотивації до відповідної поведінки, адже мотиви та цінності не можуть формуватися поза діяльністю, поза індивідуальним накопиченням досвіду.
Пізнавально-гностичний Діяльнісно-рефлексивний	– Чим більший арсенал знань і умінь (технологічний інструментарій діяльності), тим кращі передумови для адекватної поведінки в передконфліктних та конфліктних ситуаціях, тим вища ймовірність того, що майбутній фахівець у конкретній ситуації оперативно прийме правильне рішення і адекватно діятиме (запобігатиме конфлікту чи вибиратиме конструктивну стратегію поведінки у конфлікті). Пізнавально-гностичний компонент надає усвідомлення та раціональної обґрунтованості діяльності, що пов'язана з профілактикою та вирішенням конфліктів, подоланням їх наслідків. З іншого боку, накопичення досвіду поведінки у складних ситуаціях – чинник поповнення відповідних знань та умінь (нерідко – перетворення умінь у навички).
Пізнавально-гностичний Нормативно-аксіологічний	– Знання про конфлікти, їх природу, сутність, причини та наслідки можуть бути основою для формування ціннісних орієнтацій та мотивів відповідної поведінки (з профілактики та вирішення конфліктів, подолання їх наслідків), за

	умови зв'язку конфліктологічної компетентності з іншими якостями (толерантністю, комунікативною компетентністю та ін.).
--	---

З цих позицій усі компоненти конфліктологічної компетентності (пізнавально-гностичний, діяльнісно-рефлексивний, регулятивно-конструктивний та нормативно-аксіологічний) визначають:

- ставлення майбутнього фахівця-менеджера до себе як до особистості, суб'єкта конфліктологічної діяльності;
- ставлення до інших людей та професійного соціуму в процесі професійної взаємодії;
- ставлення до конфліктологічної діяльності у всіх її формах та проявах;
- рівень регуляції емоційної сфери, рівень самоконтролю в процесі професійної взаємодії.

Компетенції, які проявляються в конфліктологічній компетентності, є деякими внутрішніми, потенційними психологічними новоутвореннями: знання, вміння, уявлення, програми (алгоритм) дій, інтегративне мислення, система особистісних смислів і ставлень до себе і до оточуючих тощо. Усі вони носять інтегративний характер.

З погляду на зазначене, виокремлено компетенції, що формують конфліктологічну компетентність майбутнього фахівця-менеджера:

Компетенції, що належать майбутньому фахівцю-менеджеру як особистості, суб'єкту діяльності, спілкування:

- компетенції інтеграції: структурування конфліктологічних знань, ситуативно-адекватна актуалізація конфліктологічних знань, розширення, збільшення накопичених конфліктологічних знань;
- компетенції саморозвитку та саморегуляції: формування та розвиток особистісної рефлексії, формування системи саморегуляції у конфліктній

взаємодії, конфліктостійкість, баланс особистої свободи та професійної відповідальності, впевненість у собі.

Компетенції, що належать до соціальної взаємодії майбутнього фахівця-менеджера та соціальної сфери:

- компетенції соціальної взаємодії: толерантність, соціальна мобільність, соціальна адаптивність, прагнення до співпраці у конфліктних ситуаціях;

- комунікативні компетенції: ефективне виконання комунікативних завдань у конфліктній взаємодії, уміння вести діалог, роль медіатора у конфлікті, конструктивний результат впливу на реципієнта.

Компетенції, які стосуються діяльності:

- компетенції пізнавальної діяльності: постановка та вирішення пізнавальних завдань; вирішення конфліктних ситуацій; вирішення проблемних ситуацій; продуктивне та репродуктивне пізнання; активна дослідницька позиція; інтегративне мислення;

- компетенції діяльності: освоєння засобів та способів конфліктологічної діяльності: аналіз, діагностика, планування, проектування, моделювання, прогнозування, врегулювання, профілактика конфліктів;

- інформаційно-технологічні компетенції: комп'ютерна грамотність, володіння інтернет-технологіями, мас-медійними та мультимедійними технологіями.

Зазначені компетенції характеризують такі компоненти конфліктологічної компетентності, як володіння знаннями про причини виникнення конфліктів, закономірності та етапи їх розвитку та перебігу (пізнавально-гностичний компонент); досвід прояву конфліктологічної компетентності у різноманітних стандартних та нестандартних ситуаціях у вигляді необхідних дій та їх аналіз (діяльнісно-рефлексивний компонент); дотримання корпоративних етичних норм поведінки та відносин, а також ставлення до змісту конфліктологічної компетентності, об'єкта її застосування та до себе, як суб'єкта її реалізації (нормативно-аксіологічний

компонент); емоційно-вольову регуляцію процесу і результату прояву конфліктологічної компетентності (регулятивно-конструктивний компонент).

Весь комплекс перелічених компетенцій освоюється у процесі професійної підготовки майбутнього фахівця-менеджера у різних видах діяльності (навчальній, науковій, практичній та ін.) і через опанування відповідних дій (спочатку навчальних, а потім й професійних).

Рівень оволодіння майбутнім фахівцем усім різноманіттям цих компетенцій визначено поняттям «конфліктологічна компетентність». У ході професійної конфліктологічної підготовки у системі вищої освіти майбутній фахівець-менеджер опановує зазначені компетенції, що сприяє формуванню його конфліктологічної компетентності загалом.

Крім того, під конфліктологічною компетентністю майбутнього фахівця-менеджера ми розуміємо професійну характеристику, яка відбиває його підготовленість до виконання професійних завдань у конфліктогенному середовищі.

Конфліктологічна компетентність майбутнього фахівця-менеджера є результатом його професійної багаторівневої підготовки, проявляється у конфліктологічній діяльності та реалізується на практиці у вигляді відповідних дій управління конфліктами. Вона являє собою сукупність професійних характеристик (дій) фахівця (діагностичних, аналітичних, прогностичних та ін.), що дозволяють йому конструктивно керувати конфліктами, сукупність значущих, з точки зору конструктивної управлінської діяльності, якостей особистості, а також систему особистісно-ціннісних переконань, поглядів, позицій, оцінок фахівця в сфері соціальних взаємин.

Позитивна та конструктивна спрямованість особистості майбутнього фахівця-менеджера в ситуації конфлікту виражається в прагненні будувати професійні відносини та свою діяльність на основі прийняття соціально-психологічних особливостей оточуючих, враховуючи їх інтереси та життєві цілі, виявляючи спрямованість на внутрішній світ іншої людини,

висловлюючи стійкий інтерес до співрозмовника, а також готовність до особистісних змін.

Таким чином, конфліктологічна компетентність майбутнього фахівця-менеджера є професійно-особистісним ресурсом, який відрізняє спрямованість особистості у соціальній взаємодії, зокрема у конфлікті, що проявляється у конструктивному результаті професійної діяльності фахівця в конфліктогенному організаційному середовищі та є наслідком освоєння ним системи відповідних ключових компетенцій в процесі професійної підготовки.

Отже, наразі категоріальна та термінологічна невизначеність, активні пошуки сутності та змісту конфліктологічних понять, власне базового поняття компетентності, що є вихідними для розуміння ролі та значення формування конфліктологічної компетентності майбутнього фахівця-менеджера в процесі його професійної підготовки, роблять актуальним проведений теоретичний аналіз.

Узагальнено, що в якості мети професійної конфліктологічної підготовки майбутніх менеджерів розглядається формування інтегрованих характеристик (конфліктологічної компетентності, конфліктологічної культури, конфліктологічної готовності, конфліктологічних умінь), що забезпечують конструктивну конфліктологічну діяльність. При цьому професійними сферами аналізу та вивчення конфліктів є управлінська, педагогічна, правоохоронна, економічна діяльність цих фахівців. Все це свідчить про інтерес до професійного конфлікту та процесів формування компонентів конфліктологічної компетентності майбутніх фахівців-менеджерів.

1.2. Структура професіоналізму фахівців-менеджерів: соціально-психологічний аналіз

Конфліктогенність професійного середовища носить об'єктивний характер, що підтверджується філософсько-соціологічною та психологічною концепціями конфлікту як носія протиріч, джерела розвитку та вдосконалення соціальних систем [104; 105; 149 та ін.].

Для реалізації професійної діяльності у конфліктогенному середовищі фахівцю-менеджеру необхідні високий рівень професіоналізму, відповідна професійна компетентність, як спосіб життєдіяльності у конфліктних ситуаціях у взаємодії із суб'єктами професійної діяльності, та як спосіб подолання особистісних криз.

Ефективність професійної діяльності фахівця-менеджера залежить від багатьох чинників: характеру професійного середовища, рівня професіоналізму, наявності розвиненої конфліктологічної компетентності. Серед них значне місце належить вмінню вирішувати професійні конфлікти, які негативно впливають на результативність професійної діяльності.

Наразі необхідність конфліктологічних знань і навичок визнається усіма вченими та практикаками, а підготовка у цій галузі стає невід'ємною частиною навчання фахівців-менеджерів [60; 67; 101; 106 та ін.].

З метою підвищення рівня конфліктологічної компетентності та якості діяльності практикуючих менеджерів і закладів вищої освіти, які готують цих фахівців, актуальним вбачається вивчення структури професіоналізму менеджерів у соціально-психологічному вимірі.

Передусім слід зазначити, що теорією менеджменту займалися як вітчизняні, так й іноземні дослідники [133; 134; 142; 143; 153; 154; 164 та ін.]. Проте, здебільшого не приділялося належної уваги професіограмному змісту і напряму професійної діяльності менеджера.

Згідно з визначенням Р. Дафта, «менеджмент – це ефективно та продуктивно досягнення цілей організації за допомогою планування,

організації, лідерства (керівництва) та контролю над організаційними ресурсами» [133, с. 18].

Виходячи з цього визначення, можна узагальнити, що діяльність менеджера полягає у здатності орієнтуватися на мету, діяти у напрямі її досягнень. Так, менеджер (усвідомлено чи несвідомо) робить необхідні кроки у вигляді планування, організації, мотивації (психологічної діяльності) і контролю; досвідчений менеджер ефективно виконує ці функції.

Вміння використовувати ресурси (людські, часові, фінансові, інформаційні та ін.) свідчить про здатність менеджера діяти аналітично.

Весь процес професійної діяльності менеджера пронизують комунікації, а також постійний процес прийняття рішень (рис. 1.1).

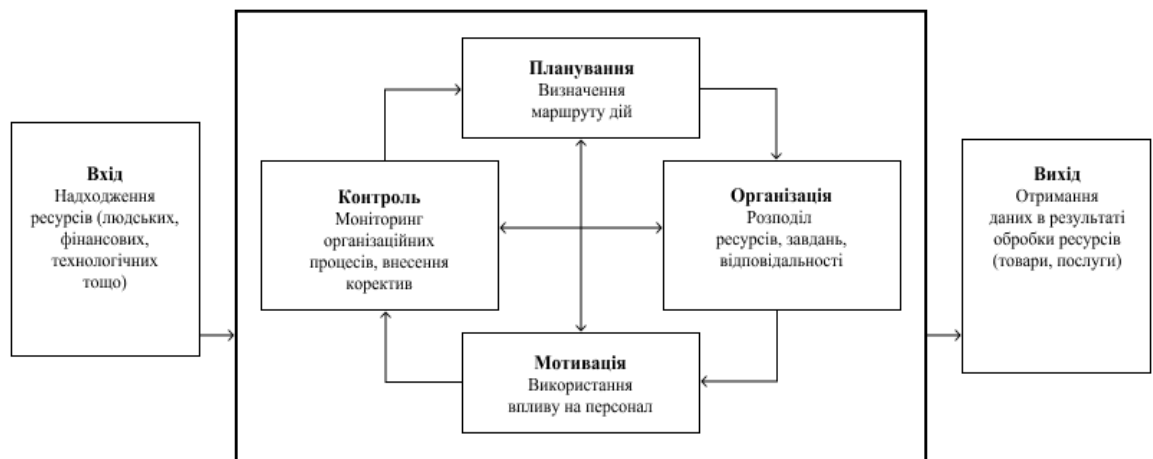


Рис. 1.1. Процес професійної діяльності менеджера

Поведінку менеджера окреслюють офіційні документи, права та обов'язки. Повноваження менеджера дозволяють йому діяти задля досягнення поставленої мети, тобто віддавати розпорядження, ухвалювати рішення, використовувати організаційні ресурси [67; 148 та ін.].

Повноваження – це обмежене право на посаду менеджера. Делегування повноважень дозволяє передавати права та обов'язки працівнику. Як правило, при делегуванні повноважень на працівника переносяться права, але відповідальності не виникає.

У професійній діяльності менеджер працює, насамперед, із людьми. Людина – основа будь-якої організації. Водночас, людина є найскладніше керованим ресурсом.

Отже, у всіх організаційних компонентах присутні мотиваційні та комунікативні процеси, що так чи інакше координуються формальним або неформальним лідерством менеджера [48; 168 та ін.].

В теорії менеджменту особистість менеджера зазнала деякі зміни. Так, класична школа менеджменту (заснована Ф. Тейлором [163]) розглядала людину як економічний об'єкт. Відповідно до поглядів класичної школи людина прирівнювалася до інструменту праці, «машини», яка повинна виконувати низку функцій.

При тейлоризмі основними функціями менеджера були розподіл завдань між працівниками та жорсткий контроль виконання робіт. На основі отриманих результатів визначалася винагорода та покарання. Авторитарний та неупереджений менеджер – основний «двигун» класичної школи.

У міру розвитку економічної сфери, виникнення організацій різних форм власності та сфер діяльності, існування програм державної підтримки тощо змінювалися вимоги до взаємодії менеджменту та організаційного оточення, у тому числі й людей. Працівники потребували нового підходу до використання різних заходів стимулювання праці. Так розпочала своє формування гуманістична концепція менеджменту, орієнтована на працівників організації [2; 56 та ін.].

Особливе місце у формуванні гуманістичної школи менеджменту відіграє У. Демінг (американський менеджер, бізнес-консультант, спеціаліст у галузі управління якістю, консультант японських та американських корпорацій), який визначив роль лідерства менеджера, як одну з найважливіших основ успіху організації [134]. На його думку, сучасний менеджмент ґрунтується на застосуванні глибинних знань у всіх видах діяльності.

В управлінській діяльності менеджеру доводиться працювати:

- з партнерами та конкурентами; особливість роботи полягає у здатності коректно сприймати іноді загрозову та зухвалу поведінку, вміння торгуватися та вести ділові перемовини;

- з підлеглими; особливість роботи з цією групою полягає в умінні бути суворим, вимогливим, але водночас доброзичливим, демократичним.

Саме від роботи підлеглих залежить успіх діяльності організації. В свою чергу, робота підлеглих є відбитком управлінської діяльності менеджера;

- з колегами (інші менеджери).

Колеги не підкоряються вказівкам менеджера, проте від їхньої спільної роботи, заснованої на компромісі або професійному лідерстві однієї зі сторін, залежить продуктивність роботи організації в цілому.

У цьому випадку менеджеру необхідно працювати як з партнерами, так і з конкурентами, тобто необхідно вміти вести переговори, вміти переконувати.

- зі споживачами.

Переважно менеджерам першої ланки доводиться найчастіше (порівняно з менеджерами інших рівнів) взаємодіяти зі споживачами. Їхня поведінка (так само, як і партнерів, конкурентів) може бути агресивною, нетактовною. У зв'язку з цим необхідно коректно сприймати їхню поведінку та шукати шляхи усунення проблем та задоволення потреб.

З'ясовано, що зарубіжний підхід до характеристик особистості менеджера складається з такого:

- респектабельність та зовнішня привабливість менеджера;
- знання етикету;
- професіоналізм, що лежить в основі незалежності поведінки та дозволяє самостійно приймати рішення;
- знання риторики та вміння виступати перед аудиторією;
- самодостатність;
- терпимість до чужої думки і судження [130; 170; 171 та ін.].

Аналізуючи діяльність менеджера, особливу увагу необхідно приділити внутрішньому середовищу організації, злагоженості роботи, психологічному мікроклімату.

Так, в японському менеджменті керівник розуміється як тверда, але справедлива людина, що ставиться до організації як до сім'ї («сімейне» ставлення до діяльності організації прищеплюється майбутнім менеджерам з дитинства).

Менеджер має бути авторитетом для інших працівників, підтримувати свій авторитет. Такому керівнику працівники підкоряються найлегше, а рівень виконавчості вищий.

Велику увагу у професійній діяльності менеджера необхідно приділити стилю управління. Як відомо, розрізняють три стилі управління: авторитарний, демократичний, ліберальний (рис. 1.2).

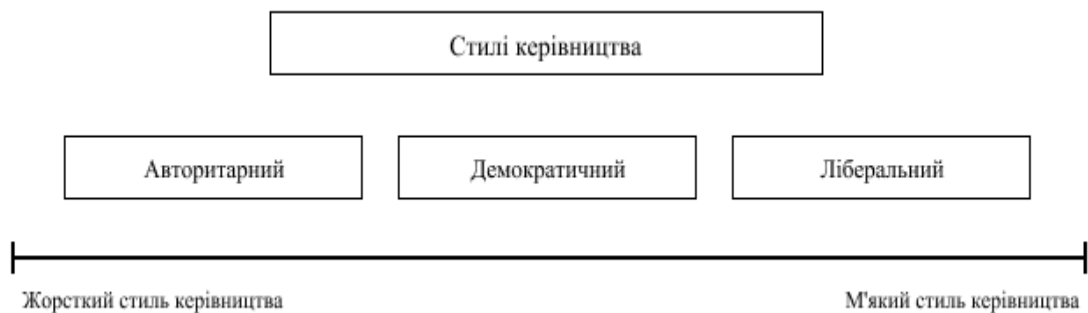


Рис. 1.2. Стили управління у професійній діяльності менеджера

Авторитарний стиль управління характеризується беззаперечною владою керівника над підлеглими. Здебільшого цей стиль управління спирається на документально закріплену (офіційну) владу. Як правило, всі рішення приймаються одноосібно. Думка підлеглих найчастіше не враховується.

Як показує практика, авторитарне управління негативно впливає на соціально-психологічний мікроклімат у колективі, знижує мотивацію підлеглих. Однак, незважаючи на критику цього стилю управління,

авторитарне управління необхідне в кризовій ситуації, коли рішення мають ухвалюватися швидко і бути чітко скоординованими [11; 97; 106 та ін.].

Авторитарний стиль управління у повсякденній, рутинній для підлеглих діяльності знижує мотивацію, що може призвести до низької якості результатів діяльності.

Демократичний стиль управління характеризується спільним прийняттям рішень та делегуванням повноважень підлеглим. Він необхідний при стабільному становищі організації, на відміну від авторитарного стилю, який потрібний у кризових ситуаціях.

Проте застосування демократичного стилю управління за умов кризової ситуації також має позитивну динаміку, менш ефективну, як при авторитарному стилі, але він зберігає імідж менеджера-демократа.

Демократичний стиль підвищує рівень мотивації підлеглих, підвищує авторитет менеджера.

Особливістю демократичного стилю управління є відсутність жорсткого централізованого контролю; у зв'язку з цим ухвалення відповідальності за виконання роботи може перекладатися, при цьому затягується виконання наказів.

Ліберальний стиль управління менеджера виявляється в його байдужості до роботи підлеглих. Такий стиль є найменш ефективним та завдає шкоди організації. Байдужість менеджера до проблем, що виникають, може викликати негативні наслідки.

Визначаючи ефективність того чи іншого стилю управління, можна стверджувати, що ліберальний стиль є найменш ефективним.

Щодо ефективності авторитарного та демократичного стилів управління, то їхнє застосування обумовлюється ситуацією, в якій перебуває організація. У повсякденній діяльності менеджеру необхідно дотримуватись необхідного балансу між авторитарним та демократичним стилями управління.

У будь-якій організації існує два типи управління менеджера:

- управління, засноване на офіційних повноваженнях;
- управління, що ґрунтується на лідерстві (неформальному авторитеті менеджера) [48; 168 та ін.].

Цей тип управління є найкращим варіантом, коли менеджер займає офіційну посаду і водночас має авторитет серед працівників.

Здатність менеджера впливати на інших, спрямовувати їх на ефективне виконання низки завдань, характеризує його як лідера.

Згідно з Р. Дафтом, під лідерством розуміється «використання впливу менеджера для мотивації працівників та досягнення цілей організації» [133, с. 20].

Нагадаємо, що первинні дослідження стилів керівництва здійснили К. Левін та його колеги [151; 152; 153] з Університету штату Айова.

У їхніх дослідженнях було визначено, що під управлінням авторитарного менеджера підлеглі працюють краще за умови, якщо він безпосередньо спостерігає за процесом роботи. Однак за його відсутності працівники починають вороже ставитися один до одного. Авторитарний стиль сприймається негативно, кінцеві результати є неефективними.

Діяльність працівників під управлінням менеджера-демократа показує не менш високу результативність, проте під управлінням таких менеджерів формуються гарні відносини між працівниками.

Результати показали, що підлеглі працюють однаково добре як під наглядом менеджера-демократа, так і за його відсутності. У зв'язку з цим найбільш правильно практикуючому менеджеру слід вдаватися до демократичного стилю.

Відповідно до теорії Р. Танненбаума та У. Шмідта [164] «континуум лідерства» (рис. 1.3) менеджери можуть виявляти риси як авторитарного, так і демократичного лідерства.

Теорія «континуум лідерства» відображає поведінкову концепцію лідерства. Вона розглядає ефективні результати управління персоналом як

наслідок певної поведінки, яка властива менеджеру, формальному чи неформальному лідеру.

Сучасна ситуативна концепція лідерства передбачає, що різні ситуації вимагають від менеджера здатності діяти по-різному. Тобто, залежно від ситуації менеджер може використовувати той чи інший стиль управління. Ситуативне лідерство відображає не конкретний набір якостей менеджера, а використання різних моделей поведінки у різних ситуаціях.

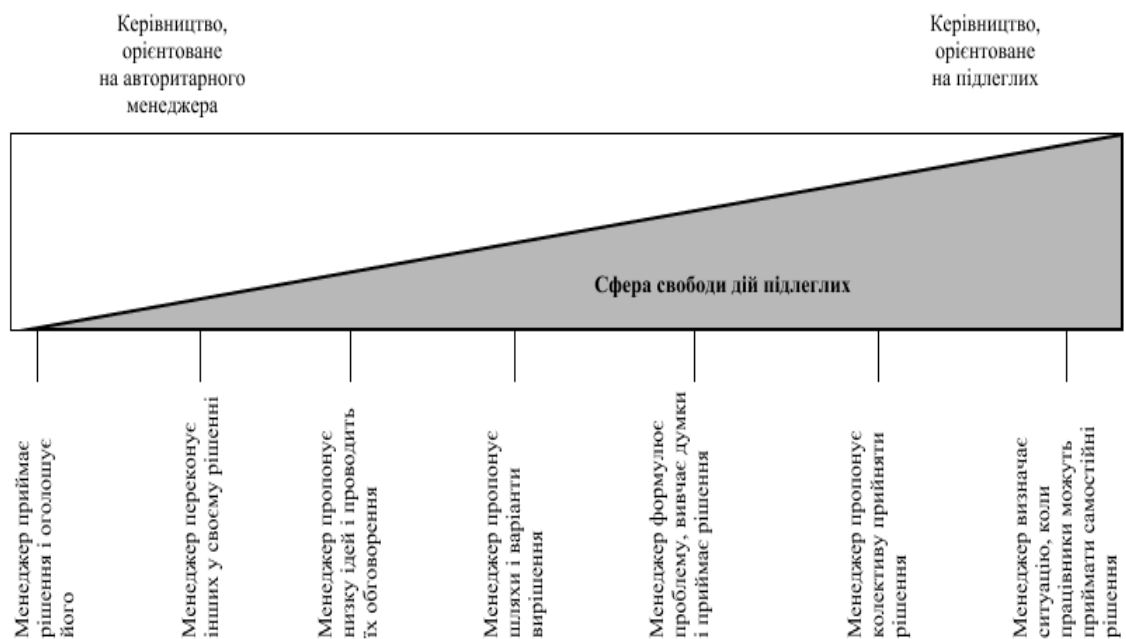


Рис. 1.3. Поведінкова концепція лідерства як ефективний результат менеджменту

Ситуативна теорія лідерства П. Герсі [143] та К. Бланчерса [142] показує причини та наслідки взаємодії менеджера та підлеглих.

Стилі лідерства менеджера, в залежності від рівня готовності підлеглих, представлено на рис. 1.4.

У верхній частині рис. 1.4 відображено стилі управління менеджера. Крива лінія показує найбільш ефективне використання того чи іншого стилю в залежності від ситуації. У зазначеній теорії лідерства розглянуто чотири типи стилю керівництва: S1 – директивний; S2 – переконливий; S3 – приймаючий участь; S4 – делегуючий.

У нижній частині рис. 1.4 показано ступінь готовності підлеглих до виконання покладених на них функціональних обов'язків.

Серед типів готовності підлеглих виокремлені:

R1 – низька готовність;

R2 – середня готовність;

R3 – помірна готовність;

R4 – висока готовність.

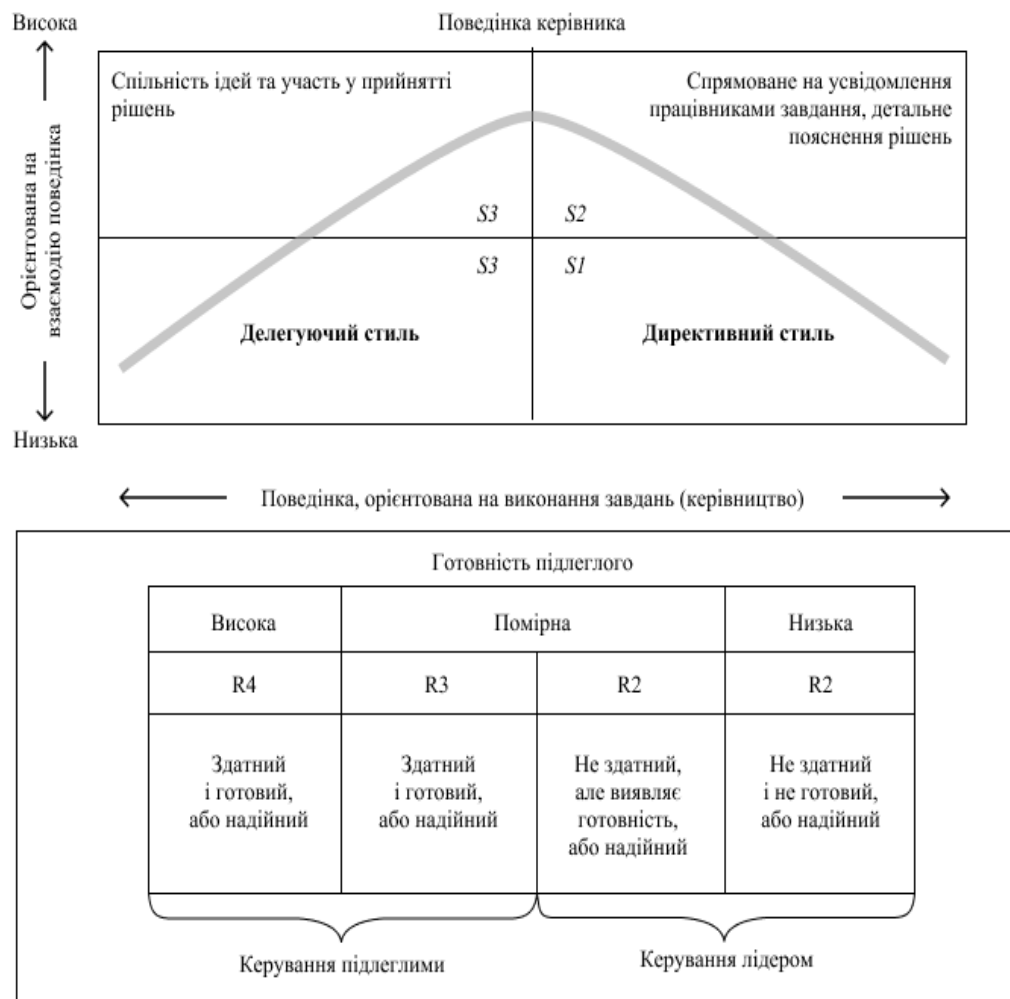


Рис. 1.4. Ситуативна теорія лідерства P. Hersey, K. Blanchard

Директивний (авторитарний) стиль керівництва (S1) відповідає низькому ступеню готовності працівників до виконання покладених на них функціональних обов'язків (R1).

Делегуєчий стиль керівництва (S4) прийнятний за високого ступеня готовності працівників до виконання поставлених завдань (R4).

Переконуючий стиль та стиль участі (S2, S3) прийнятні при помірному ступені готовності працівників до виконання поставлених завдань (R2, R3).

Таким чином: S1 = R1; S2 = R2; S3 = R3; S4 = R4.

Для правильного структурування діяльності менеджера було запропоновано рольову структуру діяльності, основоположником якої є Г. Мінтцберг [154]. Згідно з його теорією, діяльність менеджера може бути поділена на три категорії, до яких входять десять основних ролей.

Так, до інформаційної категорії належать ролі: спостерігач (займається пошуком необхідних інформаційних ресурсів – пошук та підтримка особистих контактів, «холодних» контактів); провідник (виконує функцію «інформаційного центру» – надходження інформації та її подальший розподіл, куди входить розсилка звітів, інформаційних листів, телефонні дзвінки); оратор (промови, звіти, службові записки).

До міжособистісних належать такі психологічні ролі: голова (організація та проведення заходів, підписання документації (збереження відповідальності), зустрічі важливих гостей); лідер (мотивація підлеглих, здатність впливати на інших, вести за собою та наставляти на правильний шлях); сполучна ланка (підтримка комунікативних процесів усередині та поза організацією. Визначення їх напрямку та специфіки (пошта, телефон, ділові зустрічі)).

До категорії «Прийняття рішень» належать такі ролі менеджерів, як підприємець (ініціація нових проєктів, пошук нових ідей, впровадження змін, завоювання прихильників); «пожежний» (врегулювання конфліктних ситуацій, адаптація до криз); розподільник ресурсів (ухвалення рішень про використання наявних ресурсів); учасник переговорів (участь у переговорах із постачальниками, конкурентами, профспілками).

Нижче наведено основні професійні вимоги у роботі фахівця-менеджера з інноваційними конфліктами:

- вміння розпізнавати конфлікт на стадії зародження. Більшість менеджерів не бачать конфлікти в організаціях, прагнуть їх приховати, оскільки вважають, що вони є показником їхньої неякісної роботи; вони не вважають важливим (або не знають як) створювати інноваційний клімат у колективі, що послаблює протест та актуалізує конструктивний конфліктний потенціал колективу; ними ігнорується або не береться до уваги конструктивна функція конфлікту;

- вміння виявляти наявність конструктивного конфліктного потенціалу. Виявлення конструктивної складової у конфлікті потребує диференціації складно переплетених між собою численних чинників конфліктної реальності. Наприклад, конфліктна дія і процес комунікації в конфлікті – це два простори: системно-конфліктний і комунікативний. Якщо у менеджерів немає такого розмежування, то процес регулювання конфлікту та його «дооформлення» буде складним і довгим, що часто сприяє появі в конфлікті тих осіб (груп), які прагнуть використовувати його у своїх цілях;

- вміння технологічно та усвідомлено розпочинати процес «дооформлення» конфлікту. Під процесом «дооформлення» мається на увазі процес пошуку смислу конфлікту, виявлення предмета, суті, правового аспекту, інтерпретація фактів – аналіз, який істотно впливає на формування суспільної думки і ставлення до ситуації. Стихійна (або організована) поява вторинних конфліктів з приводу інтерпретації конфліктних дій – сфера, яка має бути у полі зору організаційного конфлікт-менеджменту;

- вміння застосовувати «стандарт» організаційного конфлікт-менеджменту. Останній є сукупністю прийомів, технік і методів втручання, вкладених у те, щоб скоригувати конфліктний процес із метою актуалізації конфліктного потенціалу та спрямувати його у сприятливе русло. Опанування конфліктом означає, що можливі руйнівні для організації наслідки можуть бути мінімізовані, обмежені, але без прямого насильницького впливу менеджерів на конфліктний процес.

Невід'ємним елементом конфліктологічної компетентності є конфліктостійкість фахівця-менеджера, куди входять мотиваційний, емоційний, вольовий, психомоторний компоненти.

Мотиваційний компонент конфліктостійкості:

- розвиває адекватне сприйняття у передконфліктній чи конфліктній ситуації, спрямованість на спільний пошук шляхів вирішення протиріччя;
- сприяє оптимальній поведінці у конфліктній ситуації;
- забезпечує можливість коригування відстоюваних інтересів.

Емоційний компонент конфліктостійкості включає:

- формування (розвиток) вміння управляти своїм емоційним станом у передконфліктних та конфліктних ситуаціях;
- формування здатності відкрито виражати емоції, не переходячи у депресивні стани при затягуванні чи програвші у конфлікті;

Вольовий компонент конфліктостійкості сприяє формуванню вміння регулювати своє емоційне збудження у конфліктній ситуації та забезпечує:

- толерантність, терпимість до чужої думки, самоконтроль;
- вміння дати об'єктивну оцінку конфлікту;
- вміння зводити до мінімуму спотворене сприйняття.

Психомоторний компонент конфліктостійкості забезпечує:

- правильність поведінки та дій, їх чіткість та відповідність конфліктній ситуації;
- розвиток вміння володіти собою, керувати жестикуляцією та мімікою, контролювати свої дії тощо [35; 98; 101 та ін.].

Отже, розкрито структуру професіоналізму менеджерів у соціально-психологічному вимірі. Показано, що структура професіоналізму менеджера включає знання (теорія управління, бізнес-процеси), вміння (планування, лідерство, комунікація, вирішення конфліктів), особистісні якості (відповідальність, мотивація, емоційний інтелект, етичність, орієнтація на результат), компетенції (стратегічне мислення, управління), а також досвід та індивідуальний стиль діяльності (О. Баніт, Л. Карамушка, І. Немінський,

Ю. Палеха, В. Тарасенко, С. Філь, Н. Черненко, Н. Черногор та ін.) [3; 45; 85-89; 107; 114; 119; 121 та ін.].

Професіоналізм менеджера визначається його здатністю у певних ситуаціях виконувати відповідні даним реаліям ролі. Згідно з результатами проведеного аналізу, у своїй професійній діяльності менеджер має володіти конфліктологічною компетентністю, бути здатним здійснювати управлінську діяльність з планування, організації, мотивації, контролю, координації, ефективного використання ресурсів за допомогою основних теорій управління (зокрема авторитарний стиль у кризовій ситуації, як основу діяльності в кризових умовах), основних положень теорії поведінкового лідерства та ситуативної концепції лідерства, здатності здійснювати комунікацію, працювати відповідно до рольової функції, певної посади та особливостей мікроклімату і зовнішнього середовища організації (Р. Дафт, С. Калаур, Г. Лавриненко, Г. Ложкін, Т. Мітчел, Н. Пов'якель, І. Родченкова, Ф. Тейлор, Ф. Фідлер та ін.) [43; 59; 61; 62; 99; 133; 138; 163 та ін.].

1.3. Сучасні підходи до формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів у структурі їх професіоналізму

Як зазначалося вище, становлення майбутнього фахівця-менеджера передбачає розвиток у нього навичок самостійного, логічно грамотного мислення, вміння приймати соціально та морально відповідальні рішення, що, насамперед, передбачає його високу конфліктологічну компетентність, як здатність до розпізнавання ознак конфлікту, до його оформлення для утримання втіленого в ньому протиріччя та володіння способами регулювання для вирішення, а також вміння проектувати необхідні для досягнення певних результатів конфлікти і конструювати їх безпосередньо у ситуаціях взаємодії; володіння методами організації продуктивно орієнтованої конфліктної поведінки учасників та сторін взаємодії [52; 57; 98; 101 та ін.].

Наразі спостерігається нестійкість розвитку ринкової економіки, що впливає на взаємовідносини управлінців і співробітників, а ефективність менеджменту для підприємства залежить від якості підготовки управлінців різних сфер і рівнів. Тому гостро постає питання формування професійних компетенцій менеджерів-управлінців, здатних приймати виважені та грамотні рішення у різних ситуаціях.

Нагадаємо, що термін «компетенція» означає «добиваюся, відповідаю, підходжу» і передбачає коло питань, у яких людина добре обізнана, має досвід та відповідні знання. При цьому професійні компетенції – це здатність до професійної діяльності відповідно до посадових вимог, визначених колом завдань та стандартами їх виконання, прийнятими в конкретній організації або галузі.

Сукупність професійних компетенцій визначається як здатність фахівця застосовувати набуті знання, вміння та навички для вирішення практичних професійних завдань у типових та нестандартних ситуаціях.

Існує чотири рівні професійної компетентності, що зумовлюють готовність до професійної діяльності.

1-й рівень. Неусвідомлена некомпетентність, коли фахівець не вміє належним чином роботу, але не усвідомлює цього. Йому здається, що ніяких складнощів і проблем тут немає, і він успішно впорається зі справою без навчання та особливих технологій.

2-й рівень. Усвідомлена некомпетентність, коли фахівець починає розуміти, що його колишні дії здійснювалися без належної професійної компетенції. Тут починає формуватися потреба у навчанні, освоєнні більш сучасних технологій.

3-й рівень. Усвідомлена компетентність, коли фахівець намагається діяти відповідно до правил, але йому постійно доводиться замислюватися над своїми діями, зв'язати їх із рекомендованою технологією.

4-й рівень. Неусвідомлена компетентність, коли регулярна практика правильних дій виводить фахівця на певний рівень професіоналізму, де вже

немає необхідності замислюватися над окремими операціями та їхньою послідовністю. Всі дії виконуються автоматично, самотійно і правильно.

Таким чином, рівень професійної компетентності визначається певним рівнем готовності фахівця-менеджера до професійної діяльності у відповідній галузі. Це зумовлює прагнення до професійного зростання з подолання кожного з рівнів у процесі особистісного становлення фахівця.

Конфліктологічну компетентність майбутніх фахівців-менеджерів розглянуто у системі професійних компетентностей як основу становлення професіоналізму у всіх сферах професійної діяльності, як найважливішу характеристику якості підготовки фахівця-менеджера, як його готовність до вирішення ймовірнісних конфліктологічних завдань у процесі професійної діяльності. Важливо зазначити, що конфліктологічна компетентність включає систему умінь, націлених на вирішення професійних завдань з управління конфліктом, і виконує перетворювальну функцію по відношенню до конфліктогенного професійного середовища.

Зауважимо, що компетенції у сфері управління конфліктами та професійними стресами є важливим управлінським інструментом, оскільки усвідомлене застосування методів конфлікт-менеджменту формує управлінську та конфліктологічну компетентність менеджерів та забезпечує підвищення ефективності і продуктивності діяльності [60; 67 та ін.].

Світова практика показує, що сталий розвиток виробництва та підтримки його конкурентоспроможності у довгостроковій стратегічній перспективі залежить від інновацій. Управління персоналом у контексті організаційних інновацій слід розглядати як інноваційний підхід до персоналу.

Для успішної реалізації програми розвитку інноваційного потенціалу працівників необхідно дотримуватися таких вимог: стійкий фінансовий стан підприємства; повна поінформованість та моральна попередня підготовка колективу підприємства, що бере участь у впровадженні інноваційної програми [40; 45; 90 та ін.].

Головна умова успішного здійснення стратегії управління конфліктами та професійними стресами є формування інноваційного потенціалу особистості майбутнього менеджера [147; 160 та ін.].

В управлінській практиці існує актуальна проблема реалізації кадрової стратегії управління конфліктами та професійними стресами менеджерів та різних категорій персоналу.

Вивчення джерел та причин виникнення дисбалансу інтересів працівників та роботодавців на кожному з рівнів управління дозволяє менеджерам формувати активну раціональну кадрову політику організації:

- удосконалювати кадрові стратегії мотивації та стимулювання професійної діяльності;
- формувати та впроваджувати у практику діяльності стратегії управління конфліктами та професійними стресами;
- реалізовувати стратегії управління кадровими ризиками організації;
- розробляти стратегії формування лояльності та інноваційної сприйнятливості персоналу в період модернізації організації (реструктуризації) та ін. [1; 22; 40; 45; 49; 51 та ін.].

Отже, реалізація організаційно-управлінської функції менеджера пов'язана з вирішенням великої кількості різноманітних організаційних, управлінських, соціально-психологічних та соціально-трудова проблем, які можуть:

- набувати форми деструктивних конфліктів;
- різко підвищувати рівень стресогенності організаційного середовища;
- збільшувати ймовірність виникнення ризиків системи управління персоналом;
- знижувати якість виконання функцій;
- підвищувати кількість помилок у документації;
- знижувати рівень етичної та трудової культури в колективі;
- викликати погіршення морально-психологічного клімату;
- знижувати ефективність та продуктивність праці персоналу;

- підвищувати рівень соціальної напруженості в трудовому колективі та ін.

Кадрова стратегія управління конфліктами та професійними стресами в організації спрямована на:

- скорочення числа конфліктів з виробничих питань по структурних підрозділах;

- скорочення правових конфліктів у розрахунку на одного працівника;

- скорочення витрат часу через трудові конфлікти;

- скорочення кількості звернень до адміністрації з боку співробітників із проханням про переведення до інших підрозділів у зв'язку з проблемами групових та індивідуальних відносин;

- скорочення числа конфліктів, джерелом виникнення яких є культурні відмінності працівників;

- скорочення числа ризиків системи управління персоналом;

- скорочення числа ризиків персоналу організації та ін.

На рівні організації слід реалізовувати такі ефективні управлінські рішення менеджера:

- для досягнення цілей організації та підвищення рівня задоволеності працею менеджерам необхідно приділяти велику увагу найбільш повному розкриттю індивідуально-особистісних здібностей усіх категорій працівників та їх раціональному використанню;

- задля забезпечення конкурентних переваг організацій слід якісно підвищувати рівень використання людських ресурсів, передусім менеджерів із управління персоналом;

- розвивати систему стимулювання результатів трудової діяльності менеджерів, що забезпечує підвищення ефективності використання людських ресурсів організації;

- застосовувати сучасні управлінські технології, розроблені на основі державної кадрової політики (реалізація стратегій державного управління), стратегії розвитку організації та стратегії управління персоналом, спрямовані

на мінімізацію виникнення різних кадрових ризиків (ризиків системи управління персоналом та ризиків персоналу) і профілактику деструктивних конфліктів та професійних стресів та ін.

Для досягнення цілей функціонування та стратегічного розвитку організації за допомогою послідовної гармонізації неузгодження у ході реалізації управлінських, економічних, інноваційних, екологічних та виробничих кризових ситуацій менеджерам з управління персоналом, конфлікт-менеджерам слід сформувавши стратегію управління конфліктами та стресами у межах активної кадрової політики з урахуванням стратегії управління персоналом і стратегії розвитку організації.

Ефективність реалізації в управлінській практиці цієї кадрової стратегії залежить не тільки від рівня професійної та управлінської компетентності, а й від рівня сформованості конфліктологічної та стрес-компетентності менеджерів.

Конфліктологічна компетентність передбачає наявність умінь орієнтуватися в соціальних ситуаціях, визначати особистісні особливості та емоційні стани партнерів, вибирати адекватні способи спілкування та взаємодії та реалізовувати їх у конфліктній ситуації.

Отже, розкрито сучасні підходи до формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів у структурі професіоналізму цих фахівців, мають бути спрямовані на розвиток здатності розуміння специфіки протиріч і формування конструктивного ставлення до конфліктів; володіння навичками безконфліктного спілкування у складних ситуаціях професійної взаємодії; вміння оцінювати і пояснювати проблемні ситуації, що виникають у професійній взаємодії; наявність навичок управління конфліктними явищами; вміння передбачати можливі наслідки конфліктів; вміння конструктивно регулювати протиріччя та конфлікти; наявність навичок усунення негативних наслідків конфліктів.

Як відомо, діяльність у закладі вищої освіти характеризується множинною міжособистісною взаємодією суб'єктів освіти, що належать до

різних соціальних груп і відрізняються ставленням до життя, до людей і до справи, характером уявлень, рівнем сформованості моральних установок, світоглядом, багажем життєвого та професійного досвіду, що неминуче породжує конфліктні ситуації. Викладач повинен мати знання і вміння взаємодії у конфліктній ситуації, володіти навичками їх вирішення, тобто конфліктологічною компетентністю та транслювати їх майбутнім менеджерам у ході навчально-виховного процесу у закладі вищої освіти.

Отже, в процесі вирішення дослідницьких завдань проблеми формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів було визначено актуальність розвитку їх конфліктологічної компетентності у сучасному освітньому просторі закладу вищої освіти.

Розкрито сутність та зміст конфліктологічної компетентності. Конфліктологічну компетентність майбутніх менеджерів було визначено як інтегральну соціально-психологічну якість, як здатність до конструктивної конфліктної взаємодії за допомогою вибору ефективних стратегій поведінки, спілкування та взаємодії, що дозволяє гармонізувати взаємини суб'єктів діяльності, забезпечити ефективність професійної діяльності та конструктивну взаємодію, тобто конфліктологічна компетентність розглядається як готовність до професійної взаємодії в конфліктогенному середовищі.

Показано, що методологічною основою формування конфліктологічної компетентності слугують: системний підхід (розглядає психолого-педагогічний моніторинг як складову управління якістю освіти); кваліметричний підхід (розглядає сформованість конфліктологічної компетентності як багатокритеріальний показник). Теоретичною основою формування конфліктологічної компетентності слугують соціально-філософські праці, присвячені проблемам становлення конфліктологічної компетентності майбутніх фахівців, та психолого-педагогічні праці, присвячені проблемі управління якістю освіти.

Наголошено, що наразі проблема формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів у процесі професійного навчання є пріоритетним напрямом навчально-виховної роботи у закладах вищої освіти, які готують цих фахівців, оскільки соціально-економічні та політичні трансформації призводять до зростання рівня конфліктності суспільства. Визнання конфлікту актуалізує проблему розвитку конфліктологічної компетентності майбутніх фахівців-менеджерів, а також формування індивідуально-особистісних якостей, які сприятимуть конструктивному вирішенню конфліктів, що виникають.

У зв'язку з цим, виникає необхідність вирішення проблеми моделювання процесу формування конфліктологічної компетентності майбутніх фахівців-менеджерів у структурі їх професіоналізму. Проблемі моделювання в науці присвячені праці провідних вчених, а поняття «модель» (від латів. *modulus* – зразок, аналог) розглядається з погляду об'єкта, який покликаний замінити оригінальний об'єкт, дозволяючи екстраполювати результати дослідження на оригінал.

Процес моделювання в психолого-педагогічній практиці інтерпретують в аспекті відтворення властивостей одного об'єкта на іншому об'єкті, який був розроблений з метою дослідження цих властивостей, а сама модель осягається як система елементів, що відтворює деякі сторони, зв'язки, функції об'єкта дослідження. Цінність методу моделювання полягає в тому, що вивчення змістовних характеристик моделі надає можливість придбати нові, більш поглиблені знання про об'єкт дослідження, його взаємозв'язки з іншими об'єктами та вибудовувати прогнози щодо його подальшого формування та вдосконалення.

На підставі вищенаведеного вважаємо, що в моделі формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів мають знайти втілення сутнісні ознаки компетентності, що формується, навчально-методичне оснащення процесу її формування, критерії доцільності та ефективності запропонованої моделі.

Розроблена модель інтегрує в єдину систему три структурно-функціональні блоки, які знаходяться у логічному взаємозв'язку: концептуально-цільовий, змістовно-методичний та критеріально-діагностичний.

У концептуально-цільовому блоці визначено цільову домінанту моделі, яка полягає в теоретико-методологічному забезпеченні процесу формування конфліктологічної компетентності майбутнього менеджера в системі професійної підготовки для досягнення завдань сталого розвитку.

Цей блок пред'явлений у розрізі трьох рівнів методологічного аналізу: філософського, загально-наукового та конкретно-наукового.

На філософському рівні методологічних підстав процес моделювання конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів спирається на принципи та ідеї наукової філософії, серед яких провідна роль у контексті дослідження належить принципам, спрямованим на становлення світогляду майбутніх фахівців у сфері управління, що сприяє їх розвитку як менеджерів нового типу.

Рівень загальнонаукової методології представлений з позицій системного, гуманістичного, особистісно-орієнтованого, діяльнісного та синергетичного підходів.

Системний підхід, з одного боку, має на увазі цілісну організацію процесу формування конфліктологічної компетентності на підставі всіх її компонентів з урахуванням системоутворюючих відносин між ними. З іншого боку, цей підхід дозволяє розглядати становлення конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів як важливу складову системи формування професійної компетентності.

Особистісно-орієнтований підхід у підготовці майбутніх менеджерів до вирішення завдань в управлінській галузі спрямований на вбудовування індивідуальної освітньої траєкторії здобувача освіти в інформаційно-освітній простір закладу вищої освіти, в якому знайдуть відображення індивідуальні мотиви, інтереси та потреби майбутніх фахівців-менеджерів, відбудеться

нарощування їх особистісного досвіду та компетенцій. При цьому підході реалізується ідея становлення суб'єктної позиції здобувача освіти, тим самим підвищується його потреба у самоідентифікації як менеджера нової формації. Це, в свою чергу, сприяє більш ефективному розвитку конфліктологічної компетентності майбутнього фахівця у сфері управління.

Гуманістичний підхід у підготовці управлінських кадрів передбачає створення організаційно-педагогічних та психологічних умов для таких напрямів: узгодженої взаємодії та співпраці всіх суб'єктів освітнього процесу; творчої самореалізації майбутніх менеджерів у навчальній, науково-дослідницькій, соціальній діяльності; формування у них гнучких навичок (продуктивної комунікації та співробітництва, міжгалузевої взаємодії, критичного та креативного мислення).

Гуманістичний підхід також спрямований на створення компенсаторних механізмів у відповідь на виклики і загрози цифрового середовища, глобальні процеси, що відбуваються, та соціально-економічні проблеми, що наростають.

Діяльнісний підхід спирається на постулат про те, що формування особистості та реалізація її творчого потенціалу відбувається лише у полі діяльності. У світлі вищезазначеного підходу конфліктологічна компетентність виступає як діяльнісний феномен, у межах формування якого доцільним є моделювання логічно та методологічно обґрунтованих видів навчально-пізнавальної, науково-дослідної, соціально-виховної діяльності, спрямованих на активне залучення та взаємодію всіх суб'єктів освітнього процесу (здобувачів освіти, викладачів, наукових робітників, роботодавців, представників бізнесу, інноваційних виробництв). При становленні конфліктологічної компетентності нового управлінського корпусу ключова роль належить активним (інтерактивним), проблемно-дослідним психотехнологіям, кейс-навчанню, сучасним гнучким формам проєктної діяльності, які включають майбутніх менеджерів у вирішення проблем, що моделюють актуальні соціально-професійні ситуації у сфері сталого

розвитку. Це забезпечує формування у майбутніх інженерів не лише знань, а й професійних навичок та гнучких компетенцій.

Синергетичний підхід розглядає систему підготовки майбутніх менеджерів як відкриту систему. Грамотно організовані інтеграційні процеси, що запускаються в цій системі, здатні збільшувати вплив підсистем одна на одну. Внаслідок цього цей підхід базується на гуманістичних засадах та персональній орієнтованості процесу професійної підготовки майбутніх фахівців-менеджерів. З іншого боку, методична система формування креативної компетентності майбутніх менеджерів з метою сталого розвитку також є відкритою системою, яка розширюється завдяки новим знанням, передовим практикам та інноваціям, а структурні компоненти цієї системи виступають як складові її підсистеми, які можуть взаємопідсилювати дію кожного компонента.

Синергетичний підхід висуває найважливішу вимогу до підготовки менеджерів з креативним мисленням, здатних до досягнення завдань у сфері сталого розвитку – це взаємодія закладу вищої освіти, наукової галузі, сфери праці, інноваційних виробництв, бізнесу та залученість майбутніх фахівців до науково-прикладних розробок, у рамках яких вони освоюють усі стадії життєвого циклу інноваційного продукту.

На конкретно-науковому методологічному рівні моделювання ґрунтується на компетентнісному та міждисциплінарному підходах.

Компетентнісний підхід висуває вимоги до результатів підготовки майбутніх фахівців-менеджерів з позиції формування їх креативних компетенцій задля забезпечення процесів сталого розвитку [60; 80]. При цьому креативно-орієнтовані компетентні завдання несуть функцію не тільки формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів, але і її діагностики.

Міждисциплінарний підхід спрямований на інтеграцію міждисциплінарних зв'язків у системі підготовки нового управлінського корпусу на користь сталого розвитку та передбачає посилення прикладної

орієнтованості освітнього процесу. Цей підхід дозволить майбутнім фахівцям-менеджерам комплексно розглядати вирішення управлінських проблем міждисциплінарного характеру у контексті сталого розвитку.

За допомогою методологічних підходів, представлених у концептуально-цільовому блоці, забезпечується виконання цільової домінанти моделі.

Спираючись на зазначені підходи, було виявлено такі принципи формування конфліктологічної компетентності майбутнього менеджера: комплексності, науковості, контекстності, проблемності, варіативності, інноваційності, орієнтованості на сталий розвиток, діяльній кооперації у співпраці.

Центральне місце в структурі моделі займає змістовно-методичний блок, що включає експериментальне поле освітніх компонент, за допомогою освоєння яких відбувається оволодіння майбутніми менеджерами конфліктологічною компетентністю.

З метою ефективного формування конфліктологічною компетентності майбутніх менеджерів потрібна імплементація низки психологічних умов: реалізація принципу відповідності концептуально-цільового компонента моделі формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів соціально-державному замовленню на підготовку кадрів для інноваційної економіки на користь сталого розвитку; збагачення змісту та технологій управлінської освіти адаптованим передовим досвідом зарубіжної практики, вітчизняними освітніми інноваціями у підготовці менеджерів; розробка навчально-методичного забезпечення процесу професійної підготовки майбутніх менеджерів із включенням конфлікт-орієнтованих компетентнісних завдань; створення розвивального освітнього середовища для залучення майбутніх менеджерів до вирішення креативно-орієнтованих завдань, проєктну діяльність, науково-прикладні розробки, міждисциплінарні інтелектуальні змагання.

У змістовно-методичному блоці визначено такі етапи реалізації досліджуваної моделі: підготовчий, формувальний та оціночно-аналітичний.

На підготовчому етапі організовано констатувальний експеримент, метою якого є виявлення початкового рівня сформованості конфліктологічної компетентності майбутніх фахівців у сфері управління.

Аналіз результатів дослідження дозволив зробити висновок про те, що широкий арсенал інноваційних психотехнологій, форм, методів і технік навчання, що сприяють розвитку креативності майбутніх менеджерів, слабо актуалізований в системі вищої освіти.

Викладачі мають повною мірою залучати у навчальному процесі потенціал передових стратегій навчання, що відбивається на високому рівні сформованості конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів та, як наслідок, відповідності їх академічних досягнень до запитів сучасного управління.

На аналізованому етапі мають бути виявлені особливості функціонування структурних компонентів конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів; визначено критерії, показники та рівні її сформованості з урахуванням змістовно-методичного компонента підготовки майбутніх фахівців; здійснено відбір креативно-орієнтованих методів та технік, форм та засобів організації професійної підготовки майбутніх менеджерів; розроблено комплексний діагностичний інструментарій; здійснено розробку навчально-методичного забезпечення процесу становлення конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів з різних освітніх компонент.

Формувальний етап моделі зосереджений на становленні конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів в процесі їх професійної підготовки у закладі вищої освіти.

Оціночно-аналітичний етап спрямований на здійснення діагностики рівня сформованості конфліктологічної компетентності на основі розроблених критеріїв та їх показників.

Цей етап відображено в критеріально-діагностичному блоці досліджуваної моделі, що містить комплексний діагностичний інструментарій: опитувальники, валідні психологічні тести, експертну оцінку та ін.

Призначення критеріально-діагностичного блоку полягає у визначенні рівня сформованості конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів такими суб'єктами освітнього процесу: викладачами, здобувачами освіти, представниками організацій-замовників кадрів, сфери науки та бізнесу.

Узагальнена модель процесу формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів в структурі їх професіоналізму наведено на рис. 1.5.

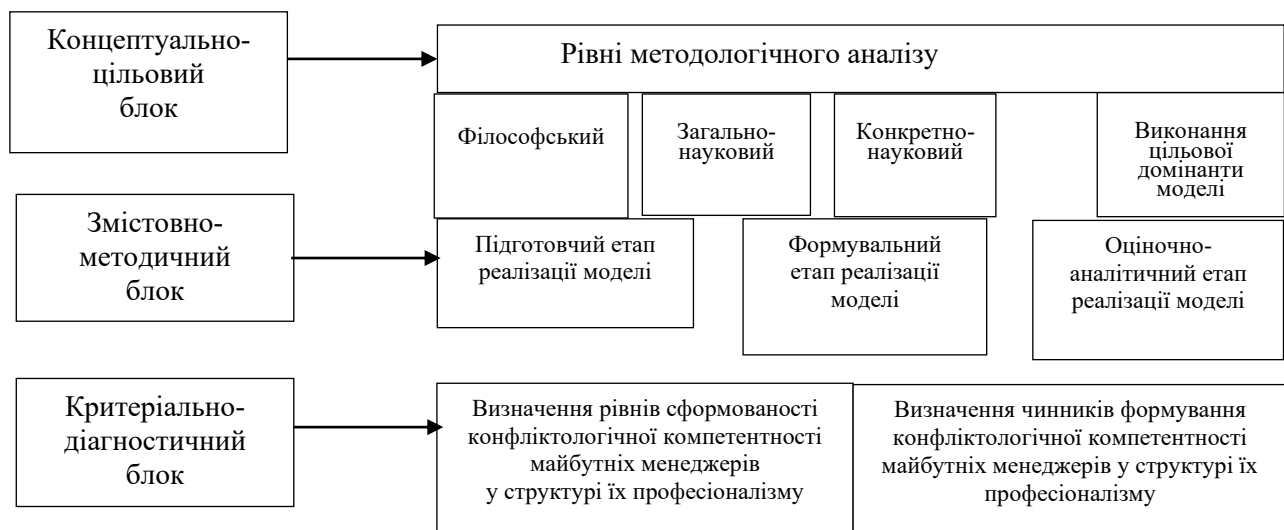


Рис. 1.5. Узагальнена модель процесу формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів в структурі їх професіоналізму

Представлена модель формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів орієнтована на задоволення соціально-державного замовлення, яке актуалізується через потребу у підготовці висококваліфікованих управлінських кадрів нового типу, готових до розробки та обґрунтування креативних управлінських ініціатив в поле

професійної діяльності, впровадженню інноваційних підходів до вирішення нестандартних проблем, що виникають в організації. Через це в умовах високих технологій, що швидко розвиваються, пріоритетну значущість для інноваційної економіки набуває становлення конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів у сфері управління у поєднанні з готовністю до інноваційної управлінської діяльності. При цьому в епоху високих технологій, що швидко розвиваються, освіті має бути притаманний випереджальний характер, що передбачає економічний розвиток на сучасному етапі та спирається на кращі вітчизняні та зарубіжні зразки.

Отже, обґрунтовано актуальність формування конфліктологічної компетентності майбутнього фахівця-менеджера в освітньому просторі закладу вищої освіти у сучасних умовах, коли трансформаційні процеси в суспільстві зумовлюють зростання рівня конфліктогенності у соціальних системах. Наведено структурно-змістовний аналіз поняття «конфліктологічна компетентність» майбутнього менеджера в структурі його професіоналізму.

Підкреслено, що питання формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів, а також вдосконалення кадрової стратегії управління конфліктами та стресами, вимагають використання системного підходу у знаходженні ефективних управлінських, організаційно-методичних та соціально-психологічних рішень.

Зазначене актуалізує необхідність поглибленого емпіричного визначення соціально-психологічних особливостей конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів у структурі їх професіоналізму.

Висновки до розділу

У розділі професійну конфліктологічну підготовку майбутніх менеджерів розглянуто у парадигмі компетентнісного підходу; проведено соціально-психологічний аналіз структури професіоналізму менеджерів та розкрито сучасні підходи до формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів у структурі професіоналізму цих фахівців.

Констатовано, що у парадигмі компетентнісного підходу конфліктологічна компетентність майбутнього фахівця-менеджера розглядається як готовність та здатність до професійної взаємодії в конфліктогенному середовищі, та є наслідком освоєння ним системи ключових компетенцій в процесі професійної підготовки (В. Білецька, Я. Білик, І. Власенко, О. Лосієвська, Л. Черновська, Н. Фалько, О. Цільмак та ін.).

Показано, що методологічною основою визначення компонентів (пізнавально-гностичного, діяльнісно-рефлексивного, регулятивно-конструктивного, нормативно-аксіологічного) конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів у структурі їх професіоналізму слугували положення ситуативного, особистісно-компетентнісного, процесуально-динамічного, системно-орієнтованого та інших підходів, з позиції яких ці компоненти визначають ставлення майбутнього фахівця-менеджера до себе як до особистості, суб'єкта конфліктологічної діяльності; ставлення до професійного середовища та суб'єктів професійної взаємодії; ставлення до конфліктологічної діяльності у всіх її формах та проявах, а також рівень регуляції емоційної сфери та самоконтролю в процесі професійної взаємодії.

Зазначено, що комплекс компетенцій конфліктологічної компетентності засвоюється у процесі багаторівневої професійної підготовки майбутніх менеджерів у різних видах діяльності (навчальній, науковій, практичній та ін.) та реалізується у вигляді відповідних дій управління конфліктами (А.

Гірник, М. Голубєва, Т. Дзюба, Л. Котлова, Л. Мухіна, Л. Онуфрієва, І. Ружицька та ін.).

Розкрито структуру професіоналізму менеджерів у соціально-психологічному вимірі, що включає знання (теорія управління, бізнес-процеси), вміння (планування, лідерство, комунікація, вирішення конфліктів), особистісні якості (відповідальність, мотивація, емоційний інтелект, етичність, орієнтація на результат), компетенції (стратегічне мислення, управління), а також досвід та індивідуальний стиль діяльності (О. Баніт, Л. Карамушка, І. Немінський, Ю. Палеха, В. Тарасенко, С. Філь, Н. Черненко, Н. Черногор та ін.).

З'ясовано, що професіоналізм менеджера визначається володінням розвинутою конфліктологічною компетентністю, його здатністю здійснювати управлінську діяльність з планування, організації, мотивації, контролю, координації, ефективного використання ресурсів, за допомогою провідних теорій управління, основних положень теорії поведінкового лідерства та ситуативної концепції лідерства; здатністю здійснювати комунікацію, працювати відповідно до рольової функції, посади та особливостей мікроклімату і зовнішнього середовища організації (Р. Дафт, С. Калаур, Г. Лавриненко, Г. Ложкін, Т. Мітчел, Н. Пов'якель, І. Родченкова, Ф. Тейлор, Ф. Фідлер та ін.).

Розкрито сучасні підходи до формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів у структурі професіоналізму цих фахівців, спрямовані на розвиток здатності розуміння специфіки протиріч і формування конструктивного ставлення до конфліктів; володіння навичками безконфліктного спілкування у складних ситуаціях професійної взаємодії; вміння оцінювати і пояснювати проблемні ситуації, що виникають у професійній взаємодії; наявність навичок управління конфліктними явищами; вміння передбачати можливі наслідки конфліктів та конструктивно регулювати протиріччя, що виникають, а також наявність навичок усунення негативних наслідків конфліктів.

Підкреслено, що питання формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів, а також вдосконалення кадрової стратегії управління конфліктами, вимагають використання системного підходу у знаходженні ефективних управлінських, організаційно-методичних та соціально-психологічних рішень.

Зазначене актуалізує необхідність поглибленого емпіричного визначення соціально-психологічних особливостей конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів у структурі їх професіоналізму.

Основні положення розділу відображено у таких публікаціях автора: [69; 70; 72; 77; 123; 166].

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ВИЗНАЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ КОНФЛІКТОЛОГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ У СТРУКТУРІ ЇХ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ

2.1. Результати самоаналізу досліджуваними особливостей конфліктологічної компетентності та прогнозованого стилю управління

Емпіричне дослідження проведено на базі науково-практичного Центру медико-соціальних та психотехнологій (м. Київ), Центру розвитку підприємництва та реалізації бізнес-ідей (м. Київ), Південноукраїнського інституту психології, психотерапії і управління (м. Одеса), Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (м. Київ), Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького (м. Запоріжжя), Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського (м. Київ), Одеського національного університету імені І.І. Мечникова.

У дослідженні взяли участь 247 досліджуваних (61,1% чоловіків та 38,9% жінок), які перебували на різних етапах професіоналізації (162 респондента – майбутні менеджери (здобувачі вищої освіти) та 85 респондентів – фахівці-менеджери з різним досвідом професійної діяльності у державних і комерційних організаціях різних галузей господарства). Вибірка формувалася методом репрезентативного моделювання.

На різних етапах емпіричного дослідження були задіяні такі методи: спостереження, бесіда, анкетування, метод експертної оцінки, SWOT-аналіз; метод картографії (Х. Корнеліус, Ш. Фейр) для аналізу сутності конфлікту,

збору інформації про учасників конфлікту та визначення стійкості їх конфліктологічної позиції; психодіагностичні методики: методика самооцінки кругозору з конфліктології (С. Калаур); методика оцінки рівня конфліктності особистості (Г. Ложкін, Н. Пов'якель); методика діагностики міжособистісного сприйняття в конфліктній ситуації (семантичний індекс негативного сприйняття конфліктів), методика оцінки рівня компетентності у вирішенні конфліктів (П. Хеппнер, І. Петерсон); методики діагностики рефлексивності особистості, особистісної креативності, перешкод у встановленні емоційних контактів та стратегій поведінки в конфліктній ситуації (К. Томас, Р. Кілман); методика діагностики міжособистісних відносин (Т. Лірі) [4; 20; 41; 43; 61; 62; 132; 141; 150; 165 та ін.].

На *першому етапі* дослідження було проведено самоаналіз респондентами особливостей конфліктологічної компетентності та прогнозованого стилю управління.

Були проведені експертні опитування з метою оцінки актуальності конфліктологічної компетентності для професійної діяльності фахівців-менеджерів. Цей метод був використаний для розробки навчально-методичного забезпечення професійної конфліктологічної підготовки у закладах вищої освіти та системи конфліктологічного консультування в організаціях.

У ході експертного опитування вирішувалися такі методичні завдання: емпіричне підтвердження значимості конфліктологічних компетенцій для ефективної управлінської діяльності майбутніх менеджерів; визначення ефективних методів та організаційних форм конфліктологічної підготовки у закладах вищої освіти та системи конфліктологічного консультування в організації; формування банку варіативних конфліктологічних завдань, що відображають специфіку особливостей конфліктних ситуацій та професійних стресів працівників у сучасних організаціях.

Показано, що об'єктивно емпіричне обґрунтування значущості конфліктологічних компетенцій для фахівців-менеджерів передбачає аналіз

думок таких груп респондентів: керівників та менеджерів промислових підприємств та організацій сфери послуг (роботодавців) («зовнішня оцінка»); випускників управлінських спеціальностей («внутрішня оцінка»); магістрів управлінських спеціальностей («внутрішня оцінка»).

Репрезентативність експертної вибірки першої групи респондентів (47 керівників та менеджерів промислових підприємств та організацій сфери послуг) забезпечувалась різними напрямками діяльності досліджуваних підприємств та організацій та значним досвідом роботи більшості керівників та менеджерів (72,3% від загальної кількості респондентів працюють керівниками понад 10 років).

Другу групу респондентів склали випускники закладів вищої освіти різних регіонів України (за спеціальністю 073 Менеджмент). Усього було опитано 38 випускників, які постійно працюють за фахом після закінчення навчання.

До третьої групи респондентів увійшли магістри закладів вищої освіти різних регіонів України, які навчаються за спеціальністю D3 Менеджмент (073 Менеджмент). Загальна кількість респондентів – 162 особи (57,4% чоловіків та 42,6% жінок). Репрезентативність вибірки забезпечувалася охопленням здобувачів вищої освіти різних рівнів підготовки, різних курсів та форм навчання.

Дослідження проводилося у формі анкетного опитування, що передбачало оцінку необхідності компетенцій у сфері управління конфліктами та стресами для професійної діяльності менеджера.

До списку запропонованих компетенцій з метою їх оцінки, крім визначених компетенцій (інтеграції, саморозвитку та саморегуляції, соціальної взаємодії, пізнавальної діяльності, освоєння засобів та способів конфліктологічної діяльності; комунікативні і інформаційно-технологічні компетенції), увійшли й інші, обрані довільно (компетенції у сфері управління кадровими ризиками, економічної безпеки, економіки управління

персоналом організації, кадрових інновацій тощо). Такий підхід забезпечував об'єктивність одержуваних даних.

Важливі, з погляду проблеми дослідження, практичні вміння були високо оцінені респондентами (середній бал дорівнював 4 та вище, понад дві третини респондентів оцінили необхідність названих умінь на 4 та 5 балів).

Аналіз результатів експертного опитування респондентів та самооцінки кругозору з конфліктології (за С. Калаур) показав, що найбільші показники з погляду значущості мають компетенції у сфері діагностики організаційних конфліктів, діагностики стрес-факторів, що викликають підвищення рівня професійного стресу співробітників, а також у сфері управління організаційними конфліктами та професійними стресами.

Всім трьом групам було поставлене запитання: «Якими, на Вашу думку, компетенціями у сфері управління конфліктами та стресами в організації обов'язково повинен володіти менеджер?». Серед найбільш актуальних компетенцій більшість магістрів, випускників та роботодавців назвали: знання основ виникнення та вирішення трудових спорів та організаційних конфліктів у колективі; володіння технологіями посередницької діяльності під час вирішення конфліктних ситуацій; вміння попередження та профілактики професійного стресу працівників.

Як зазначалося вище, сучасний менеджер має бути підготовлений реалізовувати управлінські завдання в умовах конфліктогенного професійного середовища та своєчасно розробляти стратегії управління конфліктами та стресами, впроваджувати кадрові заходи щодо мінімізації дисфункціональних наслідків конфліктів.

З погляду всіх груп респондентів, найбільш значущими є компетенції у сфері принципів та методів кадрової стратегії управління конфліктами та стресами в організації.

З'ясовано, що з запропонованих для оцінки компетенцій, обраних довільно, найменше значення за значимістю у магістрів набули компетенції в галузі економіки управління персоналом організації; у випускників – у галузі

управління кадровими ризиками; у роботодавців – у сфері кадрових інновацій.

Наразі настав час ефективних і цілеспрямованих менеджерів, які вміють досягати успіху, беруть на себе відповідальність за реалізацію намічених цілей, прагнуть ефективно працювати в умовах жорсткої конкуренції. Сучасний менеджер має поєднувати лідерство, владу, стиль роботи, успішну кар'єру та проводити самоаналіз [46; 103; 168 та ін.].

Самоаналіз, передусім, сприяє самоорганізації менеджера, його вмінню керувати собою, а також керувати процесом управління і в часі, і в просторі, і у спілкуванні. Самоаналіз – це важка робота, яка потребує постійного самовдосконалення менеджера.

Менеджер повинен мати системне нестандартне мислення з питань внутрішнього взаємозв'язку та взаємодії із зовнішнім середовищем. Він повинен володіти здібностями йти на розумний і зважений ризик, вміти здійснювати бізнес-проекування, розробляти, коригувати та здійснювати оперативне та стратегічне управління, але, перш за все, менеджер повинен впливати на підлеглих та цілі групи, мотивувати їх.

Однією з найважливіших характеристик діяльності менеджера є стиль управління, тобто манера поведінки стосовно підлеглих, щоб впливати на них і спонукати до досягнення цілей організації [112; 124; 162 та ін.].

Як зазначалося вище, загальноприйнятим є виділення трьох стилів управління (класичні стилі): авторитарний, демократичний та ліберальний (потуральний).

Для авторитарного стилю характерним є одноосібне ухвалення менеджером управлінських рішень і слабкий інтерес до працівника як до особистості.

При демократичному стилі менеджер прагне до вироблення колективних рішень, йому цікаві неформальні, людські відносини.

Ліберальний стиль управління – це мінімальна участь менеджера в управлінні, безініціативність, відсутність перспектив в його діяльності,

небажання взяти на себе відповідальність за вирішення проблем та їх можливі негативні результати.

Універсального та застосовуваного в будь-яких умовах стилю управління не існує, але будь-який менеджер має враховувати ситуацію, в якій перебуває в певний момент організація (стресова, спокійна, невизначена), та завдання, що стоять перед організацією.

При врахуванні цих чинників можна вибрати стиль управління. Наприклад, для визначення ситуації підійде авторитарний стиль; у вирішенні завдань та їх структурування можна обрати демократичний стиль; для згуртування персоналу під час вирішення завдань можливий демократичний чи ліберальний стиль управління.

Стиль управління дозволяє вирішити як протиріччя між спільними і приватними характеристиками управлінської діяльності, так й виражається впливом особистісних якостей менеджера на механізм прийняття рішень. Вказаний механізм – це стійкий комплекс поведінкових рис менеджера, що виявляються у його відносинах з підлеглими, або іншими словами – це спосіб, яким менеджер керує своїми підлеглими та в якому міститься зразок його поведінки, оптимальний для конкретних ситуацій.

Нижче наведено матрицю стилів управління (табл. 2.1), за допомогою якої визначено прогнозовані стилі управління досліджуваних шляхом їх самооцінки.

Таблиця 2.1

Матриця самоаналізу прогнозованих стилів управління досліджуваних

Параметри взаємодії менеджера з підлеглими	Стилі управління		
	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
Спосіб прийняття	Вирішує одноосібно	Радить чи ухвалює рішення спільно з	Чекає на вказівки

рішень		підлеглими	керівництва чи рішень наради
Повідомлення інформації	Доводить до відома співробітників частину інформації	Повідомляє інформацію повністю	Повідомляє інформацію повністю
Форма доведення рішень до виконавців	Повідомляє своє рішення у формі наказу	Використовує форму пропозиції, прохання	Діє за допомогою прохання
Розподіл відповідальності	Бере на себе або перекладає на підлеглих	Розподіляє відповідно до переданих повноважень	Знімає з себе будь-яку відповідальність
Ставлення до підбору кадрів	Боїться кваліфікованих працівників	Підбирає професіоналів	Підбиранням не займається
Ставлення до нестачі своїх власних знань	Все знає, все вміє	Постійно підвищує кваліфікацію	Підвищує свої знання та заохочує до цього підлеглих
Позиція по відношенню до групи	Тримає дистанцію, нетовариський (позиція «над групою»)	Дружньо налаштований, товариський (позиція «всередині групи»)	Боїться спілкування (позиція «осторонь групи»)
Характер відносин із	Поведінка диктується	Рівний у поведінці (самоконтроль)	М'який, поступливий

підлеглими	настроєм		
Ставлення до дисципліни	Потребує формальної, жорсткої дисципліни	Прагне до розумної дисципліни (диференційований підхід)	Вимагає формальної дисципліни (або не приділяє їй уваги)
Взаємодія	Здійснює поділ праці. Загальний план лише у керівника	Ставить спільну мету. Кожен знає свою роботу та роботу інших	Ставить спільну мету. Кожен розраховує на себе
Оцінка фактів та ситуацій	Оцінює сам чи вдається до допомоги експертів	Дізнається про погляди підлеглих і обмінюється з ними думками	Оцінка формується під впливом думок, що йдуть зверху або від підлеглих
Ставлення до морального впливу на підлеглих	Вважає покарання основним методом стимулювання	Використовує різні види стимулів	Використовує різні види стимулів
Контроль	Здійснює безперервне спостереження	Контролює рішення та результат при самоконтролі групи	Контролює результат (самоконтроль – індивідів/груп)

У сучасних управлінських концепціях західних фахівців робиться спроба здійснити інші комбінації підходів до стилів управління.

Вважається, що авторитарні методи керівництва, які містять небезпеку культу особистості менеджера, більшою мірою поєднуються з підходом, орієнтованим на створення сприятливих умов управління організацією, а демократичні, що розкріпачують працівників – з підходом, орієнтованим на створення та зміцнення колективу [148; 162 та ін.].

У табл. 2.2 представлено важливі відмінні риси стилів управління, які використовувалися при самоаналізі досліджуваними прогнозованих стилів управління.

Таблиця 2.2

Відмінні риси прогнозованих стилів управління

Критерії	Стилі управління		
	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
Постановка цілей	Менеджер визначає цілі	Цілі в організації визначаються спільно за підтримки менеджера	Повна свобода для ухвалення як групових, так і індивідуальних рішень, мінімальна участь менеджера
Розподіл завдань	Менеджер дає завдання співробітникам особисто, і працівник не знає, яке завдання він отримає	Затверджується порядок розподілу робіт, з урахуванням побажань працівників, менеджер може давати рекомендацію та	Менеджер надає необхідні матеріали та на прохання співробітника надає інформацію

		запропонувати інше завдання	
Оцінка роботи	Менеджер особисто у трудовому процесі не бере участі, але наказує та нагороджує працівників сам	Менеджер намагається використати об'єктивні критерії похвали та критики, намагається безпосередньо брати участь у роботі групи	Менеджер робить спонтанні, окремі коментарі, відсутня оцінка та регулювання групової роботи
Соціально-психологічний клімат	Дискомфорт, високий ступінь напруженості, ворожість	Вільна, дружня атмосфера	Для деяких співробітників атмосфера свавілля
Групова згуртованість	Покірна, беззаперечна покора	Висока групова згуртованість, низька плинність	Мінімальна групова згуртованість
Інтерес до виконуваних завдань	Низький	Високий	Мінімальний
Інтенсивність (якість роботи)	Висока	Висока оригінальність результатів	-
Готовність до роботи	Перерва у роботі без менеджера	Продовження роботи навіть за відсутності менеджера	За бажанням перерви в роботі

Мотивація праці	Мінімальна	Висока мотивація всієї групи та окремого працівника	Мінімальна
-----------------	------------	---	------------

Вважається, що досягти високої продуктивності можливо тільки у випадку, якщо менеджер володіє різними стилями управління. На нашу думку, ця залежність застосовна не до всіх ситуацій. Покажемо це на прикладі різних ситуаційних моделей.

Ситуаційна модель керівництва Ф. Фідлера [138].

Ця модель стала важливим внеском у подальший розвиток теорії управління, адже вона зосередила увагу на ситуації та виявила три чинника, що впливають на поведінку менеджера:

- лояльні відносини між менеджером та членами колективу, їх довіра до нього, його привабливість як особистості для виконавців;
- звичність завдання, його структура повинна мати чіткість формулювання та структуризації, а не розпливчастість;
- посадові повноваження, тобто обсяг законної влади, пов'язаної з посадою менеджера, яка дозволяє йому використовувати винагороду, рівень підтримки, який надає йому організація.

Ф. Фідлер вважає, що стиль кожного менеджера залишається загалом постійним, хоча у певній ситуації і застосовується власний стиль управління. Оскільки Ф. Фідлер виходить з припущення, що менеджер не може пристосувати свій стиль керівництва до ситуації, він пропонує поміщати менеджера в такі ситуації, які найкраще пасують стабільному стилю керівництва [138]. Це забезпечить належний баланс між вимогами, що висуваються ситуацією, та особистими якостями менеджера і призведе до високої продуктивності та задоволеності. У моделі Ф. Фідлера є й свої недоліки, і тому вона не має повної підтримки з боку інших дослідників.

Ф. Фідлер заклав основу для майбутнього ситуаційного підходу до управління, визначивши, що орієнтований на завдання стиль керівництва повинен більше відповідати сприятливим ситуаціям і те, що орієнтований на людину стиль управління найкраще проявить себе в помірно сприятливих ситуаціях [138].

Ситуаційна модель лідерства «шлях – мета» Т. Мітчела та Р. Хауса [145] багато в чому подібна до моделі Ф. Фідлера і, крім того, має спільні аспекти з теорією очікування, що стосується мотивації.

Конструкт «шлях – мета» належить до таких понять теорії експектацій, як зусилля – продуктивність, продуктивність – результати (винагорода) та цінність винагороди, що відчувається підлеглим.

Фактично підхід «шлях-мета» намагається дати пояснення тому впливу, який спрямовує поведінку менеджера на мотивацію, задоволеність і продуктивність праці підлеглого. Відповідно до цього підходу менеджер може спонукати підлеглих на досягнення цілей організацій.

До прийомів, за допомогою яких менеджер може вплинути на шляхи або засоби досягнення цілей є:

- спрямування зусиль підлеглих на досягнення цілей;
- надання підтримки, наставництва та усунення перешкод;
- створення у підлеглих таких потреб, що перебувають у компетенції керівника, які можуть бути задоволені;
- роз'яснення того, що очікується від підлеглого;
- задоволення потреб підлеглих, коли мета досягнута.

На початку побудови власної моделі Р. Хаус [145] розглядав два стилі керівництва:

- стиль підтримки, аналогічний стилю, орієнтованому на людину або людські відносини. Цей стиль існує у доброзичливого керівника, який піклується про статус, потреби та добробут своїх підлеглих;

- інструментальний стиль, аналогічний стилю, орієнтованому на роботу або завдання. Цей стиль полягає у тому, що підлеглим дають конкретні вказівки, роблячи роль менеджера зрозумілою всім.

У більш пізніх роботах Р. Хаус включив ще два стилі:

- стиль, який заохочує участь, коли менеджер ділиться наявною у нього інформацією зі своїми підлеглими та використовує їхні ідеї та пропозиції для прийняття рішень групою;

- стиль, орієнтований на досягнення, визначається постановкою перед підлеглими досить складної мети, і очікуванням, що вони працюватимуть у повну міру своїх можливостей [145].

Ситуаційні чинники. Цей стиль керівництва, що більше відповідає ситуації і якому віддається перевага підлеглих, залежить від двох ситуаційних чинників:

- особистих якостей підлеглих;
- вимог та впливів з боку довкілля.

У таких випадках у підлеглих є потреба в самоповазі та приналежності, а стиль підтримки буде найбільш доречним.

Ще однією особистісною характеристикою, яка впливає на вибір стилю керівництва, є переконаність підлеглих, що менеджер здатний впливати на зовнішнє середовище. Вчені-біхевіористи називають цю характеристику пунктом контролю.

За результатами проведеного дослідження, респонденти, які вірять, що впливають на оточення, віддають перевагу стилям керівництва, які передбачають участь підлеглих у прийнятті рішень. Респонденти, які вважають, що вони слабо впливають на події, що відбуваються навколо них, віддають перевагу інструментальному або авторитарному стилю.

Стиль управління, орієнтований на досягнення, вважається більш перспективним серед досліджуваних. У таких випадках підлеглі прагнуть до забезпечення високого рівня діяльності і впевнені в тому, що здатні його досягти.

Стиль, орієнтований на участь підлеглих у прийнятті рішень, на думку респондентів, більше відповідає ситуаціям, коли підлеглі прагнуть брати участь в процесі управління.

Досліджувані переконані, що кваліфіковане управління організацією на рівні сучасних вимог неможливе без професіоналізму та здатності вести за собою колектив, без прагнення створювати та підтримувати сприятливий соціально-психологічний організаційний клімат, без самоаналізу менеджера.

У формуванні стилю управління, самоаналіз дає можливість глибше оцінити помилки, проаналізувати та вибрати потрібний чи оптимально можливий стиль для здійснення успішної управлінської діяльності.

2.2. Характеристика функціонування компонентів конфліктологічної компетентності досліджуваних та її рівні

На *другому етапі* дослідження було з'ясовано особливості функціонування компонентів конфліктологічної компетентності досліджуваних за її рівнями та їх конфліктостійкістю Яковлева:

Для діагностики конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів необхідною була діагностика її окремих компонентів.

Особливо слід звернути увагу на мотиви конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів та їх конфліктостійкість, що діагностувалися за методикою оцінки рівня конфліктності особистості (Г. Ложкін, Н. Пов'якель) та методом картографії (Х. Корнеліус, Ш. Фейр), призначеним для аналізу сутності конфлікту, збору інформації про учасників конфлікту та визначення стійкості їх конфліктологічної позиції. Так, усвідомлена конфліктостійкість (42,6% респондентів) визначається соціально значущими мотивами. На основі зрілої мотивації майбутній фахівець оцінює соціальні вимоги, як суспільно необхідні та особистісно значущі, а мотиви поведінки набувають сенсоутворюючої функції. Така конфліктостійкість пов'язана зі ставленням респондентів до стабільних і позитивних

міжособистісних відносин, як важливого чинника життєдіяльності, а майбутній фахівець-менеджер розуміє важливість запобігання конфліктів у професійному середовищі та подолання їх наслідків.

Конформна конфліктостійкість (11,1% респондентів) виявилася притаманною для найменш зрілих респондентів, які остаточно не усвідомили свого ставлення до соціуму (міжособистісних відносин) і при організації своєї діяльності орієнтуються на інших людей, наслідуючи їх.

Прагматична конфліктостійкість (22,8% респондентів) визначалася прагненням досліджуваних своєю поведінкою домогтися певних переваг та схвалення.

Критична конфліктостійкість (23,5% респондентів) детермінувалася мотивами, що спонукали респондентів до відповідної поведінки через побоювання негативних наслідків. Це – нестійкий різновид мотивів: якщо респондент відчує свою перевагу над іншою стороною конфлікту, то він не прагне вибирати оптимальні стратегії поведінки.

При цьому високу конфліктостійкість (40 ± 5 балів) визначено у 40,1% респондентів, середню (34 ± 4 бали) – у 29,6% осіб, що свідчить про їх орієнтацію на компроміс і прагнення запобігати конфліктів, низьку (25 ± 3 бали), що вказує на виражену конфліктність, та дуже низьку (12 ± 5 балів), притаманну конфліктним особам, виявлено у 24,1% та 6,2% респондентів відповідно.

Для з'ясування особливостей функціонування компонентів конфліктологічної компетентності досліджуваних визначалися її прояви у різних видах діяльності (навчально-пізнавальній, професійній та ін.).

Нижче наведено індикаторні змінні.

Змінна Z_1 – кількість спровокованих та ініційованих конфліктів за статистично значущий інтервал часу (наприклад, за рік).

Z_2 – адекватність поведінки респондента у конфліктних ситуаціях, викликаних обставинами, що не залежать від респондента:

$$Z_3 = (d_b + 0,75 \cdot d_d + 0,5 \cdot d_c + 0,25 \cdot d_{\text{низ}} + 0 \cdot d_n) / D, \text{ де}$$

D – загальна кількість конфліктних ситуацій, дв, дд, dc, дниз, дн – відповідно кількість ситуацій, у яких адекватність дій респондента була високою, достатньою, середньою, низькою та невиявленою.

Аналогічно оцінювалися змінні З3 та З4 – адекватність поведінки респондента у передконфліктних та постконфліктних ситуаціях.

З5 – кількість випадків (за значний інтервал часу), у яких респондент надав допомогу іншим особам, які опинилися у передконфліктних чи конфліктних ситуаціях.

З6 – активність респондента у сприянні нормалізації відносин (оцінювалася шляхом експертних оцінок).

Зауважимо, що на конфліктонебезпеку соціальної системи впливає безліч чинників, передусім – умови (економічні, правові, політичні, соціокультурні тощо) взаємодії. Важливо, щоб ці умови виступали чинником профілактики конфліктів. Наприклад, за умов гуманізації освіти чи бізнесу істотно знижується (загалом) ймовірність конфліктних ситуацій (відповідно у студентському чи виробничому колективі). І, навпаки, несприятливі умови – значущий чинник конфліктів.

З7 – кількість випадків, коли респонденту вдалося примирити конфліктуючі сторони; цю змінну не слід плутати з З5 (не всяке надання допомоги призводить до примирення конфліктуючих сторін).

З8 – кількість випадків девіантної чи деліквентної поведінки респондента за одиницю часу, які призвели його до конфлікту з іншими людьми або ініціювали конфлікти у соціумі.

Наступні групи змінних відображають наслідки конфліктів.

Змінна З9 – ступінь погіршення здоров'я респондента внаслідок його участі у конфліктах. Відомо, що показників соматичного та психічного здоров'я безліч, але далеко не кожен з них погіршується внаслідок конфліктів респондента з іншими людьми.

Змінна Z_9 оцінювалася у такий спосіб: $Z_9 = Z_1 + Z_2 + Z_3$, де Z_1, Z_2, Z_3 – відповідно кількість показників здоров'я, що погіршилися у респондента внаслідок конфліктів з іншими людьми.

Змінні Z_{10} і Z_{11} – відповідно кількість постійних друзів та ворогів респондентів.

Показник Z_{12} – наслідки конфліктів, у яких брав участь респондент:

$$Z_{12} = (k_1 + 0,5 \cdot k_2 + 0,25 \cdot k_3 - 0,5 \cdot k_4 - k_5) / K, \text{ де}$$

K – загальна кількість конфліктів, перші три складові – відповідно кількість конфліктів, що виявилися високо конструктивними, конструктивними і без подальших негативних наслідків, останні дві складові – кількість конфліктів з негативними та небезпечними наслідками.

Змінна Z_{13} – ступінь емоційного вигорання респондента внаслідок перебування у конфліктних та інших несприятливих ситуаціях.

Нагадаємо, що емоційне вигорання включає такі складові: деперсоналізацію, зниження самооцінки ефективності діяльності та психоемоційне виснаження.

Тоді $Z_{13} = (b_1 + b_2 + b_3)/3$, де кожен доданок – ступінь прояву відповідного компонента вигорання (1, якщо ступінь прояву високий, 0,5 – середній, 0,25 – низький).

Змінна Z_{14} – ступінь погіршення професійних характеристик (компетенцій) респондента внаслідок перебування у конфліктних та інших несприятливих ситуаціях. Наприклад, постійні конфліктні та передконфліктні ситуації можуть погіршити толерантність респондента (внаслідок розчарування у людях), правову компетентність (внаслідок спроби вирішувати ситуації напівправовими та неправовими способами), готовність до роботи в колективі тощо:

$$Z_{14} = (\sum_{i=1}^W (\Delta R_i)) / W \cdot B, \text{ де}$$

W – число погіршення компонентів конфліктологічної компетентності, B – бал за шкалою відносин, за якою оцінюють складові конфліктологічної компетентності), ΔR_i – ступінь погіршення i -ї складової конфліктологічної

компетентності внаслідок перебування респондента в несприятливих ситуаціях.

Ситуації міжособистісної взаємодії не завжди вирішальною мірою залежать від респондента.

Наприклад, у будь-якому колективі можуть перебувати особи, які характеризуються егоцентризмом, нарцисизмом, конфліктофілією, інтолерантністю, правовим нігілізмом тощо.

Слід враховувати, що й мотиви несхвальної (особливо конфліктної) поведінки нерідко носять ірраціональний характер (наприклад, амбітність, заздрість, бажання показати свою перевагу, винятковість тощо).

Саме тому майбутнім менеджерам важливо оцінювати ризики виникнення конфліктних ситуацій, прогнозувати наслідки конфліктів, виявляти мотиви конфліктної поведінки, діагностувати можливість (або неможливість) вирішення конфлікту з тією чи іншою людиною, планувати вирішення передконфліктних, конфліктних та постконфліктних ситуацій тощо.

Відомо, що контроль, діагностика, планування, прогнозування та прийняття рішень у системній сукупності становлять моніторинг – інформаційний механізм управління.

Респондент з високим рівнем конфліктологічної компетентності повинен вміти здійснювати перманентний моніторинг власних міжособистісних відносин з іншими людьми та загалом – із соціальним середовищем.

Параметри, що відображають якість моніторингу майбутнім менеджером ситуацій, що складаються, і міжособистісних відносин з людьми, наведено нижче.

Змінна З15 – частка випадків, коли респондент правильно розпізнав мотиви конфліктів (чи провокування конфліктів) із боку інших людей.

Змінна З16 – адекватність ідентифікації (виявлення) передконфліктних та конфліктних ситуацій.

Змінна З17 – адекватність прогнозування можливих наслідків передконфліктних та конфліктних ситуацій.

Виділяючи критичні, важливі та рекомендаційні характеристики функціонування компонентів конфліктологічної компетентності досліджуваних, можна діагностувати рівень (високий, середній, низький, дуже низький) конфліктологічної компетентності загалом (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Характеристика рівнів конфліктологічної компетентності
майбутніх менеджерів за її компонентами**

Компоненти	Рівні			
	Дуже низький	Низький	Середній	Високий
Пізнавально-гностичний	Дуже слабкі знання про конфлікти, докорінно невірні уявлення про механізми їх виникнення, відсутність умінь адекватної соціальної поведінки	Недостатні знання про конфлікти та механізми їх виникнення, або знання безсистемні; низький рівень умінь адекватної соціальної поведінки	Достатні системні знання про конфлікти, фактори їх виникнення та подолання, наявна низка умінь адекватної соціальної поведінки	Глибокі знання про конфлікти, фактори їх виникнення та вирішення, широкий арсенал умінь розпізнавати та запобігати конфліктам, долати їх наслідки, вибрати стратегії поведінки у складних ситуаціях

Нормативно-аксіологічний	Чітко виражені конфліктофілія або конфліктофобія, відсутність прагнень до позитивної міжособистісної взаємодії	Мотиви носять конформний чи критичний характер (уникнення проблем), відсутність бажання запобігати конфліктам та долати їх наслідки	Мотиви носять прагматичний характер, є (не стійке) бажання діяльності щодо запобігання та вирішення конфліктів	Адекватне ставлення до конфліктів, ціннісне ставлення до позитивної міжособистісної взаємодії (усвідомлена конфліктостійкість)
Регулятивно-конструктивний	Низький рівень психічної стійкості та інших моральних якостей (альтруїзму, асертивності тощо)	Психічна стійкість проявляється ситуативно, превалювання емоцій над раціональною поведінкою	Належний рівень психічної стійкості та інших моральних якостей у багатьох ситуаціях	Високий рівень психічної стійкості та інших моральних якостей у будь-яких ситуаціях
Діяльнісно-рефлексивний	Перманентні конфлікти з оточуючими, провокації, відсутність	Позитивна міжособистісна взаємодія, діяльність не носить цілеспрямованого	Позитивна міжособистісна взаємодія переважає над конфліктною,	Активна цілеспрямована діяльність, що постійно вдосконалюється, для забезпечення

	<p>дій щодо запобігання та подолання наслідків конфліктів. Нездатність адекватно оцінювати свої дії та діяльність</p>	<p>характеру, часті конфлікти з оточуючими. У низці випадків здатність адекватно аналізувати та оцінювати свої дії, слабка здатність до загальної оцінки своєї діяльності</p>	<p>але не спостерігається систематичності у профілактиці та подоланні наслідків конфліктів. Здатність у більшості випадків до адекватного самоаналізу та самооцінки, можливість об'єктивно оцінити свої дії</p>	<p>позитивних міжособистісних відносин, вибір оптимальних стратегій поведінки в будь-якій складній ситуації, допомога іншим людям у вирішенні конфліктів. Здатність до адекватного самоаналізу та самооцінки, можливість об'єктивно оцінити свої дії в аспекті конструктивності міжособистісних відносин</p>
--	---	---	---	--

Встановлено, що по вибірці 39,5% респондентів виявили високий рівень конфліктологічної компетентності за всіма її компонентами, 28,4%

досліджуваних – середній рівень, 25,3% – низький та 6,8% осіб – дуже низький рівні.

Показано, що найвищі рівні конфліктологічної компетентності не можуть бути діагностовані без високого рівня діяльнісно-рефлексивного компонента (табл. 2.4-2.5).

Таблиця 2.4

**Рівні конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів
(за номінальною шкалою)**

Рівні	Характеристики
Дуже низький	Низький рівень всіх компонентів. Тип конфліктологічної компетентності (конфліктостійкості) – конформний; або спостерігається конфліктофілія чи конфліктофобія.
Низький	Низький або середній рівень діялісно-рефлексивного компонента за середнього рівня регулятивно-конструктивного компонента та низького рівня інших. Тип конфліктостійкості – критичний чи прагматичний.
Середній	Середній або високий рівень діялісно-рефлексивного компонента при середньому рівні нормативно-аксіологічного або пізнавально-гностичного компонентів, при високому рівні регулятивно-конструктивного компонента. Тип конфліктостійкості – усвідомлений чи прагматичний.
Високий	Високий рівень діялісно-рефлексивного компонента при високому рівні регулятивно-конструктивного та нормативно-аксіологічного компонентів (рівень пізнавально-гностичного компонента – не нижче середнього). Тип конфліктостійкості – усвідомлений.

**Шкала порядку для оцінки рівня конфліктологічної
компетентності майбутніх менеджерів**

Рівні	Характеристики рівнів
9	Усі компоненти знаходяться на високому рівні
8	Три компоненти знаходяться на високому рівні (один з них – обов'язково діяльнісно-рефлексивний), один – на середньому
7	Два компоненти знаходяться на високому рівні (один з них – діяльнісно-рефлексивний або нормативно-аксіологічний), два – на середньому
6	Один компонент знаходиться на високому рівні, три – на середньому
5	Усі компоненти знаходяться на середньому рівні
4	Один компонент знаходиться на низькому рівні (крім діяльнісно-рефлексивного), три інших – на вищому
3	Два компоненти знаходяться на низькому рівні, два інших – на вищому
2	Три компоненти знаходяться на низькому рівні, один – на вищому
1	Усі компоненти знаходяться на низькому рівні
0	Хоча б один компонент не сформований зовсім, решта – на низькому рівні

Очевидно, що вищий рівень за шкалою порядку (№ 9) відповідає творчому рівню, високі (№ 7, 8) – освіченості, середні (№ 5, 6) – рівню грамотності, низькі (№ 3,4) – ситуативному, нижчі – нульовому. Найважливіша особливість вищого (творчого) рівня полягає у тому, що у ньому конфліктологічна компетентність нерозривно пов'язана з іншими особистісно-професійними якостями і артикулює індивідуальний соціальний досвід майбутнього фахівця-менеджера.

Дуже низький (нульовий) рівень конфліктологічної компетентності характеризує конфліктофобія; відсутність мотивів адекватної поведінки у важких ситуаціях, нерозуміння (граничний випадок – активне заперечення) необхідності запобігання, вирішення та подолання наслідків конфліктів; завищена самооцінка через відсутність рефлексивних умінь та здібностей; відсутність знань про конфлікти та несформованість умінь діяти у передконфліктних, конфліктних та постконфліктних ситуаціях.

Низький (ситуативний) рівень конфліктологічної компетентності характеризує низький рівень знань про конфлікти, їх сутність, причини виникнення та наслідки; мотиваційно-ціннісні орієнтації та адекватна поведінка у складних ситуаціях проявляються ситуативно та невиражено; загалом спостерігаються мотиви та прояви адекватної поведінки, але відсутній взаємозв'язок між компонентами компетентності; відсутнє прагнення до самовдосконалення (умінь розпізнавати, запобігати, вирішувати та долати конфлікти); слабо розвинені рефлексивні вміння та здібності.

Середній рівень (грамотності) характеризує наявність небагато, але системного арсеналу знань про конфлікти та уявлення про їх причини та наслідки; освоєння окремих знань та найпростіших умінь поведінки у передконфліктних та конфліктних ситуаціях, які можна розглядати як спроби накопичення знань та умінь; мотиви адекватної поведінки набувають певної спрямованості, але не чітко виражені у плані установок; розпізнавання, запобігання та вирішення конфліктів стає реальністю, спостерігаються спроби усвідомленого накопичення досвіду поведінки у складних ситуаціях.

Високий, системний рівень (освіченість) характеризує системне пізнання природи конфлікту та цінностей суспільства, цілеспрямоване оволодіння вміннями запобігати, розпізнавати, вирішувати та долати конфлікти; стійкі внутрішні взаємозв'язки між компонентами компетентності (знання та вміння – гарантія адекватної поведінки у складних ситуаціях тощо); мотиваційно-ціннісні орієнтації до позитивної продуктивної

міжособистісної взаємодії та адекватна поведінка мають чітко виражену спрямованість та стійкість; чітко виражена спрямованість на самоідентифікацію та самооцінку; цілеспрямоване застосування знань та умінь у життєдіяльності та професійній діяльності (з управління міжособистісною взаємодією) стають нормою, знання та вміння (в галузі конфліктології) набувають чіткої професійної спрямованості.

Вищий, оптимальний рівень (творчий) характеризує глибоке розуміння та переконаність у практичній необхідності продуктивної міжособистісної взаємодії, запобігання та вирішення конфліктів; включеність пізнавальних інтересів до загальної спрямованості майбутніх фахівців, до системи життєвих цінностей та планів; нерозмежованість особистісно, професійно та соціально значущих мотивів адекватної поведінки у складних ситуаціях; високий рівень знань всіх аспектів конфлікту та умінь адекватної поведінки у складних ситуаціях; оптимізація міжособистісної взаємодії та активна допомога іншим людям у запобіганні та вирішенні конфліктів; системність самовдосконалення у сфері взаємодії із соціальним середовищем; постійне зростання знань та умінь, їх творче використання для особистісно-професійного зростання; стійкий взаємозв'язок між формуванням конфліктологічної компетентності та інших особистісно-професійних якостей (правової культури особистості, дисциплінованості тощо); конфліктологічна компетентність у поєднанні з толерантністю стають найважливішим чинником соціальної конкурентоспроможності майбутнього менеджера.

Загалом встановлено, що по вибірці 39,5% респондентів виявили високий рівень конфліктологічної компетентності за всіма її компонентами, 28,4% досліджуваних – середній рівень, 25,3% – низький та 6,8% осіб – дуже низький рівні відповідно.

Як відзначалося вище, студентський вік, як етап онтогенезу, характеризується сензитивністю для формування різних соціально-професійних новоутворень, які на етапі навчання у закладі вищої освіти

оформлюються у форму компетентностей [58; 65; 95; 97; 108; 117 та ін.]. У зв'язку з цим очевидно, що сучасна ситуація соціального розвитку, з одного (зовнішнього) боку, та інтегративний характер змісту конфліктологічної компетентності, з іншого (внутрішнього) боку, багаторазово актуалізує значущість дослідження цієї специфічної компетентності, яка розглядається як здатність особи у ситуації конфлікту здійснювати діяльність, спрямовану на мінімізацію деструктивних форм міжособистісної взаємодії. У цьому випадку конфліктологічна компетентність стає ключовою компетентністю, значущою для професійної діяльності майбутнього фахівця-менеджера, зокрема визначаючи її успішність та ефективність з погляду становлення та розвитку міжособистісних відносин [36; 64; 65; 96 та ін.].

У цьому векторі окремий інтерес викликають результати порівняльного аналізу сформованості конфліктологічної компетентності у майбутніх менеджерів, диференційованих за її рівнями.

Як значущі параметри для компонентів конфліктологічної компетентності було визначено:

- для пізнавально-гностичного компонента – спрямованість поведінки у міжособистісних відносинах (домінування – підпорядкування; дружелюбність – агресивність);

- для діяльнісно-рефлексивного компонента – стиль поведінки у конфліктній ситуації (конкуренція, пристосування, компроміс, уникнення, співпраця);

- для регулятивно-конструктивного компонента – схильність до конфліктної поведінки (агресивність та конфліктність).

Методичне забезпечення для діагностики цих параметрів реалізовано завдяки використанню таких психодіагностичних інструментів: методика діагностики міжособистісних відносин Т. Лірі, методика діагностики стратегій поведінки в конфліктній ситуації (К. Томас, Р. Кілман), методика оцінки рівня компетентності у вирішенні конфліктів (П. Хепшнер, І. Петерсон); методика оцінки рівня конфліктності особистості (Г. Ложкін,

Н. Пов'якель) [41; 61; 141; 150; 165 та ін.]. Крім того, для математико-статистичного обґрунтування гіпотези використано метод порівняння незв'язаних вибірок (U-критерій Манна-Уїтні; програма IBM SPSS Statistics, v. 22.0).

Результати діагностики пізнавально-гностичного компонента конфліктологічної компетентності (параметр «спрямованість поведінки в міжособистісних відносинах») для групи респондентів з високим рівнем конфліктологічної компетентності (група ВК) показали, що у 49,4% респондентів відзначається переважання дружелюбності як основної тенденції, у 23,4% респондентів переважає егоїзм, у 27,2% виражений альтруїзм. У 67,9% майбутніх менеджерів виявлено адаптивний варіант тенденції, у 32,1% виявлено проміжний варіант цієї тенденції, при цьому дезадаптивної тенденції виявлено не було.

За досліджуваним параметром спрямованості поведінки для групи респондентів з низьким рівнем конфліктологічної компетентності (група НК) результати показали, що в цій групі серед 47,5% респондентів в якості основної тенденції переважає домінування (при цьому у 74,1% досліджуваних виявлено дезадаптивний варіант цієї тенденції, у 25,9% респондентів відзначається адаптивний варіант цієї якості по відношенню до інших людей).

Загалом за групою у 24,1% респондентів виявлено установку на підпорядкованість, у 28,4% – на агресивність. Для математико-статистичної обробки аналізувалися індекси дружелюбності та підпорядкування.

Результати діагностики діяльнісно-компонента конфліктологічної компетентності (параметр «стиль поведінки в конфліктній ситуації») для групи ВК показують, що переважаючою формою поведінки у 34,6% респондентів є співпраця, у 24,7% – виражений компроміс, у 25,3% – суперництво, 15,4% – пристосування.

У групі НК переважаючою формою поведінки у конфліктній ситуації у 47,5% респондентів виявлено суперництво, у 20,9% досліджуваних –

пристосування, у 19,1% – уникнення, для 8,6% респондентів характерними виявилися співпраця та для 3,9% – компроміс.

Результати діагностики емоційно-вольового (особистісного) компонента (параметр «конфліктність і агресивність») показали, що у групі ВК переважає наступальність (напористість), непоступливість. У 58,6% респондентів відзначається переважання позитивної агресивності, 41,4% – негативної агресивності. Конфліктність у цій групі виявляється у безкомпромісності, запальності, що виявлені у 46,3% респондентів.

У групі НК виявлено переважання нетерпимості до думки інших, у 56,8% респондентів виявлено негативну агресивність, у 43,2% – позитивну агресивність. Конфліктність виявлена у 69,1% майбутніх менеджерів, що виражається в образливості, запальності та підозрливості.

З метою визначення відмінностей у параметрах конфліктологічної компетентності респондентів з різними її рівнями було проведено відповідний порівняльний статистичний аналіз для обстежених груп (використано критерій U-Манна-Уїтні, програма IBM SPSS Statistics 22.0). Результати представлені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Відмінності між групами майбутніх менеджерів з різними рівнями конфліктологічної компетентності

Параметри	Індекс дружельюбності	Індекс підпорядкування	Уникнення	Компроміс
U-критерій	24,5	33,0	41,5	49,0
p-рівень	0,022	0,029	0,411	0,436
Параметри	Суперництво	Пристосування	Співпраця	
U-критерій	11,0	54,0	8,5	
p-рівень	0,001	0,513	0,002	
Параметр	Позитивна агресивність	Негативна агресивність	Конфліктність	

U-критерій	44,5	61,5	18,0
p-рівень	0,442	0,589	0,007

Як видно з табл. 2.6, значні відмінності отримані для параметрів «індекс дружелюбності» ($U = 24,5$; $p = 0,022$), «індекс підпорядкування» ($U = 33,0$; $p = 0,029$), «суперництво» ($U = 11,0$; $p = 0,001$), «співпраця» ($U=8,5$; $p=0,002$) і «конфліктність» ($U = 18,0$; $p = 0,007$). Незначущі відмінності виявлені для поведінкових стратегій уникнення, компромісу та пристосування, а також особистісних характеристик позитивної та негативної агресивності.

Отже, відмінності стосуються респондентів за основними компонентами конфліктологічної компетентності (пізнавально-гностичним, діяльнісно-рефлексивним та регулятивно-конструктивним). Отримані результати свідчать про важливі відмінності між групами майбутніх менеджерів з різними рівнями їх конфліктологічної підготовки.

Рефлексивний аналіз отриманих результатів дозволяє зробити узагальнення, що у майбутніх менеджерів існують розбіжності у вираженості компонентів конфліктологічної компетентності за її високим та низьким рівнями. Так, у групі респондентів з високим рівнем конфліктологічної компетентності, в якості основної установки у міжособистісних відносинах (пізнавально-гностичний компонент конфліктологічної компетентності) переважає дружелюбність, відзначається адаптивний варіант тенденції; переважаючим стилем поведінки у конфліктній ситуації (діялісно-рефлексивний компонент конфліктологічної компетентності) є співпраця; виражена наступальність, переважає позитивна агресивність (регуляційно-конструктивний компонент конфліктологічної компетентності); такі респонденти мають готовність вирішувати конфлікти, можуть надати підтримку в конфліктній ситуації, схильні до співпраці та підтримки, здатні врегулювати конфлікт.

У групі респондентів з низьким рівнем конфліктологічної компетентності в якості основної настановної тенденції переважає домінування з акцентом на дезадаптивний варіант (пізнавально-гностичний компонент конфліктологічної компетентності); стилем поведінки у конфліктній ситуації найчастіше є суперництво (діяльнісно-рефлексивний компонент конфліктологічної компетентності); превалюють нетерпимість до думки інших, виражена негативна агресивність (регуляційно-конструктивний компонент конфліктологічної компетентності); такі респонденти, здебільшого, слабо орієнтуються в управлінні конфліктом, у них знижено здатність до контролю конфліктної ситуації, її регулювання та запобігання ескалації.

Як відомо, досконалою формою діагностики є SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів, як й інших особистісно-професійних якостей, проводився на основі отримання первинної інформації про сформованість її структурних компонентів та їх функціонування.

Результати SWOT-аналізу, на відміну від традиційного інформаційного поля, поділяють на шість складових (табл. 2.7), оскільки можливості для розвитку якості (позитивні чинники) та негативні чинники необхідно чітко розділяти на зовнішні соціокультурні чинники (інтерперсональні) (в них входять й чинники, пов'язані з навчально-виховним процесом), і чинники, що входять до структури особистості майбутнього фахівця-менеджера (інтраперсональні). Останні, в свою чергу, зумовлені тісним зв'язком конфліктологічної компетентності з іншими особистісно-професійними якостями майбутніх менеджерів, зокрема, з толерантністю та індивідуальним соціальним досвідом загалом.

Приклад SWOT-аналізу конфліктологічної компетентності респондента Н., 20 років, 4 курсу навчання за спеціальністю 073 «Менеджмент» наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Приклад SWOT-аналізу конфліктологічної компетентності

Переваги	Позитивні чинники розвитку	
	Інтраперсональні	Інтерперсональні
<p>Високий рівень регулятивно-конструктивного компонента (психічної стійкості тощо). Мають місце мотиви усвідомленої конфліктостійкості. Належний рівень діяльнісно-рефлексивного компонента, активна допомога іншим у вирішенні конфліктів.</p>	<p>Належний рівень толерантності, правової компетентності та індивідуального соціального досвіду в цілому</p>	<p>Належний ступінь спрямованості освітнього процесу на формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів</p>
Недоліки	Негативні чинники розвитку	
	Інтраперсональні	Інтерперсональні
<p>Низький рівень рефлексивних здібностей. Недостатній рівень умінь виділяти мотиви конфліктної поведінки.</p>	<p>Схильність до емоційного вигорання.</p>	<p>Негативне соціальне оточення у місці постійного проживання.</p>

Загальний висновок: конфліктологічна компетентність сформована лише на рівні освіченості, носить активний характер і є базовою властивістю

респондента; в цілому – достатній рівень особистісних та соціокультурних передумов для її подальшого розвитку.

Результати діагностики конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів можуть стати основою прогнозування їх особистісно-професійного розвитку загалом.

Слід наголосити, що на діагностику конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів, як і на її формування, має бути спрямований весь освітній процес у закладі вищої освіти.

Отже, діагностика конфліктологічної компетентності має бути обов'язковою складовою моніторингу особистісно-професійного розвитку майбутніх менеджерів та реалізації заходів державного регулювання щодо формування моральних якостей майбутніх фахівців.

2.3. Визначення показників та критеріїв сформованості конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів

На *четвертому етапі* дослідження було визначено показники та критерії сформованості конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів.

Методи дослідження, що застосовувалися на цьому етапі дослідження (опитувальні методи та анкетування, спостереження, кваліметрія та багатопараметричний аналіз складних систем) дозволили визначити показники та критерії сформованості конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів в структурі їх професіоналізму.

Зауважимо, що відповідно до сучасних поглядів, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективах неможливо уявити без домінуючої ролі конфліктоспроможних осіб, які, з одного боку, не дозволяють залучити себе в конфлікт, а з іншого, – володіють практичними способами, за допомогою яких можуть визначити підхід до опонентів або конфліктуючих сторін. Конфліктоспроможні особи сприяють тому, щоб

колективи, організації, групи, у яких вони перебувають, ставали більш конфліктностійкими [96; 125; 131 та ін.].

Психологічна наука розглядає формування конфліктологічної компетентності здобувачів вищої освіти як цільовий орієнтир та соціальне замовлення системи безперервної освіти [21; 57; 60; 79; 82 та ін.].

Як показав попередній аналіз науково-методичної літератури, наразі належним чином розроблені концептуальні моделі конфліктологічної компетентності, проте недостатня розробленість методів її діагностики ускладнює моніторинг особистісно-професійного розвитку здобувачів вищої освіти, зокрема майбутніх менеджерів.

Нагадаємо, що конфліктологічну компетентність майбутніх менеджерів доцільно розглядати як готовність до запобігання конфліктам, управління конфліктними ситуаціями та подолання наслідків конфліктів, а крайні позиції стосовно конфліктів (конфліктофобія та конфліктофілія) однаково відображають низький рівень конфліктологічної компетентності майбутніх фахівців-менеджерів.

Слід наголосити, що взаємозв'язок компонентів конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів забезпечує її системність, а взаємозв'язок конфліктологічної компетентності з іншими компетентностями та особистісно-професійними якостями – забезпечить їх професіоналізм (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Взаємозв'язок між конфліктологічною
компетентністю та іншими компетентностями і особистісно-
професійними якостями майбутніх менеджерів**

Різновиди компетентностей та особистісно- професійних якостей	Взаємозв'язок з конфліктологічною компетентністю
--	---

Правова компетентність	Поведінка респондента у передконфліктних, конфліктних і постконфліктних ситуаціях має здійснюватися у межах правових норм (іншими словами, у важких ситуаціях респондент має одночасно керуватися соціальними та правовими нормами).
Інформаційна компетентність	У майбутнього менеджера, залученого до сучасних інформаційних технологій (особливо мережових і телекомунікаційних технологій передачі інформації), більше можливостей для міжособистісної взаємодії, отже, для запобігання та вирішення конфліктів.
Здоров'язбереження	Соматичне та психічне здоров'я взаємопов'язані. Соматично та психічно здоровий респондент більш стійкий у складних ситуаціях. З іншого боку, адекватна поведінка у передконфліктних та конфліктних ситуаціях (а також мінімізація деструктивних наслідків) – чинник збереження здоров'я за рахунок недопущення нервових стресів.
Дисциплінованість	Регулятивно-конструктивний компонент є загальним для обох якостей. Крім того, у важких ситуаціях міжособистісної взаємодії необхідно дотримуватися не лише правових, а й соціальних норм.
Управлінська компетентність	Продуктивна управлінська діяльність неможлива без умінь і здібностей ефективно долати постійно виникаючі труднощі в міжособистісній взаємодії з підлеглими (і їх наслідків), а також

	забезпечувати конструктивну міжособистісну взаємодію між підлеглими. Без конфліктологічної компетентності менеджера неможливе забезпечення стійкості керованої соціальної системи, отже, накопичення позитивного досвіду управлінської діяльності.
Комуникативна компетентність	Комуникативні вміння (складова пізнавально-гностичного компонента) – передумова адекватної поведінки у соціумі, запобігання та вирішення конфліктів (особливо у разі застосування стратегії співпраці). З іншого боку, регулятивно-конструктивний компонент конфліктологічної компетентності, що детермінує стійкість поведінки у різних ситуаціях, – основа для продуктивного спілкування та накопичення позитивного досвіду міжособистісної взаємодії.
Психолого-педагогічна компетентність	Продуктивна педагогічна діяльність неможлива без умінь і здібностей ефективно долати постійно виникаючі труднощі в освітньому процесі, а також забезпечувати конструктивну міжособистісну взаємодію між здобувачами освіти. Без конфліктологічної компетентності викладача неможливе забезпечення стійкості освітнього процесу та реалізації продуктивних моделей взаємодії зі здобувачами.
Соціально-професійна компетентність	Конфліктологічна компетентність є підсистемою соціально-професійної компетентності. Досвід адекватної поведінки в соціумі – домінуюча складова індивідуального соціального досвіду.

Когнітивні здібності	Пізнавально-гностичний та діяльнісно-рефлексивний компоненти конфліктологічної компетентності – передумова для відповідної поведінки. Без когнітивних здібностей неможливе забезпечення єдності знання та поведінки (ефективного застосування знань та умінь у поведінці), оперативне прийняття правильних рішень у складних ситуаціях міжособистісної взаємодії, ефективне подолання труднощів, повноцінне використання потенціалу полікультурного середовища для особистісно-професійного розвитку.
Готовність до дослідної діяльності	Ведення наукових досліджень чи реалізація інших видів творчої діяльності передбачають продуктивну роботу в колективі, яка неможлива без умінь запобігати та долати конфліктні ситуації.
Толерантність	Загальним є регулятивно-конструктивний компонент. Крім того, якщо толерантність детермінує ймовірність недопущення конфліктних ситуацій, то конфліктологічна компетентність – ефективність дії у них (якщо вони виникли).

Зауважимо, що конфліктологічна компетентність за своєю природою та функцією близька до толерантності. Однак толерантність детермінує можливість гуманізації та демократизації соціальних систем, а конфліктологічна компетентність – забезпечення їхньої стійкості. Найважливіша відмінність між толерантністю і конфліктологічною компетентністю у тому, що компоненти толерантності (зокрема операційний)

практично інваріантні щодо сфери професійної діяльності, тоді як конфліктологічна компетентність (особливо пізнавально-гностичний та діяльнісно-рефлексивний компоненти) детермінована сферою професійної управлінської діяльності.

Формування конфліктологічної компетентності – соціальне замовлення системи освіти, місія якої – гармонізація діяльності молоді та суспільства, а найважливіше завдання – сприяння розвитку професіоналізму здобувачів освіти, зокрема майбутніх менеджерів.

Відповідно до сучасних поглядів, психолого-педагогічний моніторинг є ефективним інформаційним механізмом управління якістю освіти, головна мета якого – особистісно-професійний розвиток здобувачів освіти. З погляду сучасних фахівців, моніторинг, як технологія управління, включає контроль, діагностику, планування, прогнозування та прийняття рішень. Отже, моніторинг становлення конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів, як складова психолого-педагогічного моніторингу, обов'язково включає її діагностику.

Моніторинг як система включає проєктно-технологічний, критеріально-діагностичний, науково-методичний та інформаційно-методичний компоненти. Так, критеріально-діагностичний компонент – сукупність критеріїв та рівнів, що характеризують об'єкт, а також оцінно-діагностичний інструментарій; науково-методичний компонент – моделі об'єкта управління; взаємозв'язок між зазначеними компонентами у тому, що моделі об'єкта управління – наукова основа побудови критеріально-діагностичного апарату.

Таким чином, розробка моделі конфліктологічної компетентності створює сприятливі передумови для застосування методів її діагностики. У той же час, потребує уваги виявлення функціонального набору показників, що відбиває, зокрема, діяльнісно-рефлексивний компонент конфліктологічної компетентності.

Для оцінки рівня сформованості конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів в освітньому просторі закладу вищої освіти були визначені такі показники:

- усвідомлення рівня сформованості власної конфліктологічної компетентності;
- відсутність конфліктофобії;
- теоретичні знання та практичні вміння щодо вибору стратегій поведінки у конфліктній ситуації;
- володіння технологіями переведення конфлікту в конструктивне русло;
- усвідомлення ролі та місця конфліктологічної компетентності в структурі професійної компетентності;
- прагнення до оволодіння технологіями вирішення конфліктних ситуацій.

Сформованість конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів в процесі навчання у закладі вищої освіти визначено за такими критеріями:

- мотиваційно-ціннісний;
- інтелектуально-пізнавальний;
- процесуальний.

Мотиваційно-ціннісний критерій конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів виявляє спрямованість на систему професійних цінностей.

Критеріальними показниками сформованості є:

- усвідомлення соціальної значущості професії;
- готовність до оволодіння конфліктологічними знаннями, вміннями та навичками;
- усвідомлення морально-етичних норм поведінки в умовах конфлікту;
- усвідомлення важливості дотримання норм професійної етики;
- осмислення цінності професійного самовдосконалення.

Інтелектуально-пізнавальний критерій включає систему конфліктологічних знань, що визначають специфіку діяльності майбутніх менеджерів в умовах конфлікту.

Основними показниками інтелектуально-пізнавального критерію є:

- прагнення до оволодіння системою знань, що мають конфліктологічну спрямованість та сприяють ефективним діям у конфліктогенному середовищі;

- наявність спеціальних знань у галузі конфліктології, психології та соціології конфлікту, етики;

- наявність навичок прогнозування розвитку конфліктних ситуацій.

Процесуальний критерій передбачає наявність професійних знань, умінь та навичок, що дозволятимуть майбутнім менеджерам ефективно та якісно виконувати посадові обов'язки в умовах конфлікту.

Основними показниками процесуального критерію є:

- комунікативні вміння та навички;

- вміння прогнозувати поведінку особистості в ситуації конфлікту;

- вміння моделювати ситуації конструктивного вирішення конфліктної ситуації;

- вміння передбачати дії опонентів; повага опонента; наявність ефективних технологій конфліктної протидії;

- наявність комунікативних умінь;

- рефлексія власної поведінки у конфлікті;

- усвідомлення та урахування особистісних, вікових і психологічних особливостей та емоційних станів опонентів;

- вміння не допускати міжособистісних протиріч у конфлікті; уміння вирішувати конфлікти на справедливій основі.

Отже, виокремлено критерії та рівні сформованості конфліктологічної компетентності майбутнього менеджера у структурі їх професіоналізму. Визначено, що сформованість конфліктологічної компетентності

майбутнього фахівця-менеджера можна визначити за мотиваційно-ціннісним, інтелектуально-аналітичним та процесуально-динамічним критеріями.

2.4. Визначення соціально-психологічних чинників формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів

Для визначення соціально-психологічних чинників формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів було використано метод експертного опитування.

На першому етапі проведення експертного опитування його учасникам необхідно було скласти список чинників, які, на їхню думку, сприяють формуванню конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів.

За результатами узагальнення отриманих даних були виділені такі чинники:

- деформації в тлумаченні інформації (3,2 бали);
- спотворене подання повідомлень (2,4 бали);
- агресивність (4,0 бали);
- дискурс спілкування (2,8 бали);
- ототожнення (3,6 бали);
- толерантність (4,8 бали);
- аналізування (4,8 бали);
- приписування причини дій опонента (3,2 бали);
- симпатія, прихильність (3,6 бали);
- специфіка сприйняття (3,4 бали);
- стратегії поведінки в конфлікті (4,6 бали);
- комунікативні бар'єри (3,8 бали);
- соціальні статуси та ролі (3,4 бали);
- імітація (2,8 бали);
- відтворення моделей поведінки (4,6 бали);
- досвід вирішення конфліктів (4,4 бали);

- цифровий (віртуальний) простір (3,0 бали);
- соціальне оточення (4,2 бали);
- відтворення соціально-культурного досвіду (4,4 бали);
- соціальні експектації (3,2 бали);
- соціальний розвиток (4,8 бали);
- взаєморозуміння (3,4 бали);
- здібності у спілкуванні (4,6 бали);
- індивідуальні особливості інтелекту (3,6 бали).

На другому етапі опитування експертам пропонувалося оцінити за 5-бальною шкалою, наскільки виділені чинники сприяють формуванню конфліктологічної компетентності у майбутніх менеджерів.

Також, окрім експертного опитування, проводилося й анкетування серед майбутніх менеджерів за 5-бальною шкалою, завдяки якому оцінювалося наскільки виділені чинники сприяють формуванню конфліктологічної компетентності у досліджуваних.

Респондентам пропонувався той же список з чинників, з яких вони мали вибрати п'ять, які, на їхню думку, найбільше сприяють формуванню конфліктологічної компетентності. В результаті були відібрані чинники, які вибиралися найчастіше: соціальний розвиток, толерантність, стратегії поведінки в конфлікті.

Таким чином, для виявлення соціально-психологічних чинників та їх значущості для формування конфліктологічної компетентності у майбутніх менеджерів використовувався метод експертного опитування та анкетування.

Під час обробки результатів другого етапу експертного опитування підраховувався середній бал за кожним чинником.

В результаті було відібрано чинники, які отримали найбільший бал (4,8): толерантність, рефлексія та соціальний розвиток. Саме ці соціально-психологічні чинники, на думку експертів, є найбільш значущими для формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів.

Для поглибленого аналізу отриманих даних було застосовано

кореляційний аналіз з використанням критерію Спірмена, який дозволив виділити чотири групи чинників: когнітивні, комунікативні, операційні, поведінкові.

Було проаналізовано значущість соціально-психологічних чинників на формування конфліктологічної компетентності (за результатами експертного опитування).

До когнітивних чинників формування конфліктологічної компетентності належать: деформації в тлумаченні інформації, приписування причини дій опонента, відтворення соціально-культурного досвіду, взаєморозуміння.

Аналіз кореляційний взаємозв'язків між когнітивними соціально-психологічними чинниками формування конфліктологічної компетентності показав, що деформації в тлумаченні інформації корелюють з приписуванням причини дій опонента ($r=0,432$; $p\leq 0,01$) та з відтворенням соціально-культурного досвіду ($r=0,356$; $p\leq 0,05$). В свою чергу, взаєморозуміння корелює з приписуванням причини дій опонента ($r=0,343$; $p\leq 0,05$) та з відтворенням соціально-культурного досвіду ($r=0,468$; $p\leq 0,01$).

До соціально-психологічних чинників формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів належать показники, пов'язані з когнітивними процесами конфлікту: пошуком причини, інтерпретації того, що відбувається, уявленнями про конфлікт та опонента, засвоєними соціальними та культурними нормами.

Другу групу чинників формування конфліктологічної компетентності становили комунікативні чинники. До них належали такі показники: соціальні експектації, соціальне оточення, здібності до спілкування, дискурс спілкування, цифровий (віртуальний) простір, симпатія, прихильність, комунікативні бар'єри, ототожнення. Ці чинники відображають соціально-психологічні процеси, що відбуваються в конфлікті як комунікації.

Аналіз кореляційний взаємозв'язків між комунікативними соціально-психологічними чинниками формування конфліктологічної компетентності

показав, що здібності до спілкування корелюють з дискурсом спілкування ($r=0,534$; $p\leq 0,01$), соціальними експектаціями ($r=0,634$; $p\leq 0,01$) та соціальним оточенням ($r=0,722$; $p\leq 0,01$). В свою чергу, дискурс спілкування корелює з симпатією, прихильністю ($r=0,667$; $p\leq 0,01$) та з соціальними експектаціями ($r=0,531$; $p\leq 0,01$); симпатія, прихильність корелює з цифровим (віртуальним) простором ($r=0,824$; $p\leq 0,01$), комунікативними бар'єрами ($r=0,655$; $p\leq 0,01$), соціальними експектаціями ($r=0,598$; $p\leq 0,01$), здібностями до спілкування ($r=0,632$; $p\leq 0,01$); соціальні експектації та комунікативні бар'єри корелюють з цифровим (віртуальним) простором ($r=0,598$; $p\leq 0,01$; $r=0,876$; $p\leq 0,01$ відповідно); комунікативні бар'єри корелюють з ототожненням ($r=0,563$; $p\leq 0,01$),

При цьому найбільше взаємозв'язків мають такі чинники, як соціальні експектації і здібності до спілкування, тому ці чинники можна вважати найбільш значущими в цій групі.

До операційних чинників формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів належать: індивідуальні особливості інтелекту, рефлексія, толерантність, соціальний розвиток, агресивність, специфіка сприйняття.

Аналіз кореляційний взаємозв'язків між операційними соціально-психологічними чинниками формування конфліктологічної компетентності показав, що специфіка сприйняття корелює з рефлексією ($r=0,346$; $p\leq 0,05$), соціальним розвитком ($r=0,402$; $p\leq 0,05$), агресивністю ($r=0,323$; $p\leq 0,05$), толерантністю ($r=0,554$; $p\leq 0,01$). В свою чергу, соціальний розвиток корелює з індивідуальними особливостями інтелекту ($r=0,645$; $p\leq 0,01$), толерантністю ($r=0,678$; $p\leq 0,01$), агресивністю ($r=0,774$; $p\leq 0,01$), а толерантність корелює з індивідуальними особливостями інтелекту ($r=0,865$; $p\leq 0,01$), агресивністю ($r=0,765$; $p\leq 0,01$) та рефлексією ($r=0,639$; $p\leq 0,01$).

Ці чинники включають особистісні особливості та вміння, які так чи інакше проявляють себе в ситуації конфлікту і впливають на його перебіг і результат. При цьому найбільше взаємозв'язків мають такі чинники, як

ефекти сприйняття та особистісна зрілість.

До поведінкових чинників формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів належать: відтворення моделей поведінки, спотворене подання повідомлень, соціальні статуси та ролі, досвід вирішення конфліктів, імітація, стратегії поведінки в конфлікті.

Аналіз кореляційний взаємозв'язків між когнітивними соціально-психологічними чинниками формування конфліктологічної компетентності показав, що відтворення моделей поведінки корелює зі спотвореним поданням повідомлень ($r=0,564$; $p\leq 0,01$), соціальними статусами та ролями ($r=0,595$; $p\leq 0,01$), імітацією ($r=0,876$; $p\leq 0,01$), стратегіями поведінки в конфлікті ($r=0,434$; $p\leq 0,05$). В свою чергу, соціальні статуси та ролі корелюють зі стратегіями поведінки в конфлікті ($r=0,456$; $p\leq 0,01$), імітацією ($r=0,668$; $p\leq 0,01$), досвідом вирішення конфліктів ($r=0,532$; $p\leq 0,01$), який, своєю чергою корелює з імітацією ($r=0,754$; $p\leq 0,01$), стратегіями поведінки в конфлікті ($r=0,690$; $p\leq 0,01$), спотвореним поданням повідомлень ($r=0,568$; $p\leq 0,01$).

Ці чинники відображають реальні поведінкові прояви респондентів в ситуації конфлікту. Найбільший взаємозв'язок має такий показник, як відтворення моделей поведінки. Цей чинник є найбільш значущим у цій групі.

Таким чином, в результаті експертного опитування були виділені когнітивні, комунікативні, операційні та поведінкові чинники формування конфліктологічної компетентності.

При цьому найбільш значущі чинники (толерантність, рефлексія та соціальний розвиток) належать до операційних чинників. Тому саме на цю групу чинників необхідно звернути найбільшу увагу при розробці соціально-психологічної програми формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів.

Уточнення та доповнення отриманих даних проводилося за допомогою анкетування майбутніх менеджерів. Встановлено, що найчастіше в якості соціально-психологічних чинників, які сприяють формуванню

конфліктологічної компетентності, майбутні менеджери обирали:

- соціальний розвиток (обрали 74,7% опитаних респондентів);
- толерантність (60,5%);
- стратегії поведінки у конфлікті (46,3%);
- здібності у спілкуванні (40,1%);
- комунікативні бар'єри (34,6%).

За чинниками соціального розвитку та толерантності думка респондентів збіглася з думкою експертів.

Інші чинники були обрані досліджуваними, швидше за все, через те, що вони знаходять своє відображення в реальних конфліктних проявах, тому є більш очевидними. Відзначимо, що значущість цих чинників оцінювалася досить високо й експертами.

Таким чином, в результаті проведеного дослідження були виявлені соціально-психологічні чинники, що сприяють формуванню конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів, при цьому найбільш значущими з них є соціальний розвиток, толерантність та рефлексія.

Визначено, що когнітивні чинники пов'язані зі спробами респондентів усвідомити причини конфліктів, з процесами інтерпретації ними повідомлень і поведінки; комунікативні чинники пов'язані з різними соціально-психологічними процесами, які відбуваються під час конфлікту, а найбільш значущими з цієї групи чинників визначено соціальні експектації та здібності у спілкуванні; операційні чинники включають індивідуальні особливості та вміння майбутніх менеджерів, які виявляють себе в конфлікті; найбільш значущими серед них є соціальний розвиток, толерантність, рефлексія; поведінкові чинники відображають реальні поведінкові прояви в ситуації конфлікту, а найбільш значущим чинником у цій групі є показник відтворення моделей поведінки в конфлікті. Встановлено, що провідними чинниками формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів є операційні та поведінкові, зокрема такі, як соціальний розвиток, толерантність, рефлексія, стратегії поведінки в конфлікті.

Висновки до розділу

У розділі розкрито результати самоаналізу досліджуваними особливостей конфліктологічної компетентності та прогнозованого стилю управління; проаналізовано особливості функціонування компонентів конфліктологічної компетентності досліджуваних за її рівнями та їх конфліктостійкістю; визначено показники та критерії сформованості конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів; виокремлено соціально-психологічні чинники формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів у структурі їх професіоналізму.

На *першому етапі* дослідження проведено самоаналіз респондентами особливостей конфліктологічної компетентності та прогнозованого стилю управління.

У ході самоаналізу та експертного опитування вирішувалися такі методичні завдання: емпіричне підтвердження значимості конфліктологічних компетенцій для успішної управлінської діяльності майбутніх менеджерів; визначення ефективних методів та організаційних форм конфліктологічної підготовки у закладах вищої освіти та системи конфліктологічного консультування в організаціях різних форм власності; формування банку варіативних конфліктологічних завдань, що відображають специфіку особливостей конфліктних ситуацій та професійних стресів у діяльності фахівця-менеджера.

Встановлено, що найвищі показники, з погляду значущості, мають компетенції у сфері діагностики організаційних конфліктів, діагностики стрес-факторів, що викликають підвищення рівня професійного стресу, а також компетенції у сфері управління організаційними конфліктами та професійними стресами. Так, з погляду всіх підгруп респондентів, найбільш значущими є компетенції у сфері принципів та методів кадрової стратегії управління конфліктами та стресами в організації. Водночас, встановлено, що з запропонованих для оцінки компетенцій, обраних довільно, найбільше

значення за значущістю у майбутніх менеджерів набули компетенції в галузі управління кадровими ризиками; у фахівців-менеджерів з досвідом професійної діяльності – у сфері кадрових інновацій.

Підкреслено, що у прогнозуванні стилю управління самоаналіз надає можливість глибше оцінити помилки, проаналізувати та вибрати потрібний чи оптимально можливий індивідуальний стиль для здійснення успішної управлінської діяльності.

На *другому етапі* дослідження з'ясовано особливості функціонування компонентів конфліктологічної компетентності досліджуваних за її рівнями та їх конфліктостійкістю.

Особливу увагу було приділено типам конфліктостійкості майбутніх менеджерів. Визначено, що усвідомлена конфліктостійкість притаманна 42,6% респондентів; конформна – 11,1% досліджуваних; прагматичну та критичну конфліктостійкість виявлено у 22,8% та 23,5% респондентів відповідно. При цьому високу конфліктостійкість (40 ± 5 балів) визначено у 40,1% респондентів, середню (34 ± 4 бали) – у 29,6% осіб, низьку (25 ± 3 бали) та дуже низьку (12 ± 5 балів) – у 24,1% та 6,2% респондентів відповідно.

Для з'ясування особливостей функціонування компонентів конфліктологічної компетентності досліджуваних визначалися її прояви у різних видах діяльності. Серед індикаторних змінних були виокремлені такі:

31 – кількість спровокованих та ініційованих конфліктів за статистично значущий інтервал часу.

32 – адекватність поведінки у конфліктних ситуаціях, викликаних обставинами, що не залежать від респондента.

$33 = (d_v + 0,75 \cdot d_d + 0,5 \cdot d_c + 0,25 \cdot d_{низ} + 0 \cdot d_n) / D$, де D – загальна кількість конфліктних ситуацій, d_v , d_d , d_c , $d_{низ}$, d_n – кількість ситуацій, у яких адекватність дій респондента була високою, достатньою, середньою, низькою та невиявленою відповідно.

Аналогічно оцінювалися змінні 33 та 34 – адекватність поведінки у передконфліктних та постконфліктних ситуаціях відповідно.

35 – кількість випадків (за певний інтервал часу), у яких респондент надав допомогу іншим особам, які перебували у передконфліктних чи конфліктних ситуаціях.

36 – активність респондента у сприянні нормалізації відносин (оцінювалася шляхом експертних оцінок).

37 – кількість випадків, коли респонденту вдалося примирити конфліктуючі сторони.

38 – кількість випадків девіантної чи деліквентної поведінки, які призвели респондента до конфлікту з іншими людьми або ініціювали конфлікти у соціумі.

Наступні групи змінних відображали наслідки конфліктів.

39 – ступінь погіршення здоров'я респондента внаслідок його участі у конфліктах. $39 = Z1 + Z2 + Z3$, де $Z1, Z2, Z3$ – кількість показників здоров'я, що погіршилися у респондента внаслідок конфліктів з іншими людьми.

310 і 311 – кількість постійних друзів та ворогів респондентів відповідно.

312 – наслідки конфліктів, у яких брав участь респондент: $312 = (k1 + 0,5 \cdot k2 + 0,25 \cdot k3 - 0,5 \cdot k4 - k5) / K$, де K – загальна кількість конфліктів; перші три складові – кількість конфліктів, що виявилися високо конструктивними, конструктивними і без подальших негативних наслідків відповідно; останні дві складові – кількість конфліктів з негативними та небезпечними наслідками.

313 – ступінь емоційного вигорання внаслідок перебування у конфліктних та інших несприятливих ситуаціях; $313 = (b1 + b2 + b3)/3$, де $b1$ – деперсоналізація, $b2$ – зниження самооцінки ефективності діяльності, $b3$ – психоемоційне виснаження, ступінь прояву яких дорівнював 1,0, якщо показник був високим; 0,5 – середнім; 0,25 – низьким.

314 – ступінь погіршення професійних характеристик (компетенцій) респондента внаслідок перебування у конфліктних та інших несприятливих ситуаціях. $314 = (\sum_{i=1}^W (\Delta Ri)) / W \cdot B$, де W – число погіршення компонентів

конфліктологічної компетентності, B – бал за шкалою відносин, за якою оцінюють складові конфліктологічної компетентності), ΔR_i – ступінь погіршення i -ї складової конфліктологічної компетентності внаслідок перебування респондента в несприятливих ситуаціях.

Характеристики, що відображають якість моніторингу майбутнім менеджером несприятливих ситуацій і міжособистісних відносин, наведено нижче.

315 – частка випадків, коли респондент правильно розпізнав мотиви конфліктів (чи провокування конфліктів).

316 – адекватність ідентифікації (виявлення) передконфліктних та конфліктних ситуацій.

317 – адекватність прогнозування можливих наслідків передконфліктних та конфліктних ситуацій.

Виокремлення критичних, важливих та рекомендаційних характеристик функціонування компонентів конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів дозволило диференціювати рівні (високий, середній, низький, дуже низький) цього конструкту за його компонентами та типами конфліктостійкості досліджуваних.

Встановлено, що по вибірці 39,5% респондентів виявили високий рівень конфліктологічної компетентності за всіма її компонентами, 28,4% досліджуваних – середній рівень, 25,3% – низький та 6,8% осіб – дуже низький рівні відповідно.

На основі отриманих даних про особливості функціонування компонентів конфліктологічної компетентності, її рівні та типи конфліктостійкості досліджуваних було проведено SWOT-аналіз їх конфліктологічної компетентності, з урахуванням переваг і недоліків інтра- та інтерперсональних чинників її формування.

На *третьому етапі* дослідження було визначено показники та критерії сформованості конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів.

Методи, що застосовувалися на цьому етапі дослідження (опитувальні методи та анкетування, спостереження, кваліметрія та багатопараметричний аналіз складних систем) дозволили визначити показники та критерії сформованості конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів у структурі їх професіоналізму.

Для оцінки рівня сформованості конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів в освітньому просторі закладу вищої освіти було визначено такі показники: усвідомлення рівня сформованості власної конфліктологічної компетентності; відсутність конфліктофобії; теоретичні знання та практичні вміння щодо вибору стратегій поведінки у конфліктній ситуації; володіння технологіями переведення конфлікту в конструктивне русло; усвідомлення ролі та місця конфліктологічної компетентності в структурі професіоналізму; прагнення до оволодіння технологіями вирішення конфліктних ситуацій та мінімізації їх деструктивних наслідків.

Сформованість конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів в процесі навчання у закладі вищої освіти визначено за мотиваційно-ціннісним, інтелектуально-пізнавальним та процесуальним критеріями.

Зазначено, що мотиваційно-ціннісний критерій конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів виявляє спрямованість на систему професійних цінностей; його критеріальні показники: усвідомлення соціальної значущості професії; готовність до оволодіння конфліктологічними знаннями, вміннями та навичками; усвідомлення морально-етичних норм поведінки в умовах конфлікту; усвідомлення важливості дотримання норм професійної етики; осмислення цінності професійного самовдосконалення.

З'ясовано, що інтелектуально-пізнавальний критерій включає систему конфліктологічних знань, що визначають специфіку діяльності майбутніх менеджерів в умовах конфлікту. Основними показниками є: прагнення до оволодіння системою знань, що мають конфліктологічну спрямованість та сприяють ефективним діям у конфліктогенному середовищі; наявність

спеціальних знань у галузі конфліктології, психології та соціології конфлікту, етики; наявність навичок прогнозування розвитку конфліктних ситуацій.

Встановлено, що процесуальний критерій передбачає наявність професійних знань, умінь і навичок, які дозволять ефективно та якісно виконувати посадові обов'язки в умовах конфлікту. Основними показниками є: розвинені комунікативні вміння та навички; вміння прогнозувати поведінку особистості в ситуації конфлікту; вміння моделювати ситуації конструктивного вирішення конфліктної ситуації; передбачати дії опонентів; наявність ефективних технологій конфліктної протидії; рефлексія власної поведінки у конфлікті; усвідомлення та урахування особистісних, вікових і психологічних особливостей та емоційних станів опонентів, їх повага; вміння не допускати міжособистісних протиріч у конфлікті; уміння вирішувати конфлікти на справедливій основі.

На *четвертому етапі* дослідження виокремлено соціально-психологічні чинники формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів у структурі їх професіоналізму.

Застосовано кореляційний аналіз з використанням критерію Спірмена, який дозволив виділити такі групи чинників: когнітивні, комунікативні, операційні, поведінкові.

Показано, що когнітивні чинники пов'язані зі спробами респондентів усвідомити причини конфліктів, з процесами інтерпретації ними повідомлень і поведінки; комунікативні чинники пов'язані з різними соціально-психологічними процесами, які відбуваються під час конфлікту, а найбільш значущими з цієї групи чинників визначено соціальні експектації та здібності у спілкуванні; операційні чинники включають індивідуальні особливості та вміння майбутніх менеджерів, які виявляють себе в конфлікті; найбільш значущими серед них є соціальний розвиток, толерантність, рефлексія; поведінкові чинники відображають реальні поведінкові прояви в ситуації конфлікту, а найбільш значущим чинником у цій групі є показник відтворення моделей поведінки в конфлікті. Встановлено, що провідними

чинниками формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів є операційні та поведінкові, зокрема такі, як соціальний розвиток, толерантність, рефлексія, стратегії поведінки в конфлікті.

Дані, отримані на констатувальному етапі дослідження, були застосовані при розробці соціально-психологічної програми формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів у структурі їх професіоналізму.

Основні положення розділу відображено у таких публікаціях автора: [24; 73; 76; 78; 81].

РОЗДІЛ 3

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНФЛІКТОЛОГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ У СТРУКТУРІ ЇХ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ

3.1. Соціально-психологічна програма формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів у структурі їх професіоналізму

Як показав попередній аналіз, сучасний магістр-менеджер має бути підготовлений реалізовувати управлінські функції в умовах конфліктогенного професійного середовища та своєчасно розробляти стратегії управління конфліктами, впроваджувати кадрові заходи щодо мінімізації дисфункціональних наслідків конфліктів.

Зважаючи на зазначене, актуалізація проблеми формування інтегрованих характеристик, які забезпечують майбутнім менеджерам конструктивну конфліктологічну діяльність в організаційному середовищі, потребує визначення методологічної основи побудови процесу формування їх конфліктологічної компетентності.

Завданнями формувального етапу дослідження виступили виявлення основних джерел і причин підвищення рівнів конфліктності та професійного стресу майбутніх менеджерів; розробка науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегії управління конфліктами у системі професійної взаємодії; обґрунтування змісту конфліктологічної складової у підготовці майбутніх менеджерів на основі компетентнісного підходу; аналіз психолого-педагогічних та організаційних умов формування конфліктологічної

компетентності майбутніх менеджерів в структурі їх професіоналізму; розробка методичних рекомендацій щодо підвищення рівня конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів (комплекс соціально-психологічних тренінгів); розробка навчально-методичного забезпечення, що використовується у навчальному процесі закладу вищої освіти та в процесі конфліктологічного консультування; створення варіативних професійних конфліктологічних завдань, що застосовуються як в освітньому процесі, так і в процесі проведення соціально-психологічних тренінгів.

Розроблено соціально-психологічну програму формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів у структурі їх професіоналізму, побудовану на принципах комплексності, об'єктивності, системності, варіативності, інноваційності, активності особистості, діяльнісного опосередкування.

Методологічною основою побудови зазначеної соціально-психологічної програми слугував, зокрема, конфліктно-середовищний підхід, що враховує особливості управлінської діяльності у професійному середовищі та концептуальні ідеї щодо проектування нових кваліфікаційних та компетентнісних вимог до підготовки фахівців адаптивного типу.

Слід підкреслити, що з формуванням конфліктологічної компетентності майбутнього фахівця-менеджера зростає його професіоналізм, і тому така робота має не лише прикладне, а й соціально-культурне значення.

Формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів у вузівський період їх фахової підготовки проходить поетапно: на початкових етапах навчання відбувається первинне знайомство зі специфікою професії, з залученням до її цінностей та отриманням уявлень про місце конфліктів в обраній професії; на наступних етапах навчання уявлення про конфлікти та цінність безконфліктної поведінки зміцнюються, вони стають не формально декларованими, а внутрішньо прийнятими; у

подальшому проходить розвиток окремих складових, недолік яких так чи інакше виявляється в процесі навчання та занурення у професійну діяльність під час практик.

Відповідно до концепції формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів на кожному етапі конфліктологічної підготовки передбачається поступовий розвиток інтелектуальної, мотиваційної, емоційної, предметно-практичної сфер у їх єдності.

Для досягнення планованого результату реалізації запропонованої соціально-психологічної програми необхідно враховувати специфіку професійно-предметного середовища. У вузівський період початкової професійної конфліктологічної підготовки майбутніх менеджерів має значення занурення майбутніх фахівців в інформаційне поле психології конфлікту, а також максимально широке використання в процесі підготовки цих здобувачів інтерактивних технологій навчання, з тим щоб конфлікти стали матеріалом практичної частини їх підготовки, викликали бажання самостійно підвищувати конфліктологічну компетентність у структурі професіоналізму.

Соціально-психологічну програму формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів в структурі їх професіоналізму складала:

- цільовий блок (конфліктологічна компетентність розкривається в пізнавально-гностичному, діяльнісно-рефлексивному, регулятивно-конструктивному, нормативно-аксіологічного компонентах, які формуються поетапно);
- змістовний блок (отримання навичок діагностики та самодіагностики конфліктних станів, профілактики та практики вирішення конфліктів);
- технологічний блок (володіння конкретними методиками та технологіями поведінки в конфліктних ситуаціях з різними опонентами);

- результативний блок (уміння, пов'язані з оцінюванням конфліктних ситуацій та конфліктогенності осіб за визначеними критеріями та за допомогою розроблених алгоритмів);

- моніторинговий блок (ефективне, алгоритмізоване, систематизоване оцінювання результатів професійного та особистого аспектів спілкування майбутніх менеджерів у конфліктній ситуації).

Провідна мета соціально-психологічної програми – формування компонентів конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів у структурі їх професіоналізму. Завдання програми були сформульовані виходячи з обґрунтованої раніше компонентної структури конфліктологічної компетентності цих фахівців (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Завдання соціально-психологічної програми формування
конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів та методи
оцінки формувальних заходів**

Компоненти конфліктологічної компетентності	Параметри конфліктологічної компетентності	Завдання соціально- психологічної програми	Методики оцінки формувальних заходів
Пізнавально- гностичний компонент	Уявлення про конфлікт	Сформувати конструктивне сприйняття конфліктів та позитивні переконання про конфлікти	Методика дослідження міжособистісного сприйняття в конфліктній ситуації (семантичний індекс негативного сприйняття

			конфліктів)
	Креативність в конфлікті	Підвищити допитливість, креативну складність та позитивну схильність до ризику конфліктній ситуації	Методика діагностики особистісної креативності
Регулятивно-конструктивний компонент	Особистісні якості, пов'язані з конфліктною поведінкою	Знизити конфліктність, запальність, уразливість, підозрілість	Методика оцінки рівня конфліктності особистості
	Емоційна ефективність у конфлікті	Зменшити (подолати) перешкоди у встановленні емоційних контактів	Методика діагностики перешкод у встановленні емоційних контактів
Діяльнісно-рефлексивний компонент	Рефлексивність поведінки у конфлікті	Підвищити рефлексивність у конфліктах	Методика оцінки рефлексивності особистості
	Стратегія поведінки у конфлікті	Сформувати стратегії співробітництва, компромісу, підвищити	Методика Діагностика стратегій поведінки у конфліктній

		гнучкість у виборі стратегій поведінки у конфліктах	ситуації Томаса – Кілмана
--	--	---	---------------------------

Особлива увага приділялася конкретним методам формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів з урахуванням необхідності розвитку практичних навичок управління конфліктами, особистісних проявів у міжособистісній взаємодії.

Залежно від мети конкретної стадії професіоналізації та етапу конфліктологічної підготовки майбутніх фахівців-менеджерів апробувалися та застосовувалися різні технології та методи навчання (ігрові, тренінгові, інформаційні, діалогові, інтерактивні, аналітико-рефлексивні тощо).

Встановлено, що дієвими виявилися різні форми аудиторної та позааудиторної роботи. Крім того, доведено ефективність застосування соціально-психологічного тренінгу для формування конфліктної компетентності майбутніх менеджерів, а також активних методів навчання (групової дискусії, ділових ігор, аналізу конкретних ситуацій). Використання медіапродукції також сприяло освоєнню конфліктологічних знань та умінь в межах освітніх компонент. Перегляд підібраної у соціально-психологічній програмі відеопродукції та подальше виконання завдань сприяло фасилітації аналітичної діяльності щодо власних уявлень.

Пропонувалося також актуалізувати потенціал неформальної освіти майбутніх менеджерів з метою формування їх конфліктологічної компетентності. Неформальна освіта розумілася як цілеспрямовано організована освітня діяльність, яка орієнтована на потреби майбутніх менеджерів за розробленою соціально-психологічною програмою в активних та інтерактивних формах, а її результатом виступало освоєння необхідних компетенцій.

При розробці соціально-психологічної програми враховувалася специфіка професійної діяльності та особливості професійно важливих

якостей майбутніх менеджерів, стадія професіоналізації, пов'язані з конфліктологічною компетентністю особистісні якості, а також визначалися оптимальні для цього конкретні технології, умови, методи.

У табл. 3.2 наведено завдання соціально-психологічної програми та їх взаємозв'язок з методами формувального впливу.

Таблиця 3.2

**Завдання соціально-психологічної програми формування
конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів та їх
взаємозв'язок з методами формувального впливу**

Завдання соціально-психологічної програми	Методи формування конфліктологічної компетентності
Сформувати конструктивне сприйняття конфліктів та позитивні переконання про конфлікти	Кейс-метод, показ презентацій з подальшим їх обговоренням; рефлексивні методи
Підвищити допитливість, креативну складність та позитивну схильність до ризику у конфліктній ситуації	Брейнстормінг, творчі ігри
Знизити конфліктність, запальність, вразливість, підозрлість	Дискусії, бесіди, рольові та ділові ігри, психологічні консультаційні шерінги
Зменшити (подолати) перешкоди у встановленні емоційних контактів	Рольові ігри, психологічні консультаційні шерінги
Підвищити рефлексивність у конфліктах	Рефлексивні методи, метод самозвітів, методи зворотного зв'язку
Сформувати стратегії співробітництва, компромісу, підвищити гнучкість у виборі конструктивних стратегій поведінки у конфліктах	Рольові ігри, дебати, дискусії, рефлексивні методи

Етапність соціально-психологічної програми формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів в структурі їх професіоналізму наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Етапність соціально-психологічної програми формування
конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів в структурі їх
професіоналізму**

Курси навчання	Тривалість програми	Кількість занять
1-й	3 тижні наприкінці весняного семестру	6
2-й	3 тижні на початку весняного семестру	6
3-й	2 тижні наприкінці осіннього семестру та 3 тижні наприкінці весняного семестру	10
4-й	5 тижнів наприкінці осіннього семестру	10

Загальна кількість занять – 32, по 2 заняття на тиждень. Тривалість кожного заняття – 2 академічні години.

Важливими при розробці соціально-психологічної програми вбачалися методи конфлікт-менеджменту з формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів, адже головною умовою успішного здійснення стратегії інноваційного прориву є формування інноваційного потенціалу фахівця.

В управлінській практиці існує актуальна проблема реалізації кадрової стратегії управління конфліктами та професійними стресами управлінців та різних категорій персоналу.

Компетенції у сфері управління конфліктами є важливим управлінським інструментом, оскільки усвідомлене застосування методів конфлікт-менеджменту формує конфліктологічну компетентність менеджерів та забезпечує підвищення ефективності та продуктивності їх діяльності.

У розробленій соціально-психологічній програмі актуалізувалися питання формування інтегрованих характеристик, які забезпечують майбутнім менеджерам конструктивну конфліктологічну діяльність в організаційному середовищі, зокрема під час проходження практик.

З цією метою передбачалося:

- виявлення основних джерел конфліктів, і визначення причин підвищення рівня конфліктності в організації та рівня професійного стресу менеджерів та працівників;

- формування науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегії управління конфліктами у системі соціально-трудових відносин організації, з метою підвищення ефективності діяльності колективу в цілому;

- формування рекомендацій щодо підвищення рівня конфліктологічної компетентності менеджерів та працівників організації;

- розробка навчально-методичного забезпечення, що використовується у навчальному процесі закладу вищої освіти та у процесі конфліктологічного консультування роботодавців та працівників різних організацій;

- створення варіативних професійних конфліктологічних завдань, що застосовуються як в освітньому процесі, так і в процесі проведення різних навчальних тренінгів на підприємствах та в організаціях.

На початку формувального експерименту було проведено опитування респондентів (бакалаври та магістри, керівники, менеджери, працівники промислових підприємств та організацій сфери послуг) з метою оцінки актуальності конфліктологічної компетентності для професійної діяльності менеджера. Було використано методики формування навчально-методичного забезпечення конфліктологічної підготовки у закладі вищої освіти та системи конфліктологічного консультування в організації. У ході опитування передбачалося вирішення таких методичних завдань:

- емпіричного підтвердження значимості конфліктологічних компетенцій для ефективної управлінської діяльності менеджера;

- визначення ефективних методів та організаційних форм конфліктологічної підготовки у закладі вищої освіти та системи конфліктологічного консультування в організації;

- формування банку варіативних конфліктологічних завдань, що відображають специфіку особливостей конфліктних ситуацій та професійних стресів працівників у сучасних організаціях.

Були запропоновані такі форми навчання: лекція (коментована, проблемна, прес-конференція та ін.), лабораторна / практична робота з опорою на вирішення креативно-орієнтованих завдань та застосування інформаційно-комунікаційних технологій, самостійна робота майбутніх менеджерів з використанням електронних ресурсів, проєктна діяльність майбутніх фахівців-менеджерів, соціально-виховна робота, тренінги розвитку комунікативності, міждисциплінарні інтелектуальні змагання.

Пропонувалося залучати майбутніх менеджерів до інтелектуальних змагань, реалізованих в інноваційній формі відповідно до специфіки конфліктологічної компетентності, що формується: інтелиади, креативіади, челендж.

Як засоби навчання пропонувалося задіяти ресурси креативно орієнтованих завдань у вигляді сформованих комплексів з різних освітніх компонент, а також їх електронних навчально-методичних комплексів.

Очевидно, що для ефективної реалізації завдання формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів необхідна наявність у викладачів закладів вищої освіти високого рівня сформованості конфліктологічної та методичної компетентності. Разом із тим, перехід на навчання у координатах компетентнісного підходу за умов багаторівневого навчання у системі вищої освіти актуалізує проблему безперервного вдосконалення професійного рівня викладачів вищої школи та вдосконалення їх методичної компетентності, адже в умовах реформування та диверсифікації вищої освіти суттєво змінюються вимоги до якості освітніх послуг.

З цих позицій важливим при розробці соціально-психологічної програми формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів вбачалося створення та підтримка в освітньому процесі розвивального середовища, як цілеспрямовано створеного психолого-педагогічного простору, де відбувається взаємодія унікального внутрішнього (суб'єктивного) світу особистості, яка розвивається, з іншими зовнішніми (об'єктивними) світами, в якій розкриття та реалізація потенціалу особистості є психолого-педагогічною метою-цінністю [28; 50; 63; 102 та ін.].

Одним із основних чинників розвитку особистості майбутнього фахівця-менеджера є розвивальна психолого-педагогічна діяльність, під якою прийнято розуміти складне явище, що виступає як єдина система, яка поєднує діагностичні, цільові, змістовні, операційні та оціночні компоненти. Звернення у розробленій соціально-психологічній програмі до особливостей розвивальної діяльності було обумовлено тим, що така діяльність пов'язана з вирішенням низки важливих завдань у формуванні конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів:

- розуміння комплексу розвивального процесу, його елементів та проблем;
- проектування розвивального процесу в контексті загальної мети психолого-педагогічної діяльності;
- прийняття психолого-педагогічних рішень та прогнозування результатів і наслідків рішення;
- реалізація оптимальних варіантів розвивального процесу, поєднання різних видів розвивальної психолого-педагогічної діяльності;
- внесення коректив до змісту та методів розвивального процесу.

Зазначимо, що методологічною основою реалізації розвивальної освіти в запропонованій соціально-психологічній програмі виступали принципи: загально-наукові (пізнаваність, комплексність, об'єктивність, детермінізм, системність, зв'язок теорії з практикою); загально-педагогічні (нормативність освіти та відкритість освітніх перспектив, педагогічна

організація життєвого середовища, рівноправне партнерство з сім'єю, особистісно-орієнтований підхід до навчання та виховання, спрямованість на успіх, педагогічний оптимізм); психологічні (активності особистості, діяльнісного опосередкування, єдності зовнішнього та внутрішнього розвитку).

Слід зауважити, що наразі у межах розвивальної освіти склалися різні форми практичної роботи: навчання на основі міжпредметних зв'язків; індивідуальні заняття, спрямовані на розвиток функцій самостійної пізнавальної діяльності майбутніх фахівців тощо.

Найважливішою умовою ефективного впровадження розвивального навчання є індивідуальний підхід, який розуміється як створення умов, що сприяють не лише успіху навчання, а й розвитку особистості майбутнього фахівця в цілому [66; 96; 115; 118 та ін.].

Таким чином, індивідуальний підхід розглядався як один із принципів розвивального навчання; на відміну від інших принципів він дозволяв системно враховувати не лише соціально-типові, а й індивідуальні особливості майбутніх фахівців-менеджерів.

Основою індивідуальної роботи в межах розробленої соціально-психологічної програми була діагностика, яка виступала як система дій для визначення фактичного рівня сформованості конфліктологічної компетентності майбутнього фахівця-менеджера, розвитку його особистості, зони найближчого розвитку, передумов можливих адаптаційних порушень, з метою визначення обсягу або початку їх прояву. Для цілей діагностики враховувалися інтелектуальні здібності; індивідуально-особистісні характеристики; ставлення до навчання; академічна успішність; емоційна сфера тощо.

Визначаючи готовність суб'єктів освітнього процесу, зокрема викладачів, до здійснення розвивальної діяльності, ми виходили з того, що така готовність має відображати: наявність знань про параметри та зміст розвивальної діяльності; професійно важливі якості, як основу професійної

придатності; професійну компетентність (теоретичний, практичний та особистісний компоненти), як важливу умову ефективності розвивальної роботи; готовність до міжособистісного сприйняття; локус контролю як показник соціальної зрілості.

Під час підготовки майбутніх менеджерів у закладах вищої освіти велике значення мають державні освітні стандарти. Слід зазначити, що існуюча практика підготовки менеджерів забезпечує формування професійних компетенцій в процесі навчання основним функціям класичного менеджменту: організації, плануванню, координації та контролю екологічної культури.

Для кожного закладу вищої освіти підготовка та подальше працевлаштування майбутніх фахівців-менеджерів є найважливішим завданням, від якого залежить ефективний соціально-економічний розвиток країни. Проте, часто доводиться вирішувати дві актуальні проблеми: невідповідність кількості випускників запитам сучасного ринку праці та недостатній рівень підготовки майбутніх фахівців-менеджерів.

З одного боку, роботодавці зацікавлені у менеджерах, які мають певний досвід роботи, оскільки компанія таким чином скорочує витрати на навчання. З іншого боку, прийом на роботу менеджера без практичного досвіду дозволяє розширити можливості створення власних трудових ресурсів під конкретні вимоги певного підприємства.

Складнощі з працевлаштуванням та соціальною адаптацією менеджерів виникають через багато причин, проте переважаючими виявляються проблеми, пов'язані саме з процесом навчання.

Аналіз проблем, що впливають на працевлаштування менеджерів, призводить до необхідності нового підходу до формування професійних компетенцій у період навчання у закладі вищої освіти, і для того, щоб сформувати професійні компетенції менеджерів, передусім їх конфліктологічну компетентність, необхідно розвинути виконавчі, конструктивні, формалізаційні здібності.

Так, в межах розробленої соціально-психологічної програми виконавчі здібності розвивалися в процесі навчання, засвоєння навчального матеріалу у ході ітераційних дій, спрямованих на вирішення однотипних завдань. Виконавчі здібності виявлялися у фазі реалізації вирішення проблеми та слугували головним продуктом традиційного навчання.

Конструктивні здібності розвивалися у процесі більш поглибленого вивчення навчальної дисципліни. Вони виступали засобом розширення отриманих теоретичних знань та розвитку творчих здібностей, винахідницьких інтересів та схильностей майбутніх менеджерів.

Конструктивні здібності, на відміну від виконавчих, були пов'язані як зі збором, так й з переосмисленням постійно змінюваної інформації, значущої для успішного виконання професійної управлінської діяльності. Конструктивні здібності виявлялися у фазі конструювання алгоритму вирішення проблеми.

Формалізаційні здібності передбачали переосмислення та аналіз не лише одиничного проблемного випадку, а й усіх відомих аналогів на основі синтезу конструкту нової проблеми.

Менеджер повинен мати всі зазначені здібності, проте на формування конфліктологічних компетенцій особливий вплив надає розвиток формалізаційних здібностей. Розвиток цих здібностей в епоху глобальної інформатизації та комп'ютеризації суспільства неможливий без інформаційних систем та технологій. Це досягалося шляхом використання спеціальних програмних продуктів. Подібний підхід призводив до посилення ролі інформаційних технологій, а також вимагав, щоб програмне забезпечення, яке застосовується, було найсучаснішим.

Крім того, дедалі більше відчувається потреба у пошуку нових методів управління та менеджерах, які вміють ефективно вирішувати професійні завдання за допомогою інноваційних технологій. Сучасним компаніям потрібні саме лідери, які будують свої відносини з організацією та її

співробітниками на принципах професіоналізму, взаємної поваги, зацікавленості та чіткого розуміння взаємних зобов'язань.

З урахуванням сучасних вимог менеджери повинні володіти багатьма професійними компетенціями, і, в першу чергу, конфліктологічними. Для того, щоб компетенції менеджерів були сформовані якнайкраще, при викладанні таких дисциплін, як «Основи менеджменту», «Сучасний менеджмент» було рекомендовано активне використання практичних занять, тренінгів, ділових ігор тощо.

Так, при розгляді окремих тем дисципліни «Основи менеджменту», як, наприклад, «Аналіз довкілля» чи «Вивчення планування як функції менеджменту», було сформульовано низку завдань, які потребували досконалого опрацювання матеріалу, що вивчався. Як показала реалізація розробленої програми, ці завдання доцільно вирішувати в межах лабораторних занять з використанням програмного забезпечення, де майбутнім менеджерам надається можливість змоделювати підприємство для більш точного його аналізу, планування, організаційних висновків із підвищення прибутковості й розуміння вектору руху компанії, тобто такий програмний продукт є вдалим рішенням у викладанні питань планування та аналізу зовнішнього середовища компанії.

Ще один приклад. Менеджер повинен володіти навичками організації персоналу та документообігу. За допомогою програмних продуктів можна розробляти різні ситуації з різних позицій: керівництво підприємства отримує широкі можливості для аналізу, планування та гнучкого управління ресурсами компанії з метою підвищення її конкурентоспроможності; керівники підрозділів, менеджери та співробітники, які безпосередньо займаються виробничою, збутовою, постачальницькою та іншою діяльністю отримують інструменти, що дозволяють підвищити ефективність щоденної роботи за своїми напрямками; працівники облікових служб підприємства отримують кошти для автоматизованого ведення обліку у повній відповідності до вимог законодавства та корпоративних стандартів

підприємства, а програмний інтерфейс дозволяє вибрати таку конфігурацію, яка б відповідала вирішенню конкретного виробничого завдання.

Слід пам'ятати, що крім основних занять (лекцій, семінарів тощо) майбутні менеджери мають відвідувати додаткові освітні курси та брати активну участь у конференціях, семінарах та вебінарах, відвідувати соціально-психологічні тренінги. Така додаткова освіта допомагає не лише краще підготуватися до заліку чи іспиту, а й розвинути свої здібності як майбутнього успішного фахівця, лідера.

Як показали результати реалізації програми, особливу актуальність такі тренінги мали для учасників, які вже володіли досвідом управлінської роботи, але продовжують здобувати освіту для вдосконалення своїх навичок (наприклад, здобувають заочну освіту або відвідують періодичні курси підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації).

З погляду на те, що для менеджера однією з важливих якостей є ефективне керування комунікаціями, у межах розробленої соціально-психологічної програми були задіяні тренінги комунікативної компетентності у діловій взаємодії. Особлива увага в таких тренінгах приділялася усвідомленню учасниками програми своїх сильних сторін і перспектив зростання, зокрема у прийнятті себе в ролі продавця продуктів і послуг, що просуваються.

Під час соціально-психологічного тренінгу учасники могли структурувати свій досвід, отриманий у продажах, з урахуванням специфіки впливу поведінки продавця на вибір та рішення покупця, усвідомити межі між реальним виявленням запитів та потреб покупця та нав'язуванням йому своєї пропозиції. У ході тренінгу учасники отримували також практичні інструменти, необхідні для грамотного продажу, створення довірчої атмосфери спілкування, розуміння потреб та мотивів купівлі, а також для вироблення варіантів взаємовигідних рішень, конструктивного та своєчасного вирішення конфліктних ситуацій, розвитку прихильності у клієнтів компанії.

Розвиток професійних компетенцій впливає й на особистісну сферу менеджера. Головним чином це впевненість у своїх силах, що створює додаткові психологічні умови успішності його діяльності в будь-якому напрямку.

Саме тому побудова соціально-психологічної програми формування конфліктологічної компетентності майбутніх фахівців-менеджерів в структурі їх професіоналізму ґрунтувалася на специфічних вміннях та здібностях:

- теоретичні знання у галузі конфліктології;
- володіння соціальними технологіями профілактики, управління, мінімізації деструктивних форм конфлікту;
- формування професійного типу мислення, що включає рефлексивність, методологічність, саногенність, об'ємність, креативність;
- володіння технологіями психогігієни та стресостійкості у конфліктах [26; 39; 94; 130; 131 та ін.].

Вибір методичного інструментарію для формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів в межах соціально-психологічної програми був обумовлений такими цілями:

- формування (розвиток) установок, навичок та умінь, що забезпечують здатність учасників програми у реальному конфлікті здійснювати діяльність, спрямовану на мінімізацію деструктивних форм конфлікту та переведення соціально-негативних конфліктів у соціально позитивне русло, тобто:
 - формування (розвиток) поінформованості про діапазон можливих стратегій конфліктуючих сторін;
 - вміння сприяти реалізації конструктивної взаємодії в конкретній конфліктній ситуації, що реалізується в навичках та вміннях, які забезпечують: збір інформації про конфлікт; уточнення інформації про конфлікт; аналіз конфліктної ситуації; вибір правильної моделі медіаторства; вибір адекватної обставинам конфлікту стратегії його вирішення; зняття

постконфліктної напруженості; аналіз використаних дій щодо вирішення конфлікту.

Технологія формування конфліктологічної компетентності майбутнього фахівця-менеджера в структурі його професіоналізму включала такі характеристики, як: високий ступінь готовності до інтелектуальної та емоційно-психологічної напруженості; гнучкість форм проведення занять; освоєння у процесі навчання можливих та реальних чинників загострення реальних протиріч та конфліктів; урахування можливостей появи побічних, непередбачуваних результатів, під якими маються на увазі нові ідеї, відносини, погляди, методики, теоретичні схеми тощо; прагнення переходу на якісно новий рівень розвитку технологій прийняття управлінських рішень у конфліктних ситуаціях.

Вбачалося, що позитивний розвиток конфліктної ситуації можливий через розвиток конфліктуючого учасника (або конфліктуючих сторін). Оскільки доросла людина може розвиватися лише поза вже досягнутого, то для виявлення меж досягнутого ідеальним є «конфлікт-метод», що дозволяв використовувати його у процесі підготовки фахівців-менеджерів для формування їх конфліктологічної компетентності.

Управління конфліктними ситуаціями включало, перш за все, пізнання механізмів розвитку конфлікту та взяття під контроль конфліктуючими сторонами тих процесів, зв'язків та відносин, які залежать безпосередньо від них самих. Тільки тоді можна порушувати питання про можливості управління конфліктом на мікрорівні. Тому необхідні соціальні технології в освітньому процесі, що суворо регламентують дії конфліктуючих сторін, які дозволяють контролювати зміну процесів у конфлікті у прийнятні терміни та в потрібному напрямку. Ефективність соціальних технологій залежить від того, наскільки будуть адекватні цілям і завданням рішення, що приймаються в конфлікті. Оскільки конфліктуючі сторони в конфлікті найчастіше прагнуть ухилитися від регламентації, то їхні дії повинні бути підкріплені проєктованою та прийнятою системою відповідальності.

Слід підкреслити, що система відповідальності – це система, що підкріплює та зумовлює співвідношення цінності прийнятого рішення з наслідками від невірних рішень та адекватними санкціями за безвідповідальні рішення. Для того, щоб механізм почав працювати, необхідно створити для такі умови (або середовище), в яких була б можливість прийняття цього механізму, вироблення особистісних якостей, пов'язаних з відповідальністю, а також усвідомлення поведінкових тенденцій у ситуації ризику, невизначеності конфлікту.

Стосовно процесу формування конфліктологічної компетенції майбутніх менеджерів ми розглядали в якості провідного рефлексивний підхід, що передбачає аналіз, критичне осмислення і, як результат, – вирішення конфліктної ситуації.

Таким чином, сутність рефлексії, як засобу формування конфліктологічної компетенції майбутніх менеджерів, вбачалася:

- у формуванні наукового знання про особистість у конфліктах, оволодінні методами дослідження самооцінки та відповідними вміннями;
- у поглибленому знанні про структуру діяльності фахівця в управлінській галузі та співвіднесення цього знання зі своїм особистісним потенціалом;
- у самопізнанні на основі об'єктивних методів, формуванні адекватної самооцінки та розробці засобів самовдосконалення для конструктивного вирішення конфліктів.

Основна діяльність із формування конфліктологічної компетенції майбутніх менеджерів в структурі їх професіоналізму в межах розробленої соціально-психологічної програми включала:

- самостійне обґрунтування кожним учасником програми вибору власного рішення під час вирішення конфліктів;
- групову взаємодію у формі дискусії щодо обговорення ігор, ситуацій вирішення імітаційних конфліктів;
- рефлексію своєї поведінки та поведінки інших учасників взаємодії;

- рефлексію конфліктної ситуації та групової оцінки спільної роботи [146 та ін.].

Учасникам програми пропонувалося проаналізувати запропоновані ситуації відповідно до наведеного алгоритму:

- описати конфліктну ситуацію, що виникла (учасники, місце виникнення, діяльність учасників тощо);
- виявити основні причини ситуації або конфлікту і його зміст (конфлікт діяльності, поведінки або відносин);
- описати ситуацію з погляду учасників;
- визначити у ситуації момент, коли можна було б попередити її перехід у конфлікт;
- назвати прийоми впливу, які можна використовувати у цій ситуації;
- проаналізувати поведінку учасників конфліктної ситуації та допущені ними помилки;
- прогнозувати можливі варіанти відносин після конфлікту.

Таким чином, учасники програми мали чітко усвідомлювати, що у своїй професійній діяльності вони стикатимуться з конфліктами, для чого їм необхідні знання, які розкривають не лише механізми розвитку та закономірності перебігу конфліктів. Вони мають бути готові як перебувати в епіцентрі конфлікту, так і управляти ним.

Як показали результати констатувального етапу дослідження, конфліктологічна компетентність – це здатність особистості (організації, соціальної групи, громадського руху тощо) у реальному конфлікті здійснювати діяльність, спрямовану на мінімізацію деструктивних форм цього конфлікту. Вона являє собою поінформованість про діапазон можливих стратегій конфліктуючих сторін та вміння сприяти реалізації конструктивної взаємодії в конкретній конфліктній ситуації.

Конфліктологічна компетентність майбутніх фахівців-менеджерів має формуватися в освітньому процесі, мета якого полягає як у засвоєнні майбутнім фахівцем інформації, так і у прищепленні навичок самостійного

критичного мислення, здатності зробити інтелект пластичним до засвоєння нових знань, формування соціальної та мобільної зрілості. Така установка характерна для «інноваційних», «розвивальних», «критичних», «діяльних» концепцій освіти.

Розглянуті в розробленій програмі стратегії організації навчального процесу, орієнтованого на формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів, постають як ресурс досягнення нової якості їх навчальної діяльності.

Задачний підхід. Суть цієї стратегії в тому, щоб будь-який матеріал можна подати у вигляді пізнавального завдання. Останнє організовує та спрямовує діяльність майбутніх менеджерів, привчає їх до чіткого усвідомлення ситуації, постановки цілей її перетворення, виявлення умов та ресурсів, необхідних для цього.

Проблемний підхід. На відміну від задачного підходу, де завдання чітко ставиться як мета, яку треба досягти з урахуванням певних умов, проблемний підхід лише вводить майбутнього фахівця-менеджера у певну ситуацію (проблемну), де йому належить поставити завдання, знайти і реалізувати спосіб його вирішення. Допомога викладачів при цьому залишається дозованою та, в міру накопичення учасником творчого досвіду, зменшується.

Диференційований підхід. Навчання, по суті, завжди диференційоване, оскільки всі навчаються по-різному через відмінність навчальних можливостей, когнітивних стилів, мотиваційної готовності тощо. Проте, диференціація стає стратегією, коли заздалегідь планується і передбачає побудову різних освітніх маршрутів, рівнів, варіантів навчання. Незважаючи на відмінність шляхів, у результаті всі учасники досягають раціональних для себе результатів.

Оптимізаційний підхід. Оптимальним є варіант навчання, який дозволяє досягти найвищих результатів у конкретній ситуації за найменших витрат сил і часу всіх учасників освітнього процесу. Оптимізація дозволяє

перерозподілити час і форми роботи на користь завдань з найбільшим творчим потенціалом.

Контекстний підхід. Сутність його в тому, що зміст та метод навчання формуються в контексті професійних цілей учасників – майбутніх менеджерів, завдяки чому створюється необхідна спрямованість навчання.

Імітаційно-ігровий підхід. За такого підходу засвоювалися як знання, так і досвід тієї діяльності, у якій вони застосовуватимуться. Зазвичай ця діяльність імітувалася в ігровій формі.

Професійно-спрямований підхід. Навчання було спрямоване на розвиток здібностей учасників програми, пов'язаних із вимогами (компетенціями) обраної ними професійної сфери.

Ситуаційно-особистісний підхід. У процес навчання цілеспрямовано вводилися такі завдання, вправи, колізії («ситуації»), які вимагали прояву учасниками своїх особистісних здібностей (функцій) – вибірковості, самостійності у прийнятті рішення, креативності, незалежності від авторитетів, що становило ціннісно-смісловий аспект компетентності.

Герменевтичний підхід. Передбачав спеціальний розвиток здібності учасників програми до розуміння текстів, виявлення у них не лише логічних (причинно-наслідкових) конструкцій, а й смислів, що становить необхідний компонент конфліктологічної компетентності.

Текстуально-діалогічний підхід. Досліджуваний матеріал пред'являвся учасникам програми як текст, до якого вони мали висловити своє суб'єктивне ставлення, вступивши у своєрідний діалог з його автором. Набуте у процесі реалізації такої стратегії гуманітарне мислення ставало основою професійних дій, рішень та проєктів.

Проєктний підхід, один із найважливіших для формування компетентностей. Спрямований на формування не лише знань і умінь, а й здібностей вирішувати реальні життєві, пізнавальні чи професійні завдання, на основі засвоєних раніше знань.

Отже, можна визначити загальні характеристики програми, орієнтованої на компетентнісну модель освіти. Вона містить:

- опис ознак і очікуваного рівня компетентності;
- визначення необхідного та достатнього набору навчальних завдань-ситуацій, послідовність яких вибудована у напрямі зростання повноти, проблемності, конкретності, новизни, життєвості, практичності, міжпредметності, креативності, ціннісно-сислової рефлексії та самооцінки, гуманітарної експертизи рішень, необхідності поєднання фундаментального та прикладного знання;
- технології пред'явлення учасникам програми завдань-ситуацій різних типів та рівнів;
- алгоритми та евристичні схеми, що організують діяльність учасників програми з подолання конфліктних ситуацій;
- технології супроводу та консалтингу учасників програми у процесі її проходження.

Слід зауважити, що найбільш складним виявився процес пізнання учасниками програми власних можливостей у ситуації невизначеності у конфлікті. Як відомо, людина, залучена до конфлікту, нерідко втрачає здатність осмислити його і себе в ньому зі сторони. Майбутній фахівець-менеджер не повинен втрачати таку здатність, тим більше, що конфлікт – це предмет застосування його професійних умінь, і для реконструкції конфліктної реальності йому потрібні відповідні знання, методи, теоретичні конструкції, стереотипи поведінки.

3.2. Оцінка ефективності результатів формувального етапу дослідження та їх узагальнення

Як показав попередній аналіз, реалії сьогодення є такими, що для успішної професійної діяльності менеджеру необхідно мати, поряд із фундаментальними знаннями та практичними вміннями, здатність до

інновацій, розширення сфери діяльності, готовність до постійного самовдосконалення та розвинену конфліктологічну компетентність.

На формувальному етапі дослідження взяли участь 52 респондента (29 чоловіків та 23 жінки), з яких 30 учасників склали експериментальну групу (ЕГ) та 22 учасника – контрольну групу (КГ). Ці досліджувані мали низький та дуже низький рівні сформованості конфліктологічної компетентності за її компонентами та низьку конфліктостійкість. Відбір досліджуваних у групи відбувався за принципом добровільності. У контрольній групі формувальні впливи не застосовувалися.

Аналіз результатів формувального етапу дослідження показав, що семантичний індекс негативного сприйняття конфліктів у динаміці різко знижується (після етапу програми на 3-му курсі) і залишається практично в незмінному вигляді як до підсумкового зрізу, так і на етапі відстроченого контролю: негативне сприйняття конфліктів в учасників програми виражено знижується (від 11,79 до 6,12 балів) та стійко зберігається.

Позитивними є тенденції зміни параметрів конфліктологічної креативності в ході програми формувального впливу: допитливості (від 14,68 до 22,05 балів); уяви (від 13,72 до 19,7 балів); складності (від 12,14 до 18,56 балів); схильності до ризику (від 11,03 до 17,88 балів).

Аналогічна динаміка простежується й для регулятивно-конструктивного компонента конфліктологічної компетентності учасників ЕГ. Так, за результатами формувального впливу позитивною є динаміка змін параметрів особистісної агресивності і конфліктності ($p \leq 0,05$).

Динаміка перешкод у встановленні емоційних контактів за результатами розробленої соціально-психологічної програми виявилася такою: показники за шкалою невміння керувати емоціями, дозувати їх знизилися від 4,2 до 2,6 балів; за шкалою неадекватного прояву емоцій – від 4,8 до 2,2 балів; за шкалою негнучкості, нерозвиненості, невиразності емоцій – від 4,4 до 2,8 балів; за шкалою домінування негативних емоцій – від 4,6 до 2,0 балів; за небажанням зближуватись з людьми на емоційній основі – від

4,7 до 2,8 балів; за індексом емоційної ефективності спілкування – від 14,5 до 7,4 балів.

Нижче наведено результати оцінки тенденції змін за діяльнісно-рефлексивним компонентом конфліктологічної компетентності учасників ЕГ.

Динаміка рефлексивності за результатами II діагностичного зрізу підвищилася від 4,54 до 8,62 балів.

Динаміка стратегій поведінки у конфлікті виявилася такою: за стратегією суперництва показники зросли від 3,3 до 4,6 балів; за стратегією співробітництва – від 5,2 до 7,6 балів; за стратегією компромісу – від 7,4 до 9,8 балів. Натомість знизилися показники за стратегією уникнення – від 6,6 до 3,2 балів, пристосування – від 7,8 до 2,8 балів.

Обчислено статистичну значущість динаміки показників конфліктологічної компетентності учасників ЕГ за допомогою критерію множинних змін Фрідмана (χ^2_r). Результати наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Результати статистичного аналізу динаміки показників
конфліктологічної компетентності учасників ЕГ
за критерієм Фрідмана (χ^2_r)**

Методика	Показники	χ^2_r
Семантичний індекс негативного сприйняття конфліктів		15,954 ($p \leq 0,01$)
Креативність	Допитливість	12,376 ($p \leq 0,05$)
	Уява	13,448 ($p \leq 0,05$)
	Складність	13,892 ($p \leq 0,05$)
	Схильність до ризику	12,389 ($p \leq 0,05$)
Особистісна агресивність та конфліктність	Позитивна агресивність	15,865 ($p \leq 0,01$)
	Негативна агресивність	15,238 ($p \leq 0,01$)
	Конфліктність	16,670 ($p \leq 0,01$)
	Запальність	11,785 ($p \leq 0,05$)
	Напористість	12,591 ($p \leq 0,05$)

	Вразливість	11,659 ($p \leq 0,05$)
	Непоступливість	2,567
	Безкомпромісність	1,492
	Мстивість	12,754 ($p \leq 0,05$)
	Нетерпимість до думки інших	15,395 ($p \leq 0,01$)
	Підозрілість	14,362 ($p \leq 0,01$)
Перешкоди у встановленні емоційних контактів	Невміння керувати емоціями, дозувати їх	2,579
	Неадекватний прояв емоцій	3,416
	Негнучкість, нерозвиненість, невиразність емоцій	2,740
	Домінування негативних емоцій	12,259 ($p \leq 0,05$)
	Небажання зближуватися з людьми на емоційній основі	12,158 ($p \leq 0,05$)
	Індекс емоційної ефективності у спілкуванні	16,244 ($p \leq 0,01$)
	Рефлексивність	12,385 ($p \leq 0,05$)
Стратегії поведінки у конфліктних ситуаціях	Суперництво	3,167
	Співробітництво	12,134 ($p \leq 0,05$)
	Компроміс	12,360 ($p \leq 0,05$)
	Уникнення	16,458 ($p \leq 0,01$)
	Пристосування	15,982 ($p \leq 0,01$)

Примітка: курсивом виділено ті емпіричні значення χ^2 , які вказують на найбільші динамічні тенденції – максимально підтверджені експериментальні динамічні ефекти програми формувального впливу.

Нижче наведено результати аналізу основних тенденцій динаміки компонентів конфліктологічної компетентності учасників ЕГ в ході та в результаті апробації розробленої соціально-психологічної програми формування конфліктологічної компетентності.

Виявлено, що всі параметри пізнавально-гностичного компонента конфліктологічної компетентності стабільно зростають. Як у випадку з конфліктологічною креативністю, так і у випадку з уявленнями про конфлікт основне зростання показників відбулося в учасників ЕГ після 3-го курсу. Стабільність на контрольному зрізі виявилася дуже високою.

Параметр креативної складності має ступінчасту динаміку – відносно стійкі показники з підйомами, хоча тенденція в цілому та ж сама, що й для інших параметрів конфліктологічної креативності. Зростання на контрольному етапі зафіксовано й за допитливістю.

Виявлено особливості динаміки показників за регулятивно-конструктивним компонентом конфліктологічної компетентності учасників ЕГ: у більшості респондентів вони вказують на покращення на більш пізніх етапах апробації програми – здебільшого на 4-му курсі, що може бути пов'язано з глибинно-особистісним змістом цих параметрів, їх багатофакторною природою та залежністю від неконтрольованих у формувальному експерименті впливів середовища (наприклад, сімейної ситуації учасників програми); більшість цих параметрів не залишаються на рівні підсумкового зрізу до часу відстроченого тестування і показують невеликий регрес. Це пояснюється стандартним для таких програм реактивним ефектом; деякі параметри (наприклад, запальність) показують випадки підвищення, тобто тимчасові негативні ефекти у програмі, що логічно пов'язувати з деяким опором учасників трансформаційним впливам.

Доведено, що показники рефлексивності не тільки демонструють стабільне та стійке зростання в учасників програми, але й продовжують зростати після її закінчення: майбутні фахівці-менеджери ЕГ, навчившись рефлексивності, розширюють сфери її застосування, інтегрують її у

внутрішньоособистісний план саморегуляції, вибудовують свій особистий та професійний розвиток на цій основі.

Аналіз динаміки показників за рефлексивно-поведінковим компонентом конфліктологічної компетентності учасників ЕГ у ході програми формувального впливу показав таке: динаміка за показниками стратегії суперництва нестійка, позбавлена системності й, як наслідок, має недостовірний ефект (зміна у бік збільшення складає лише 0,5 балів на контрольному етапі); стратегія суперництва, яка у програмі формувального впливу цілеспрямовано стимулювалася для підвищення здорової конкурентоспроможності в конфліктах і в майбутній професійній діяльності в цілому, на контрольному етапі вказує на незначний реактивний ефект.

За показниками більшості стратегій поведінки в конфлікті (крім суперництва) простежується стійкий ефект підвищення, те ж саме виявлено й за показниками рефлексивності, що різко зростають, і це вказує на відносно високу пластичність діяльнісно-рефлексивного компонента, в порівнянні з іншими компонентами конфліктологічної компетентності, і на те, що цей компонент легше піддається формувальним впливам, а параметри конфліктологічної компетентності, пов'язані з вміннями, можна підвищити за відносно короткий термін, порівняно з параметрами регулятивно-конструктивного компонента.

Динамічні тенденції за пасивними стратегіями поведінки в конфлікті (уникнення і пристосування) стійкі і стабільні, реактивного ефекту на контрольному етапі за ними практично не спостерігалось або він був мінімальним.

Серед показників, що виявили найбільш сильні закономірні тенденції до змін, виявлено зниження семантичного індексу негативного сприйняття конфліктів, зростання позитивної агресивності та зниження негативної агресивності, зниження загальної конфліктності, зниження нетерпимості до думки інших людей, зниження підозрливості та індексів емоцій уникнення конфліктів і пристосування до них.

Перелічені показники виявили найбільші динамічні ефекти, підтверджені статистичним аналізом тенденцій ($p \leq 0,05$). Ці ефекти можна вважати ключовими результатами апробації соціально-психологічної програми формувального впливу.

Меншу, порівняно з попередніми показниками, проте статистично значущу вагу мають: динамічні тенденції за всіма показниками конфліктологічної креативності; показники особистісної агресивності та конфліктності (запальність, наполегливість, вразливість); рефлексивність; стратегії співробітництва та компромісу.

За результатами статистичної оцінки достовірності змін встановлено, що за такими параметрами, як неадекватний прояв емоцій, невміння керувати емоціями, дозувати їх, негнучкість, нерозвиненість, невиразність емоцій, а також за непоступливістю, безкомпромісністю і стратегією суперництва змін за критерієм Фрідмана підтверджено не було. Їх динаміка піддається дії випадкових перешкод чи додаткових чинників, які у формувальному експерименті не встановлено. Це не означає, що формувальна робота з ними була неефективною, а вказує на те, що процес змін, які відбуваються за ними, оцінити поетапно складно, а їх коливання носять неконтрольований в експерименті характер.

Таким чином, оцінка статистичної достовірності тенденцій до змін дозволила довести ефективність розробленої соціально-психологічної програми для всіх компонентів конфліктологічної компетентності майбутніх фахівців-менеджерів ЕГ, а також виділити в кожному компоненті найсильніші сторони впливу зазначеної програми.

Отже, загалом можемо констатувати, що в учасників ЕГ семантичний індекс негативного сприйняття конфліктів за підсумками програми формувального впливу знизився більше ніж удвічі. У КГ також зафіксовано зниження, але воно не є статистично значущим і відбувалося завдяки природному розвитку, зокрема дорослішання учасників.

В результаті апробації соціально-психологічної програми майбутні фахівці-менеджери ЕГ більш адекватно і конструктивно сприймають конфлікти. Виражені зміни зафіксовано за показниками уяви та складності: в результаті програмних заходів учасники ЕГ бачать конфлікти та міжособистісні відносини як більш складні, відмовляються від кліше у взаємодії з оточуючими, дають волю своїй фантазії, коли справа стосується варіантів вирішення конфліктів.

Зауважимо, що в КГ також отримано статистично значуще зрушення за параметром уяви, яке можна оцінити як позитивний результат психологічної конфліктологічної освіти, яку отримували майбутні менеджери.

Виявлено, що найбільше знизилася негативна агресивність в учасників ЕГ. Також в цій групі відбувався виражений зсув у бік зниження показників конфліктності. В цілому всі параметри особистісної агресивності і конфліктності в учасників ЕГ змінилися у бік покращення (позитивна агресивність підвищилася, а решта (негативних) якостей знизилася).

У КГ зафіксовано статистично значущий ефект підвищення напористості: в результаті конфліктологічного психологічного навчання зросла тенденція тиснути на партнера в конфліктній ситуації, що можна інтерпретувати як один із неоднозначних проявів зростаючої до закінчення бакалаврату впевненості в собі, яка іноді доходить до самовпевненості. Те саме спостерігається за негативною агресивністю (вона зростає, хоча й статистично незначуще, до закінчення навчання): випускники-менеджери бакалаврату більш схильні виявляти агресивність, ніж першокурсники.

У КГ не було зафіксовано статистично достовірних зрушень за перешкодами у встановленні емоційних контактів, а в учасників ЕГ було отримано такі зрушення: знизився неадекватний прояв емоцій, домінування негативних емоцій, небажання зближуватися з людьми на емоційній основі, а також індекс перешкод у встановленні емоційних контактів загалом.

За підсумками формувального етапу дослідження в учасників КГ не відбулося достовірного зниження показників невміння керувати емоціями,

дозувати їх, а також негнучкості, нерозвиненості, невиразності емоцій. Ймовірно, відсутність статистично значущого експериментального ефекту за цими перешкодами пов'язана з тим, що вони мають багатфакторну природу, прив'язані до типу нервово-психічного реагування (наприклад, до базових властивостей нервової системи, системи емоційної саморегуляції особистості тощо).

Рефлексивність учасників ЕГ достовірно підвищується як в результаті опанування психологічної освіти з теорії конфлікту, так і в результаті програмних впливів, але в набагато більшому ступені. Цей параметр конфліктологічної компетентності входить до переліку базових особистісних умов успішної професійної діяльності фахівця-менеджера. У цьому векторі соціально-психологічна програма виявилася також ефективною.

Визначено достовірні зміни в учасників ЕГ щодо компромісу, співробітництва у бік збільшення показників, щодо уникнення та пристосування – відбулося зменшення показників в обох групах (ЕГ та КГ). Статистично достовірних зрушень з суперництва в обох групах не виявлено, що ймовірно можна пояснити початковими високими значеннями в обох групах за цією стратегією.

Зміни у бік конструктивних стратегій поведінки в ЕГ виявилися більш вираженими, наприклад тенденція уникати і пристосовуватися до конфліктів зменшилася в ЕГ майже в 3 рази, в порівнянні з КГ.

У контексті статистичної оцінки зрушень та їхньої спільної інтерпретації, з точки зору ефективності для якісного аналізу, є цікавими індивідуальні оцінки учасників щодо різних аспектів соціально-психологічної програми формувального впливу та всього ходу експерименту. Нижче наведено приклади постекспериментального інтерв'ю.

Віра, 19 років, постекспериментальне інтерв'ю за результатами II діагностичного зрізу: «Головним своїм досягненням у формувальній програмі я вважаю те, що мені вдалося змінити свій погляд на конфлікти. Раніше я думала, що не треба ні з ким сваритися, треба бути завжди мирною і

дружньою, а якщо що, то й взагалі самоусуватися з конфліктної ситуації. Тепер я розумію, що конфлікти – частина мого життя, без них життя не прожити, і іноді вони навіть показують щось важливе, наприклад, що у відносинах між людьми є проблеми. Тепер мені мій конфлікт з татом вже не здається таким жахливим, я почала розуміти, що він показує нам проблеми у наших відносинах, а їх, напевно, можна вирішити». На момент закінчення програми Віра вже говорила, що конфлікт з татом вирішено, відносини між ними покращилися, обидві сторони отримали від конфлікту цінний досвід».

Петро, 20 років, постекспериментальне інтерв'ю за результатами II діагностичного зрізу: «Коли я тільки почав займатися у програмі, я хотів просто більше дізнатися про конфлікти, тим більше, що мені дуже цікава ця тематика. Тепер ми вже дивимося уривки з кіно, спілкуємося, робимо вправи, і я нещодавно помітив, що по-іншому став поводитися. Наприклад, раніше я думав, що чоловік не повинен пасувати, треба завжди бути жорстким, не прогинатися, показувати силу. Тепер я бачу, що іноді важливо просто виявити м'якість, не йти напролом, можливо навіть просто почекати. Коли ми робили вправи на співпрацю, мені було важко, але потім я багато думав про це і вирішив, що мені точно є що змінювати в собі».

Олена, 18 років, постекспериментальне інтерв'ю за результатами II діагностичного зрізу: «Я здивована тим, що, як виявляється, я часто уникаю конфліктів та пристосовуюсь до оточуючих. Я завжди думала, що я активна, смілива, ніколи нічого не уникаю. Але по факту я часто це роблю: сама побачила це, потім група мені це показала багато разів і потім ще тренер говорив, показував такі ситуації. Зараз я дуже рада, що мені вдалося зрозуміти мої труднощі у конфліктах до того, як це завадило б моїй роботі управлінця та моїй кар'єрі. Так, напевно, я не люблю сваритися з людьми, але ж конфлікт – це не завжди сварка. Іноді це просто протиріччя, і уникати його означає залишати протиріччя, заважати собі».

Незважаючи на те, що в результаті конфліктологічної психологічної освіти майбутніх менеджерів відбуваються покращення окремих показників

конфліктологічної компетентності, цілісного підвищення цієї компетентності не відбувається: учасники КГ продовжують відчувати труднощі від перешкод у встановленні емоційних контактів, часто вдаються до пасивних стратегій поведінки у конфліктах.

Отже, загалом соціально-психологічна програма формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів у структурі їх професіоналізму викликала значне підвищення її показників в учасників ЕГ: пізнавально-гностичний та нормативно-аксіологічний її компоненти покращилися за всіма параметрами: учасники стали більш конфліктологічно креативними і адекватно уявляти конфлікти; регулятивно-конструктивний компонент покращився за всіма параметрами: учасники стали менш конфліктними, більш позитивними з точки зору конфліктологічних якостей особистості, вдалося подолати багато перешкод у встановленні емоційних контактів; діяльнісно-рефлексивний компонент покращився за рефлексивністю та більшістю стратегій поведінки у конфлікті: учасники стали значно глибше розуміти свої стани в конфліктах та вибирати більш активні й ефективні способи їх вирішення.

Серед показників, що виявили найбільш виражені зміни в результаті формувальної соціально-психологічної програми визначено такі: для пізнавально-гностичного компонента конфліктологічної компетентності це семантичний індекс негативного сприйняття конфліктів (знижується); для регулятивно-конструктивного компонента це позитивна і негативна агресивність (зростає і знижується відповідно), конфліктність (знижується), нетерпимість до думки інших (знижується), підозрілість (знижується), індекс емоційної ефективності в спілкуванні / індекс перешкод у спілкуванні (знижується); для діяльнісно-рефлексивного компонента це стратегії уникнення та пристосування (знижуються), компромісу та співробітництва (зростають).

Порівняння результатів I та II діагностичних зрізів в учасників ЕГ було проведено за допомогою критерію Вілкоксона. Виявлено статистично

значущі позитивні зміни за параметрами конфліктологічної креативності, а саме за показниками допитливості ($Z=3,341$; $p=0,045$); уяви ($Z=5,786$; $p=0,001$); креативної складності ($Z=4,784$; $p=0,001$); схильності до ризику ($Z=5,226$; $p=0,000$). Позитивні зміни зафіксовано також за зниженням показників перешкод у встановленні емоційних контактів ($Z=3,581$; $p=0,007$); невміння керувати емоціями, дозувати їх ($Z=4,927$; $p=0,001$); неадекватного прояву емоцій ($Z=4,298$; $p=0,001$); негнучкості, нерозвиненості, невиразності емоцій ($Z=3,121$; $p=0,001$); домінування негативних емоцій ($Z=5,076$; $p=0,000$); небажання зближуватись з людьми на емоційній основі ($Z=3,980$; $p=0,000$); негативної агресивності ($Z=4,597$; $p=0,000$) та конфліктності ($Z=5,354$; $p=0,001$).

Показано, що в учасників ЕГ статистично значуще знизився семантичний індекс негативного сприйняття конфліктів ($p \leq 0,05$), що сприяло розширенню просторово-часових меж їх сприйняття та умінню ефективного вирішення. Внаслідок проведеної роботи в учасників ЕГ підвищилися загальні показники (34 ± 4 бали) конфліктостійкості та індексу емоційної ефективності спілкування ($p \leq 0,05$).

Проведено оцінку вираженості в учасників ЕГ таких показників, як рефлексивність ($Z=4,760$; $p=0,001$); толерантність ($Z=3,908$; $p=0,000$); дружельобність ($Z=3,599$; $p=0,001$); управління міжособистісною взаємодією ($Z=4,512$; $p=0,001$), позитивної агресивності ($Z=3,872$; $p=0,001$), за якими вони значуще відрізняються від показників учасників КГ.

Встановлено статистично значущі відмінності за показниками самооцінки конфліктологічної компетентності, конфліктостійкості, стратегій поведінки у конфлікті, при їх порівнянні в учасників ЕГ та КГ (оцінку проведено за допомогою критерію Манна-Уїтні). З'ясовано, що учасники ЕГ, на відміну від учасників КГ, мають вищий рівень усвідомлення ступеня сформованості власної конфліктологічної компетентності ($U=1311$; $p=0,001$), володіння технологіями переведення конфлікту в конструктивне русло ($U=1274$; $p=0,026$), усвідомлення ролі та місця конфліктологічної

компетентності в структурі професіоналізму ($U=1153$; $p=0,001$), стійкості до конфліктів ($U=1178$; $p=0,001$), наполегливості ($U=1022$; $p=0,001$). Виявлено значущі відмінності за обраними стратегіями поведінки у конфліктних ситуаціях. Так, учасники ЕГ, на відміну від учасників КГ, більше орієнтовані на компроміс ($U=259,4$; $p=0,000$) та співробітництво ($U=267,8$; $p=0,000$). Учасники ЕГ також продемонстрували зниження показників вразливості ($U=236,1$; $p=0,000$), запальності ($U=283,7$; $p=0,001$), підозрливості ($U=259,2$; $p=0,001$), порівняно з учасниками КГ.

Вважаємо, що проведене дослідження, пропонуючи емпіричну оцінку та спосіб експериментального формування конфліктологічної компетентності майбутніх фахівців-менеджерів на основі авторського підходу до визначення компонентів цієї компетентності, розширює можливості структурного підходу до конфліктологічної компетентності в його прикладних аспектах.

Узагальнення результатів дослідження показало, що важливим є оволодіння майбутніми менеджерами специфікою вирішення управлінських завдань в умовах конфліктогенного професійного середовища.

Світова практика показує, що сталий розвиток виробництва та підтримка його конкурентоспроможності у довгостроковій стратегічній перспективі залежить від інновацій, а управління персоналом в контексті організаційних інновацій слід розглядати як інноваційний підхід до персоналу.

Узагальнено, що вивчення джерел та причин виникнення дисбалансу інтересів працівників та роботодавців на кожному з рівнів управління дозволяє менеджерам формувати активну раціональну кадрову політику організації: удосконалювати кадрові стратегії мотивації та стимулювання трудової діяльності; формувати та впроваджувати у практику діяльності стратегії управління конфліктами та професійними стресами; реалізовувати стратегії управління кадровими ризиками організації; розробляти стратегії формування лояльності та інноваційної сприйнятливості персоналу в період модернізації організації (реструктуризації) та ін. [22; 40; 45; 49 та ін.].

Головна умова успішного здійснення стратегії інноваційного прориву є формування інноваційного потенціалу особистості майбутнього фахівця-менеджера.

Одним із організаційно-методичних та психологічних рішень є освітня технологія формування конфліктологічної компетентності на різних рівнях:

- на рівні організації: керівників, менеджерів з управління персоналом, різних категорій персоналу;

- на рівні закладів вищої освіти: майбутніх фахівців-менеджерів у різних сферах діяльності.

Для реалізації цієї багаторівневої та багатокomпонентної організаційно-методичної та психологічної задачі необхідно розробити організаційне, психолого-педагогічне та навчально-методичне забезпечення процесу формування конфліктологічної компетентності на двох рівнях – на рівні освітньої організації та на рівні підприємства (на всіх внутрішньоорганізаційних рівнях управління).

Розробка стратегії управління конфліктами в організації передбачає вирішення завдань, що дозволяють здійснити інтеграцію майбутніх працівників (менеджерів) та роботодавців:

- у межах закладу освіти (формування конфліктологічної компетентності майбутніх фахівців-менеджерів за відповідними напрямками підготовки; підвищення рівня конфліктологічної культури суб'єктів освітнього простору та ін.);

- у межах організації на лінійному, оперативному та корпоративному рівнях управління (формування конфліктологічної компетентності керівників і працівників організації; реалізація системи конфліктологічного консультування; розробка стратегії управління ризиками системи управління персоналом і ризиками персоналу; покращення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, розвиток системи стимулювання результатів професійної діяльності менеджерів.

Зауважимо, що включення у процес професійної підготовки менеджерів конфліктологічної складової визначається вимогами сучасної економіки: підвищення загальної професійної компетентності управлінців; підготовкою менеджера, який володіє методиками діагностики джерел виникнення конфліктів та стресів в організації та методами конфлікт-менеджменту, актуальними з точки зору переходу до рівневої вищої освіти, що передбачає багатогранну загальнопрофесійну підготовку з подальшою спеціалізацією.

Врахування думок роботодавців про потенційний професійний портрет менеджера є провідним етапом в освітній технології формування конфліктологічної компетентності менеджера. В умовах трансформації вимог роботодавців до рівня професійної підготовки фахівців перед системою вищої освіти постає завдання вдосконалення освітніх технологій та моделей підготовки майбутніх фахівців-менеджерів, здатних до оперативної професійної адаптації, трудової мобільності, ефективного реалізації свого індивідуально-особового потенціалу, професійного розвитку в умовах реальної професійної діяльності.

У сучасних умовах функціонування організацій менеджеру необхідно постійно доводити свою відповідність займаній посаді. Для виконання перерахованих вище функцій можна сформулювати основні вимоги до сучасного менеджера.

Витримка. Для справжнього менеджера необхідно, перш за все, вміти стримувати себе, контролювати свій настрій, ні за яких умов не втрачати самовладання. Оптимістично налаштований і сильний менеджер вселяє в оточуючих спокій та найголовніше – впевненість в успіху. І навпаки, нервовий і неврівноважений менеджер дуже часто псує настрій, особливо в складних ситуаціях. Невитриманість менеджера обертається багатьма неприємностями, як у роботі, так і у спілкуванні зі співробітниками.

Ввічливість. У тих випадках, коли менеджер не допускає грубості з підлеглими, досягає в роботі більш ефективних показників. Чемність позитивно впливає не лише на співробітників, а й на самого управлінця.

Тактовність. Менеджер обов'язково має бути тактовним по відношенню до своїх співробітників, інакше просто неможливо налагодити нормальний робочий процес. Менеджер, пред'являючи претензії працівнику, не повинен принижувати його, а навпаки має залишити йому віру у свої сили. За жодних обставин не варто критикувати заради самої критики.

Чуйність. Справжній менеджер знає всіх своїх співробітників на ім'я по батькові, крім того, має цікавитися проблемними ситуаціями, що виникають у їхньому особистому житті. Менеджер повинен бачити, якщо співробітник засмучений, і постаратися в межах своєї компетенції допомогти йому. Ця поведінка полегшує йому роботу з працівниками, допомагає завоювати їхню довіру та сприяє створенню сприятливого клімату в колективі.

Самокритичність. Менеджер має обов'язково оцінювати свою діяльність, критично ставитися до своїх недоліків, крім того, він має визнати свої помилки, і скасувати неправильне рішення.

Самодисципліна. Ця якість необхідна менеджеру, щоб на особистому прикладі побудувати якісну роботу всього колективу. У випадках якщо менеджер недбало ставиться до своїх обов'язків, то швидше за все такі якості будуть і у його співробітників. Справжній менеджер на власному прикладі показує, що і як треба робити.

Вибагливість. Як відомо, потурання в роботі веде до безвідповідальності, і в кінцевому випадку негативно впливає на роботу всього колективу. Менеджер систематично має вимагати від підлеглих виконання завдань, тільки так він зможе досягти поставленої мети.

Як показало узагальнення результатів формувального етапу дослідження, важливим є моделювання процесу становлення креативної компетентності майбутніх менеджерів.

Перебудова соціально-економічних відносин та формування нового технологічного укладу передбачають адаптацію управлінської сфери до стрімких змін техносфери та ефективного подолання сучасних соціогенних

викликів. В епоху переходу економічного укладу на новий рівень особливої ваги набуває розвиток людського капіталу як ключового чинника інноваційної економіки. Управлінські спільнота визнається головною зброєю на шляху до інноваційних перетворень.

У той же час, масштабна модернізація системи вищої освіти в напрямку формування екологічного світогляду нового управлінського корпусу в інтересах сталого розвитку, становлення майбутнього менеджера, відповідального за результати своєї діяльності та їх вплив на стан соціального середовища, здатного комплексно і нетрадиційно підійти до проблеми покращення його якості, самостійно збагатити свій креативний та інноваційний ресурс, стає передумовою соціально-економічного прогресу в цілому.

У світлі вищезазначеного системі освіти загалом та вищої освіти, зокрема, належить особлива місія – вона є оплотом безпечної життєдіяльності держави. Інтеграційні процеси, що відбуваються в соціумі, економічній системі, управлінській сфері та інших сферах життєдіяльності, базуються на стані освіти.

Головна роль у становленні конкурентоспроможних менеджерів, готових до інноваційної діяльності та нарощування людського капіталу, покладається саме на систему вищої освіти. Це зумовлено тим, що підвищення креативного та інноваційного потенціалу кожного фахівця-менеджера спричинить стійкий розвиток різних галузей в цілому, що стане можливим не тільки завдяки освоєнню необхідних знань, а й завдяки оволодінню вміннями та навичками креативної діяльності, яка, у свою чергу, є складовою інноваційної діяльності менеджера.

При цьому основний наголос має робитися на вбудовуванні в освітню траєкторію майбутніх менеджерів перспективних психотехнологій: активних та інтерактивних проблемно-дослідницьких технологій, кейс-навчання,

гнучких форм проектної діяльності, які включають майбутніх менеджерів у вирішення актуальних професійних проблем у галузі управління.

Вирішення таких контекстних завдань має реалізуватися за допомогою застосування розгалуженого комплексу креативно орієнтованих методів та технік навчання. При виборі методів і технік організації навчання в основу має бути покладено урахування специфіки конфліктологічної компетентності, що формується, особливостей навчального матеріалу з кожної конкретної теми та доцільності вбудовування в навчальний процес того чи іншого методу.

Слід наголосити, що головною умовою успіху у професійній діяльності менеджерів є їх здатність до постійного навчання та перенавчання, комунікабельність, додаткове освоєння знань у суміжних галузях, вміння швидко адаптуватися до мінливих обставин.

Для цього має створюватися новий тип навчального закладу, який виражений у його цілях, що потребує зміни змісту, технологій навчання та їх диференціації, залежно від особистісних особливостей та здібностей майбутніх фахівців, а також від різних рівнів навчання всередині одного та різних типів навчальних закладів. Все це загалом дозволяє підготувати конкурентоспроможного, професійно-компетентного менеджера, затребуваного та успішного на сучасному ринку праці.

Узагальнення результатів формувального етапу дослідження показало, що для ефективної реалізації завдання формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів необхідна наявність у викладачів закладів вищої освіти високого рівня сформованості конфліктологічної та методичної компетентності. Разом із тим, перехід до навчання у координатах компетентнісного підходу за умов багаторівневого навчання у системі вищої освіти актуалізує проблему безперервного вдосконалення професійного рівня викладачів вищої школи та вдосконалення їх методичної компетентності. В умовах реформування та диверсифікації вищої освіти змінюються вимоги й

до якості освітніх послуг. У цьому аспекті потрібне застосування нових ефективних методів навчання та особистісно-орієнтованих технологій.

Висновки до розділу

У розділі наведено змістовно-процесуальні основи побудови та реалізації соціально-психологічної програми формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів у структурі їх професіоналізму та проведено аналіз її ефективності.

На формувальному етапі дослідження взяли участь 52 респондента (29 чоловіків та 23 жінки), з яких 30 учасників склали експериментальну групу (ЕГ) та 22 учасника – контрольну групу (КГ). Ці досліджувані мали низький та дуже низький рівні сформованості конфліктологічної компетентності за її компонентами та низьку конфліктостійкість. Відбір досліджуваних у групи відбувався за принципом добровільності. У контрольній групі формувальні впливи не застосовувалися.

Розроблено соціально-психологічну програму формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів у структурі їх професіоналізму, побудовану на принципах комплексності, об'єктивності, системності, варіативності, інноваційності, активності особистості, діяльнісного опосередкування.

Запропонована програма включала такі блоки: цільовий (конфліктологічна компетентність розкривається в її компонентах, які формуються поетапно); змістовний (отримання навичок діагностики конфліктних станів, профілактики та вирішення конфліктів); технологічний (оволодіння конкретними методиками та технологіями поведінки в конфліктних ситуаціях); результативний (уміння, пов'язані з оцінюванням конфліктних ситуацій та конфліктогенності осіб за визначеними критеріями); моніторинговий (ефективне, алгоритмізоване, систематизоване оцінювання результатів професійного та особистого аспектів спілкування та взаємодії у конфліктній ситуації).

Показано, що для формування конфліктологічної компетентності учасників в межах програми передбачався розвиток виконавчих,

конструктивних, формалізаційних здібностей. Крім того, залежно від мети конкретної стадії професіоналізації та етапу конфліктологічної підготовки учасників програми, застосовувалися різні засоби формувального впливу (ігрові, тренінгові, інформаційні, діалогові, інтерактивні, аналітико-рефлексивні та ін.), найбільш ефективними серед яких виявилися рольові, ділові, творчі ігри, кейс-метод, дебати, дискусії, покази презентацій з їх подальшим обговоренням, брейнстормінг, психологічні консультаційні шерінги та ін.

Порівняння результатів I та II діагностичних зрізів в учасників ЕГ було проведено за допомогою критерію Вілкоксона. Виявлено статистично значущі позитивні зміни за параметрами конфліктологічної креативності, а саме за показниками допитливості ($Z=3,341$; $p=0,045$); уяви ($Z=5,786$; $p=0,001$); креативної складності ($Z=4,784$; $p=0,001$); схильності до ризику ($Z=5,226$; $p=0,000$). Позитивні зміни зафіксовано також за зниженням показників перешкод у встановленні емоційних контактів ($Z=3,581$; $p=0,007$); невміння керувати емоціями, дозувати їх ($Z=4,927$; $p=0,001$); неадекватного прояву емоцій ($Z=4,298$; $p=0,001$); негнучкості, нерозвиненості, невиразності емоцій ($Z=3,121$; $p=0,001$); домінування негативних емоцій ($Z=5,076$; $p=0,000$); небажання зближуватись з людьми на емоційній основі ($Z=3,980$; $p=0,000$); негативної агресивності ($Z=4,597$; $p=0,000$) та конфліктності ($Z=5,354$; $p=0,001$).

Показано, що в учасників ЕГ статистично значуще знизився семантичний індекс негативного сприйняття конфліктів ($p \leq 0,05$), що сприяло розширенню просторово-часових меж їх сприйняття та умінню ефективного вирішення. Внаслідок проведеної роботи в учасників ЕГ підвищилися загальні показники (34 ± 4 бали) конфліктостійкості та індексу емоційної ефективності спілкування ($p \leq 0,05$).

Проведено оцінку вираженості в учасників ЕГ таких показників, як рефлексивність ($Z=4,760$; $p=0,001$); толерантність ($Z=3,908$; $p=0,000$); дружлюбність ($Z=3,599$; $p=0,001$); управління міжособистісною взаємодією

($Z=4,512$; $p=0,001$), позитивної агресивності ($Z=3,872$; $p=0,001$), за якими вони значуще відрізняються від показників учасників КГ.

Встановлено статистично значущі відмінності за показниками самооцінки конфліктологічної компетентності, конфліктостійкості, стратегій поведінки у конфлікті, при їх порівнянні в учасників ЕГ та КГ (оцінку проведено за допомогою критерію Манна-Уїтні). З'ясовано, що учасники ЕГ, на відміну від учасників КГ, мають вищий рівень усвідомлення ступеня сформованості власної конфліктологічної компетентності ($U=1311$; $p=0,001$), володіння технологіями переведення конфлікту в конструктивне русло ($U=1274$; $p=0,026$), усвідомлення ролі та місця конфліктологічної компетентності в структурі професіоналізму ($U=1153$; $p=0,001$), стійкості до конфліктів ($U=1178$; $p=0,001$), наполегливості ($U=1022$; $p=0,001$). Виявлено значущі відмінності за обраними стратегіями поведінки у конфліктних ситуаціях. Так, учасники ЕГ, на відміну від учасників КГ, більше орієнтовані на компроміс ($U=259,4$; $p=0,000$) та співробітництво ($U=267,8$; $p=0,000$). Учасники ЕГ також продемонстрували зниження показників вразливості ($U=236,1$; $p=0,000$), запальності ($U=283,7$; $p=0,001$), підозрливості ($U=259,2$; $p=0,001$), порівняно з учасниками КГ.

Отже, аналіз результатів дослідження показав, що запропонована соціально-психологічна програма сприяє формуванню конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів у структурі їх професіоналізму, та може бути рекомендована до практичного впровадження.

Основні положення розділу відображено у таких публікаціях автора: [37; 44; 68; 71; 74; 75; 172].

ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні наведено теоретичне узагальнення і нове розв'язання проблеми визначення соціально-психологічних особливостей формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів у структурі їх професіоналізму і зроблено такі висновки.

1. Проведено теоретико-методологічний аналіз підходів до вивчення проблеми конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів у структурі їх професіоналізму в науковому просторі. Встановлено, що конфліктологічна компетентність являє собою сукупність професійних характеристик (дій) фахівця-менеджера (діагностичних, аналітичних, прогностичних та ін.), які дозволяють конструктивно керувати конфліктами, та комплекс значущих, з точки зору ефективної управлінської діяльності, якостей фахівця, а також систему його ціннісних переконань, поглядів, позицій, оцінок в сфері соціальної взаємодії. Підкреслено, що цей конструкт розглядається як здатність та готовність здійснювати професійну діяльність з профілактики конфлікту, мінімізувати деструктивні форми реального конфлікту та перевести їх у конструктивне русло, виступати медіатором у вирішенні конфлікту, та є наслідком освоєння майбутніми фахівцями-менеджерами системи відповідних ключових компетенцій в процесі їх професійної підготовки.

2. Визначено компетенції та компоненти конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів в структурі їх професіоналізму. Показано, що ці компетенції мають інтегративний характер і поділяються на: компетенції інтеграції, саморозвитку та саморегуляції, соціальної взаємодії; комунікативні компетенції; компетенції пізнавальної діяльності, освоєння засобів та способів конфліктологічної діяльності, а також інформаційно-технологічні компетенції. Наголошено, що зазначені компетенції характеризують такі компоненти конфліктологічної компетентності, як пізнавально-гностичний (володіння знаннями про причини виникнення

конфліктів, закономірності та етапи їх розвитку і перебігу); діяльнісно-рефлексивний (досвід прояву конфліктологічної компетентності у стандартних і нестандартних ситуаціях соціальної взаємодії, як необхідних дій, та їх аналіз); нормативно-аксіологічний (дотримання корпоративних етичних норм поведінки та відносин, а також ставлення до змісту конфліктологічної компетентності, об'єкта її застосування та до себе, як суб'єкта її реалізації); регулятивно-конструктивний (емоційно-вольова регуляція процесу і результату прояву конфліктологічної компетентності). З'ясовано особливості функціонування компонентів конфліктологічної компетентності за їх рівнями (високим, середнім, низьким, дуже низьким) та типами конфліктостійкості (усвідомленим, конформним, прагматичним, критичним) майбутніх менеджерів.

3. Виявлено критерії та показники сформованості конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів у структурі їх професіоналізму: мотиваційно-ціннісний, інтелектуально-аналітичний та процесуально-динамічний.

Мотиваційно-ціннісний критерій виявляє спрямованість на систему професійних цінностей. Його показниками є: усвідомлення соціальної значущості професії; готовність до оволодіння конфліктологічними знаннями, вміннями та навичками; усвідомлення морально-етичних норм поведінки в умовах конфлікту та важливості дотримання норм професійної етики; осмислення цінності професійного самовдосконалення.

Інтелектуально-аналітичний критерій включає систему конфліктологічних знань, що визначають специфіку діяльності в умовах конфлікту. Його показниками є: прагнення до оволодіння системою знань, що мають конфліктологічну спрямованість та сприяють ефективним діям у конфліктогенному середовищі; наявність спеціальних знань у галузі конфліктології, психології та соціології конфлікту, етики; наявність навичок прогнозування та розвитку конфліктних ситуацій.

Процесуально-динамічний критерій передбачає наявність професійних знань, умінь і навичок, що дозволять ефективно та якісно виконувати посадові обов'язки в умовах конфлікту. Його показниками є: комунікативні вміння та навички; вміння моделювати ситуації конструктивного вирішення конфліктної ситуації; передбачати дії опонентів; наявність ефективних технологій конфліктної протидії; аналіз власної поведінки у конфлікті; усвідомлення та урахування особистісних, вікових і психологічних особливостей та емоційних станів опонентів, їх повага.

4. Виокремлено соціально-психологічні чинники формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів в структурі їх професіоналізму: когнітивні, що пов'язані зі спробами респондентів усвідомити причини конфліктів, з процесами інтерпретації ними повідомлень і поведінки; комунікативні, що пов'язані з різними соціально-психологічними процесами, які відбуваються під час конфлікту, а найбільш значущими з цієї групи чинників визначено соціальні експектації та здібності у спілкуванні; операційні, що включають індивідуальні особливості та вміння майбутніх менеджерів, які виявляють себе в конфлікті; найбільш значущими серед них є соціальний розвиток, толерантність, рефлексія; поведінкові, що відображають реальні поведінкові прояви в ситуації конфлікту, а найбільш значущим чинником у цій групі є показник відтворення моделей поведінки в конфлікті. Встановлено, що провідними чинниками формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів є операційні та поведінкові, зокрема такі, як соціальний розвиток, толерантність, рефлексія, стратегії поведінки в конфлікті.

5. Розроблено та апробовано соціально-психологічну програму формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів у структурі їх професіоналізму, що складалася з цільового, змістовного, технологічного, результативного, моніторингового блоків та була побудована на принципах комплексності, об'єктивності, системності, варіативності, інноваційності, активності особистості, діяльнісного опосередкування.

Ефективність розробленої програми доведена за всіма компонентами конфліктологічної компетентності майбутніх фахівців-менеджерів, що підтверджено зниженням семантичного індексу негативного сприйняття конфліктів та індексу емоційних перешкод у встановленні контактів, зростанням конфліктологічної креативності, адекватності прояву емоцій, конфліктостійкості, рефлексивності, толерантності. За результатами програмних заходів виявлено позитивні зсуви за обраними стратегіями поведінки у конфліктних ситуаціях, з орієнтацією на компроміс та співробітництво, при зростанні дружелюбності, наполегливості та індексу емоційної ефективності спілкування.

Перспективи подальшого дослідження пов'язані з вивченням можливостей використання соціально-психологічної програми формування конфліктологічної компетентності майбутніх фахівців-менеджерів, з урахуванням різновиду та специфіки освітніх програм, за якими вони навчаються. Потребує подальшого теоретичного осмислення та експериментального дослідження гендерний аспект системного соціально-психологічного забезпечення успішності процесу формування конфліктологічної компетентності майбутніх фахівців-менеджерів, з залученням ресурсного підходу для отримання тривалого ефекту при його впровадженні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В., Акініна Н. Модель формування конфліктологічної компетентності майбутніх лідерів в умовах цифровізації освітнього процесу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. Вип. 1 (77). С. 334-344.
2. Бондарчук О.І., Карамушка Л.М. Психологія адаптації персоналу організацій до роботи в умовах невизначеності: монографія. К.: Каравела, 2022. 206 с.
3. Баніт О. Професійний розвиток управлінського персоналу в транснаціональних корпораціях. К.: ДКС-Центр, 2017. 122 с.
4. Барко В.І., Барко В.В., Бондаренко В.Д. Теоретичні засади розроблення каліфорнійського психологічного опитувальника. [*Вісник Національного університету оборони України*](#). 2021. Вип. 1. С. 12-21.
5. Барчій М.С., Мучичка К.В. Конфліктологічна компетентність майбутнього педагога. *Сучасні тенденції розвитку науки й освіти в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів: зб. тез доповідей за матеріалами VI Всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Мукачево, 13-14 травня 2021 р.). Мукачево: Мукачівський державний університет, 2021. С. 296-298.
6. Білецька В.В., Матяш-Заяц Л.П. Поняття конфліктологічної компетентності в психологічній науці. *Освіта і наука: збірник наукових праць учасників звітно-наукової конференції студентів та аспірантів факультету психології*. 2023. С. 32.
7. Білик Я.С. Складові «конфліктологічної компетентності». *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали XXVII Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Ліон (Франція), 07 грудня 2022 р). 2022. С. 177.
8. Біляк Ю.В. Сучасні концепції дослідження конфліктів інтересів. *Економіка та держава*. 2020. № 9. С. 80-85.

9. Білуха Т.І., Дейниченко Л.М., Дроздова Д.С., Ільїна Ю.Ю., Борисюк А.С. Взаємозв'язок самовідношення та комунікабельності у здобувачів вищої освіти. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2024. № 1 (63). С. 5-15.
10. Блискун О.О. Соціальні механізми інтеріоризації і трансформації цінностей сучасною молоддю в процесі її реінтеграції. *Теоретичні і прикладні проблеми психології: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. Северодонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2020. № 3 (53). Т. 1. С. 36-47.
11. Бохонкова Ю., Сербін Ю., Завацька Н., Данко Д. Атрибутивний стиль як захисний механізм поведінки студентів-активістів. *Інсайт: психологічні виміри суспільства*. 2025. № 13. С. 280-304.
12. Бочелюк В.Й. Трансформація особистості в період глобальної соціально-економічної кризи. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки*. 2019. Вип. 3. С. 114-121.
13. Боярин Л.В. Соціальна компетентність молоді в умовах трансформаційного соціуму: психологічний вимір: монографія. К.: ПВТП «LAT&K», 2024. 303 с.
14. Вахоцька І.О. Психологічна готовність студентів до розв'язання конфліктів. *Modern engineering and innovative technologies*. 2020. Iss. 26. Part 3. С. 76-79.
15. Ващенко І.В., Кляп М.І. Конфліктологія та теорія переговорів. К.: Знання, 2013. 407 с.
16. Вірна Ж.П., Іванашко О.Є., Гаврилук І.О. Суверенність психологічного простору як особистісно-адаптаційна проєкція студентської молоді України. *Scientific research of the XXI century: collective monograph. Vol. 1 / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, Los Angeles: GS publishing service, 2021. С. 365-400.*

17. Власенко І.А. Конфліктологічна компетентність студентів: умови та програма формування. *Теорія і практика сучасної психології*. 2020. №1.1. С. 155-160.
18. Власенко І.А. Психологічні практики розвитку конфліктологічної компетентності особистості. *Габітус*. 2021. Вип. 26. С. 58-64.
19. Власенко І.А. Формування конфліктологічної компетентності студентів: практика кінотренінгу. *Проблеми саморозвитку особистості в сучасному світі: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 15 листопада 2019 р.)*. Х.: Право, 2019. С. 225-229.
20. Волошина В.В., Долинська Л.В., Ставицька С.О., Темрук О.В. Загальна психологія: Практикум. К.: Каравела, 2023. 280 с.
21. Вошколуп Г.Ю. Конфліктологічна компетентність як складова професійної компетентності майбутніх фахівців. *Вісник Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля*. 2016. № 1 (11). С. 184-190.
22. Гагіна Н.В. Педагогічні умови формування у майбутніх менеджерів умінь конструктивної взаємодії у ситуації конфлікту: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Наталія Вікторівна Гагіна. Житомир, 2011. 20 с.
23. Гарькавець С.О., Волченко Л.П. Емоція образи – психологічні виміри подолання її руйнівних впливів. *Теоретичні і прикладні проблеми психології: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2024. № 2 (64). С. 22-34.
24. Гейко Є.В., Матвеев В.Н., Олійник Д.І., Стригуновський С.О., Мороз О.В., Захарченко Б.О. Соціально-психологічні особливості прояву когнітивно-стильових характеристик у полісистемній цілісності особистості. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2024. № 3 (65). Т. 1. С. 5-16.

25. Гірник А.М. Основи конфліктології. К.: ВД «Києво-Могилянська академія», 2010. 222 с.
26. Гоян І.М., Петранюк А.І. Особистісна ідентичність як чинник розвитку креативності у ситуаціях фрустрації. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2025. № 3 (68). Т. 1. С. 44-59.
27. Голубєва М.О. Психолого-педагогічний зміст термінів «конфліктна компетентність» та «конфліктологічна компетентність». *Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації: матеріали III Міжнародної наукової конференції* (м. Хмельницький, 13 травня 2022 р.) / Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: Європейська наукова платформа, 2022. С. 449-454.
28. Гонтаровська Н.Б. Освітнє середовище як фактор розвитку особистості дитини: монографія. К.: Вид-во РВА «Дніпро-VAL», 2010. 623 с.
29. Григоренко Т.В. Формування професійних компетентностей у процесі навчання: дис. ...на здобуття ступеня доктора філософії: 016 Спеціальна освіта / Тетяна Вікторівна Григоренко. Київ, 2021. 237 с.
30. Гринчук О.І., Яцик М.Р. Дослідження впливу психологічної готовності до професійної діяльності на рівень тривожності майбутніх фахівців. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2025. № 3 (68). Т. 2. С. 63-72.
31. Грись А.М. Особливості функціонування «Образу Я» в результаті переживання психологічної травми. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/1690/1/%25342.Pdf>.
32. Дзюба Т. Конфліктологічна компетентність особистості в творчому освітньому просторі. *Психологія розвитку творчої особистості в освітньому просторі*. Полтава, 2018. С. 70-97.

33. Дяченко Н. Конфлікти: комунікативно-прагматичний аспект. *Філологічний часопис*. 2019. № 1. С. 21-31.
34. Євдокимова О.О. Розв'язання конфліктів як складова професійної компетентності правоохоронців. *Психологічні та педагогічні проблеми професійної освіти та патріотичного виховання персоналу системи МВС України*. Харків, 2017. С. 30-33.
35. Єременко Л.В. Конфліктологія. Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2018. С. 32.
36. Жигаренко І.Є., Завацька Н.Є. Результативно-змістовні параметри особистісно-професійної адаптації фахівців соціономічної галузі. *Теоретичні і прикладні проблеми психології: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. Сєверодонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2021. № 1 (54). С. 162-172.
37. Завацька Н.Є., Матвєєв В.Н. Створення та підтримка в освітньому процесі розвивального середовища. *Психолого-педагогічні основи розвивального навчання: теорія, практика, перспективи: зб. наук. статей за матеріалами I Міжнародної науково-практичної конференції імені Володимира Рєпкіна (м. Полтава, м. Лубни, 17-18 квітня 2025 р.)*. К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2025. С. 391-394.
38. Завацька Н.Є., Петренко М.О., Федорова О.В., Шевченко Р.П., Денчик А.Ю. Операціоналізація структурно-функціональної моделі професійно важливих якостей особистості менеджерів. *Теоретичні і прикладні проблеми психології: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2024. № 2 (64). С. 198-209.
39. Заграй Л.Д., Пілецька Л.С. Емоційна безпека в екзистенції життєвого шляху особистості. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна*. 2024. № 1. С. 20-26.
40. Зінчина О.Б. Конфліктологія. Х.: ХНАМГ, 2007. 164 с.

41. Зливков В.Л., Лукомська С.О., Федан О.В. Психодіагностика особистості у кризових життєвих ситуаціях. К.: Педагогічна думка, 2016. 219 с.
42. Кавиліна Г.К. Конфліктологія. Одеса: Вид-во ТОВ «Лерадрук», 2021. 153 с.
43. Калаур С.М. Система професійної підготовки майбутніх фахівців соціальної сфери до розв'язання конфліктів у професійній діяльності: дис. д-ра пед. наук: 13.00.04 / Світлана Миколаївна Калаур. Тернопіль, 2019. 676 с.
44. Калька Н.М., Матвеев В.Н. Особливості використання арт-терапевтичних технік у роботі з особистісними ресурсами у час війни. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2025. № 2 (67). С. 156-168.
45. Карамушка Л.М., Бондарчук О.І. Соціально-психологічна адаптація персоналу освітніх організацій до професійної діяльності в екстремальних умовах. К.: Каравела, 2023. 248 с.
46. Карпенко З. Аксіологічна психологія особистості: монографія. [2-ге вид., перероб., доповн.]. Івано-Франківськ: ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника», 2018. 720 с.
47. Катасанов О.М. Особливості конфліктологічної компетентності особистості та підходи до її формування. *Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України*. К.; Ніжин: ПП Лисенко, 2017. Т. ІХ., Вип. 10. С. 88-94.
48. Круглов К.О. Соціально-управлінська компетентність у розвитку лідерських якостей особистості. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2025. № 2 (67). С. 304-315.

49. Кляп М. Структура та зміст конфліктологічної компетентності [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Pippo/2010_5/Klia
50. Ковальчук З.Я. Особистісна рефлексія в умовах постійних соціальних змін. *Соціально-правові студії*. 2021. Вип. 4 (14). С. 177-183.
51. Козич І.В. Формування конфліктологічної компетентності соціального педагога в умовах магістратури: автореф. дис. ...канд. пед. наук: 13.00.05 / Ірина Володимирівна Козич. К., 2008. 24 с.
52. Комар Т., Синюк В. Асертивність як ключовий фактор гармонізації взаємин у соціумі. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Педагогіка. Психологія»*. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2024. № 6. С. 36-43.
53. Конфліктологія / Ємельяненко Л.М., Петюх В.М., Торгова Л.В., Гриненко А.М. К.: КНЕУ, 2003. 315 с.
54. Котлова Л.О. Конфліктологічна компетентність в системі безперервної освіти. *Актуальні проблеми в системі освіти: загальноосвітній навчальний заклад – доуніверситетська підготовка – вищий навчальний заклад: зб. наук. праць матеріалів III Всеукраїнської науково-практичної конференції*, м. Київ, Національний авіаційний університет. К.: НАУ, 2018. С. 130-133.
55. Котлова Л.О. Формування конфліктологічної компетентності студентів як чинника їх особистісного розвитку. *Наука і освіта*. 2014. № 5. С. 162-168.
56. Карнаухова Н.О. [Соціально-психологічні особливості ефективної комунікації працівників сфери бізнесу](#). *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. К.: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2024. № 3 (65). Т. 1. С. 106-115.
57. Кутас М.С. Необхідність розвитку асертивності як складової конфліктологічної компетентності. *Правничий вісник Університету «КРОК»*. 2016. Вип. 24. С. 261-266.

58. Куценко Т. Розвиток конфліктологічної компетенції в системі методичної роботи закладів освіти. *Освітологічний дискурс*. 2020. № 1 (28). С. 43-54.
59. Лавриненко Г.А. Конструктивне розв'язання конфліктів: форми, стратегії і способи вирішення. *Політичне життя*. 2023. № 1. С. 15-23.
60. Лосієвська О.Г., Лосієвський В.І., Пелешенко О.В. [Компетентнісний підхід у формуванні базових навичок медіатора](#). *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2023. № 3 (62). Т. 1. С. 89-100.
61. Ложкін Г.В., Пов'якель Н.І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика. К.: ВД «Професіонал», 2016. 416 с.
62. Ложкін Г.В., Юрковський Е., Моначін І. Практикум з конфліктології. Тернопіль: Воля, 2015. 168 с.
63. Лозова В.І., Троцько Г.В. Теоретичні основи виховання і навчання. Х., 2002. С. 10.
64. Лосієвська О.Г., Бозоян М.А., Завацька Н.Є., Каламайко Д.Ю., Тоба М.В. Інноваційні аспекти у формуванні комунікативних компетенцій професіоналізму. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2022. № 1 (57). Т. 2. С. 40-48.
65. Максименко С.Д. Методологічні проблеми генетичної психології та адаптації особистості в кризових станах. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2022. 310 с.
66. Максименко С.Д. Життєвий шлях особистості як базова категорія генетичної психології. *Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В.О. Сухомлинського. Серія: Психологічні науки*. 2014. Вип. 2.12. С. 5-13.
67. Мальнев А.С., Лосієвська О.Г. [Стрес-менеджмент в структурі управління сучасною організацією](#). *Теоретичні і прикладні проблеми психології та*

- соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2024. № 2 (64). С. 74-82.*
68. Матвеев В.Н. *Вирішення управлінських завдань в умовах конфліктогенного професійного середовища. Сучасні проблеми гуманітарної науки і практики: філософський, психологічний та соціальний виміри: зб. наук. статей за матеріалами X Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ополе, м. Київ, 26-27 грудня 2025 р.). К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2025. С. 104-107.*
69. Матвеев В. *Конфліктологічна підготовка майбутніх менеджерів у парадигмі компетентнісного підходу. Цілісний підхід у психології та соціальній роботі: теорія та практика: зб. наук. статей за матеріалами Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Кропивницький, 24 лютого 2023 р.). Кропивницький: Вид-во ЦДУ, 2023. С. 214-219.*
70. Матвеев В.Н. *Конфліктологічна компетентність майбутніх менеджерів у структурі їх професіоналізму. Наукова спадщина української психології: єдність минулого та теперішнього: зб. наук. статей за матеріалами щорічного Всеукраїнського наукового круглого онлайн-столу (м. Київ, 12 червня 2025 р.). К.: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2025. С. 34-37.*
71. Матвеев В.Н. *Методи конфлікт-менеджменту з формування управлінської та конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів. Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2025. № 3 (68). Т. 1. С. 140-149.*
72. Матвеев В.Н. *Методологічна основа побудови процесу формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів. Релігія, релігійність, філософія та гуманітаристика у сучасному інформаційному просторі: національний та інтернаціональний аспекти:*

- зб. наук. статей за матеріалами XVII Міжнародної науково-практичної конференції (Монреаль, 30-31 грудня 2018 р.). Монреаль: СРМ «ASF», 2018. С. 125-127.
73. Матвеев В. Проектно-конструктивні здібності майбутніх менеджерів у формуванні їх професіоналізму. *Цілісний підхід у психології особистості: особливості теорії та практики: зб. наук. статей за матеріалами II Міжнародної науково-практичної онлайн конференції* (м. Кропивницький, 25 лютого 2022 р.). Кропивницький: Вид-во ЦДПУ, 2022. С. 216-221.
74. Матвеев В.Н. Реалізація кадрової стратегії управління конфліктами та професійними стресами. *Соціально-психологічні проблеми трансформації сучасного суспільства: зб. наук. статей за матеріалами XVII Всеукраїнської науково-практичної конференції (з міжнародною участю)* (м. Київ, 17 жовтня 2025 р.). К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2025. С. 462-466.
75. Матвеев В.Н. Різноманітні освітні технології формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів. *Сучасні проблеми гуманітарної науки і практики: філософський, психологічний та соціальний виміри: зб. наук. статей за матеріалами V Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених, аспірантів і студентів* (м. Київ, м. Сєвєродонецьк, 24-25 листопада 2016 р.). Сєвєродонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2016. С. 233-234.
76. Матвеев В.Н. Самоаналіз менеджерів у формуванні конфліктологічної компетентності та стилю управління. *Актуальні питання здоров'язбереження у координатах сучасних парадигм: зб. статей за матеріалами VII Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Сєвєродонецьк, 29-30 грудня 2021 р.). Сєвєродонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2021. С. 135-142.
77. Матвеев В.Н. Структура професіоналізму менеджерів: соціально-психологічний аналіз. *Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць*

Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. К.; Ніжин: ПП Лисенко, 2020. Т. IX, Вип. 13. С. 724-730.

78. Матвеев В.Н., Остополець І.Ю., Маннапова К.Р., Медвідь І.В., Раджабова С.Ш., Табачник І.Г. Значення феномену рефлексивності у саморозвитку особистості. *Актуальні питання здоров'язбереження у координатах сучасних парадигм: зб. наук. статей за матеріалами IX Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Ополе, м. Київ, 29-30 грудня 2025 р.). К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2025. С. 56-61.
79. Миколаєнко Д.В. Управління розвитком конфліктологічної компетентності: кваліфікац. робота на здобуття освіт. ступеня магістра: 073 Менеджмент / Харків. нац. пед. ун-т ім. Г.С. Сковороди, каф. менеджменту та економіки. Харків, 2024. 62 с.
80. Миронець С.М., Митник О.Я. Дослідницька діяльність студента-психолога: поступ від знанневої парадигми до компетентнісної. *Освітньо-науковий простір: науковий журнал / Український державний університет імені Михайла Драгоманова. К.: Ліра-К, 2023. Вип. 4 (1-2023). С. 122-132.*
81. Михайлишин У.Б., Матвеев В.Н., Піддубна В.В. Вплив групових цінностей на становлення соціальної зрілості студентства. *Теоретичні і прикладні проблеми психології: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Сєверодонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2015. № 3 (38). С. 272-279.*
82. Муліка К. Психологічний зміст «ставлення» у складі конфліктологічної компетентності. *Науковий вісник Херсонського державного університету. 2020. № 4. С. 108-116.*
83. Мухіна Л.М. Психологічні особливості розвитку конфліктологічної компетентності майбутніх вчителів: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.07 / Людмила Михайлівна Мухіна. Миколаїв, 2019. 20 с.

84. Мухіна Л.М. Структура конфліктологічної компетентності майбутнього вчителя. *Науковий вісник МНУ ім. В.О. Сухомлинського*. 2016. № 1 (16). С. 142-145.
85. Немінський І.В. Активація особистісних ресурсів персоналу менеджером як психологічна проблема. *Психологічний журнал: наук.-практ. журн. Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини*. 2024. Вип. 13. С. 88-96.
86. Немінський І.В. Результати дослідження активації керівником суб'єктного ресурсу підлеглих у формуальному експерименті. *Перспективи та інновації науки. (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»)*. 2025. № 5 (51). С. 2159-2171.
87. Немінський І.В. Результати емпіричного дослідження впливу менеджера на активацію ресурсного потенціалу персоналу. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2024. № 3 (65). Т. 2. С. 191-207.
88. Немінський І. Структурно-функціональна модель активації керівником особистісного ресурсу персоналу. *Вісник Національного університету оборони України*. 2025. Вип. 1 (83). С. 114-122.
89. Немінський І. Суб'єктний ресурс конфліктостійкості особистості в психологічній теорії. *Psychology Travelogs: Scientific Journal*. 2024. Issue 2. P. 173-183.
90. Носков І.В., Кальянов А.В., Єфросиніна О.В. Компетентність як складова підготовки фахівців у гуманітарному вищому навчальному закладі. *Соціальна психологія*. 2006. № 5. С. 111-121.
91. Одінцова А.М. Психологічні особливості конфліктної особистості. Соціокультурні та психологічні виміри становлення особистості: зб. матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції: «Соціокультурні та психологічні виміри становлення особистості». Херсон: Вид-во ФОП Вишемирський В.С., 2021. С. 230.

92. Онуфрієва Л.А., Ренке С.О. Конфліктна компетентність як складова комунікативної компетентності. *Проблеми сучасної психології: зб. наук. праць КПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України*. 2021. Вип. 12. С. 751-776.
93. Палеха Ю., Кудін В. *Культура управління та підприємництва*. К.: МАУП, 2019. 36 с.
94. Пасічник І.Д., Августюк М.М. Основні аспектні характеристики тренінгової програми «Підвищення точності метакогнітивного моніторингу навчальної діяльності у студентів засобами емоційного інтелекту». *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Психологія»: науковий журнал*. 2022. С. 4-13.
95. Пасічник І., Карповець М. Парадигмальний аналіз розуміння: перформативний аспект. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»: серія «Психологія»*. 2024. № 1 (17). С. 4-13.
96. Пілецька Л.С., Сафонова С.О., Завацька Н.Є., Каширіна Є.В., Бровендер О.О. Соціально-психологічні засади життєстійкості та самореалізації молоді в професіях соціономічного типу. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2022. № 2 (58). С. 5-17.
97. Пілецька Л.С., Томин Р.В. Резильєнтність студентської молоді в умовах травматогенного соціуму. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2025. № 3 (68). Т. 2. С. 114-124.
98. Пірен М.І. *Конфліктологія*. К.: МАУП, 2015. 360 с.
99. Родченкова І.В., Завацька Н.Є., Башинська Я.Б., Болдирєва А.С. Особливості перебігу смисложиттєвих орієнтацій та самоактуалізації працівників сфери управління. *Теоретичні і прикладні проблеми психології: зб. наук. праць Східноукраїнського національного*

- університету імені Володимира Даля. К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2021. № 3 (56). Т. 1. С. 62-69.
100. Ружицька І. Зміст та структура конфліктологічної компетентності особистості. *Особистісне зростання: теорія і практика*. 2016. № 2. С. 76-79.
101. Русинка І.І. Конфліктологія. Психотехнології запобігання і управління конфліктами. К.: Слово, 2017. 205 с.
102. Савченко О.В. Рефлексивні практики як когнітивно-поведінковий ресурс особистості. *Особистість і суспільство: Methodologia та практика сучасної психології: Матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*. Луцьк: ПП Іванюк В.П., 2018. С. 96-101.
103. Седих К.В., Кононова М.М. Превенція кібербулінгу як умова самоактуалізації студентської молоді в освітньому середовищі. *Габітус: наук. журн.* 2022. Вип. 41. С. 187-192.
104. Скотт Дж.Г. Конфлікти, шляхи їх подолання. пер. з англ. К., 1991. 191 с.
105. Сорока І.А. Психологічна профілактика конфліктів у педагогічному колективі вищого навчального закладу: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.10 / Ірина Анатоліївна Сорока. К., 2015. 20 с.
106. Ситнік С. В., Білуха Т. І., Свіденська Г. М., Скляр О. Є., Теліков О. В. [Взаємозв'язок акцентуацій характеру і стилів поведінки в конфлікті здобувачів вищої освіти.](#) *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2025. № 1 (66). С. 43-54.
107. Тарасенко В.С. Професійний розвиток менеджера. Одеса: Фенікс, 2021. 86 с.

108. Титаренко Т.М. Нариси до соціально-психологічної теорії особистісного життєконструювання. *Психологічні науки: проблеми і здобутки*. 2014. Вип. 5. С. 172-186.
109. Титаренко І.І. Педагогічні умови формування конфліктологічної компетентності майбутніх фахівців з реклами і зв'язків з громадськістю: дис... канд. пед. наук: 13.00.04 / Ірина Ігорівна Титаренко. К., 2018. 350 с.
110. Токарева Н.М. Психолінгвістична парадигма проблеми психологічного моделювання особистісних конструктів. [Актуальні проблеми психології в закладах освіти](#). 2018. Вип. 8. С. 45-57.
111. Траверсе Т.М. Політичне мислення як механізм функціонування політичної ідентичності. *Вісник Національного університету оборони України*. 2020. Вип. 3. С. 120-126.
112. Федорова О.В., Лук'янюк О.В., Кривобогова Н.П., Каськов І.О. [Соціально-психологічні характеристики адаптивної копінг-поведінки молоді в умовах закладу вищої освіти](#). *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2024. № 3 (65). Т. 2. С. 146-157.
113. Фалько Н.М. Проблеми гармонізації життєвого простору студентської молоді в умовах соціокультурного середовища закладу вищої освіти. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2024. № 3 (65). Т. 2. С. 102-112.
114. Філь С.С. Етапи формування конфліктологічної компетентності майбутніх фахівців соціономічних професій. URL: [t.me. umo. edu. ua/docs/5/11filpsp. pdf](https://t.me.umo.edu.ua/docs/5/11filpsp.pdf).
115. Федько В.В. [Рефлексія: осмислення понятійного статусу](#). *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць*

- Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.*
К.: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2022. № 1 (57). Т. 1. С. 144-158.
116. Фурман О.Є., Гірняк А.Н. Розвивальна взаємодія в освітньому закладі як сфера психологічного впливу. *Актуальні проблеми психології*. 2020. Т. 1. Вип. 55. С. 66-71.
117. Цільмак О.М. Складові структури компетентностей. *Наука і освіта*. 2009. № 1-2. С. 128-135.
118. Чепелєва Н.В. Дослідження особистості у психологічній герменевтиці. Особистість у розвитку: психологічна теорія і практика: монографія / за ред. С.Д. Максименка, В.Л. Зливкова, С.Б. Кузікової. Суми: Вид-во СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2015. С. 35-56.
119. Черненко Н.І. Управління конфліктами в комунікативному просторі. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2021. № 4. С. 153-160.
120. Черновська Л.В. Проблеми взаємодії та спілкування серед молоді у векторі розвитку її соціальної компетентності і міжкультурної адаптації. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. К.: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2024. № 2 (64). С. 104-117.
121. Черногор Н.О. Формування конфліктологічної культури майбутніх менеджерів зовнішньоекономічної діяльності в процесі професійної підготовки: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Наталія Олексіївна Черногор. Кропивницький, 2020. 351 с.
122. Чуйко О.В., Кунцевська А.В., Тохтамиш О.М. та ін. Сучасні теорія і практика соціальної реабілітації: монографія / за ред. О.В. Чуйко. К.: ВПЦ «Київський університет», 2021. 280 с.
123. Чуловський В.Е., Матвєєв В.Н. Взаємозв'язок механізмів психологічного захисту та внутрішньоособистісних конфліктів юнаків. *Теоретичні і прикладні проблеми психології: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. Северодонецьк: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2017. № 3 (44). Т. 1. С. 189-199.

124. Швалб Ю. М. Психологічні критерії визначення стилю життя. *Соціальна психологія*. 2023. Вип. 2. С. 14-20.
125. Шевченко О.Л., Лукашов О.О., Сафонова С.О., Завацька Н.Є. Соціально-психологічний аналіз результатів розвитку соціальної відповідальності особистості, її Я-концепції та професійного благополуччя. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. К.: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2023. № 3 (62). Т. 2. С. 126-147.
126. Ярослав Л.О. Конфліктологічна компетентність як предмет психологічного дослідження. *Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка: зб. наук. праць*. 2009. № 1 (25). С. 116-119.
127. Яценко Т.С. Теорія і практика групової психокорекції: Активне соціально-психологічне навчання. К.: Вища школа, 2004. 679 с.
128. Afanasieva L., Bukricieva I., Glyns'ka L., Hlebova N., Falko N. The conflictological potential of multinational communities to counter destructive ethno-rumors in modern Ukrainian society: a socio-political analysis. *Cuestiones Políticas*. 2022. Vol. 40, № 75. P. 781-791.
129. Blyskun O.O. Safety assessment of the educational environment in the process of practice by students. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. К.: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2022. № 1 (57). Т. 1. С. 5-13.
130. Bocheliuk V.Y., Zavatska N.Y., Toba M.V., Panov N.S. Emotional Burnout: Prevalence Rate and Symptoms in Different Socio-Professional Groups. *Journal of Intellectual Disability - Diagnosis and Treatment*. Vol. 8. No. 1. 2020. P. 33-40.
131. Boyarin L.V., Zavatskyi Yu.A., Zavatska N.Ye., Pobokina H.M., Fedorova O.V., Omelianiuk S.M. [Socio-psychological characteristics of self-fulfillment of youth and its resilience: internal and external dimensions](#). *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб.*

наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Сєвєродонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2022. № 2 (58). С. 18-28.

132. Cornelius H., Faire S. *Everyone Can Win: Responding to Conflict Constructively*. Simon & Schuster, 2007. 251 p.
133. Daft R.L. *Management*. Cengage Learning, 2021. 784 p.
134. Deming W.E. *La Nueva Economía*. 1994. 148 p.
135. Entwistle N.J., Ramsden P. *Understanding student learning*. London: Groom Helm, 2003. 487 p.
136. Falko N., Konovalenko T., Akulova N. Strengthening Cooperation of a University and its Stakeholders in Conflict Conditions: The Impact of the UniCom Project on the Experience of BK MSPU. *Geopolitical, Social Security and Freedom Journal*. 2023. Vol. 6. Issue 1-2. 2023. P. 121-133.
137. Falko N., Zhukov O. Transition from hierarchy to adhocratic organizational culture in a Ukrainian university: From survival to successful development in the conditions of war. *Problems and Perspectives in Management*. 2023. Vol. 21(2-si). P. 15-22.
138. Fiedler F.E. *A model of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1967. 310 p.
139. Fisher R., Ury W.L. Bruce Patton *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving*. *Penguin*. 2011. 240 p.
140. Gordon T. *Parent Effectiveness Training*. N.-Y.: Wyden Inc., 2000. 260 p.
141. Heppner P.P., Petersen Ch. H. Development and Implication of a Personal Problem Solving Inventory. *Journal of Counseling Psychology*. 1982. № 29. P. 66-75.
142. Hersey P., Blanchard K.H. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*; 4th ed., Englewood Cliffs, N.-J.: Prentice-Hall, 1982. 343 p.
143. Hersey P. *Situational Selling*. Escondido, CA., Center for Leadership Studies, Inc., 1985. 169 p.

144. Hubbard G. Social and Educational Effects of Technological Change. *British Journal of Educational Studies*. 2004. Vol. 32, № 2. P. 108-117.
145. House R.J., Mitchell T.R. Faculty of Management Studies. University of Toronto, 1975. 18 p.
146. Johnson D.H., Johnson F.P. *Joining Together: Group Theory and Group Skills*. Pearson Education, 2017. 656 p.
147. Khmil V.V., Popovych I.S. Philosophical and Psychological Dimensions of Social Expectations of Personality. *Anthropological Measurements of Philosophical Research*. 2019. Vol. 16. P. 55 – 65
148. Klikauer T. *Seven Management Moralities*. Springer, 2012. 351 c.
149. Lafta A.H. Conceptualizing Workplace Conflict from Diverse Perspectives. *Journal of Business and Management*. 2016. Vol. 18, Is. 1, Ver. IV. P. 49-53.
150. Leary T. *The Politics of Self-Determination*. Ronin, 2010. 112 p.
151. Lewin K. Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods. *American Journal of Sociology*. 1939. № 44. P. 836-896.
152. Lewin K., Lippitt R. An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note. *Sociometry*. 1938. № 1. P. 292-300.
153. Lewin K., Lippitt R., White R.K. Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*. 1939. № 10. P. 271-301.
154. Mintzberg H. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row, 1973. P. 92-93.
155. Marchenko A.D., Mykhaylyshyn U.B., Zavatska N.E., Tsarenok L.B. [Individual-typological features of personality in the aspect of manifestation potential of rehabilitation and sustainability.](#) *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. Сєверодонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2021. № 3 (56). Т. 3. С. 139-146.
156. Nikitenko V., Ryzhova I., Shapurov O., Kovalova O., Falko N., Kozar Yu. Humanitarian measures to understand the problems of the physical and

- psychological integrity of the human personality in conditions of war. *Cuestiones Politicas*. 2022. Vol. 40, № 74. P. 673-685.
157. Nosek M., Duran M. Increasing Empathy and Conflict Resolution Skills through Nonviolent Communication (NVC) Training in Latino Adults and Youth. *Progress in Community Health Partnerships Research Education and Action*. 2017. Vol. 11 (3). P. 275-283.
158. Osadchyi V., Varina H., Falko N., Osadcha K., Katkova T. The peculiarities of the usage of AR technologies in the process of hardiness of future professionals-managers. *Journal of physics*. 2021. Vol. 1840. № 1. 012059.
159. Overton A.R., Lowry A.C. Conflict Management: Difficult Conversations with Difficult People. *Clin Colon Rectal Surg*. 2013. № 26 (4). P. 259-264.
160. Popovych I., Kononenko O., Kononenko A., Stynska V., Kravets N., Piletska L. Research of the Relationship between Existential Anxiety and the Sense of Personality's Existence. *Revista Inclusiones*. Vol. 7 (num Especial). 2020. P. 41 – 59.
161. Raffman D. *Unruly Words: A Study of Vague Language*. Oxford University Press, 2014. 241 с.
162. Stoyanova V.O., Zavatskyi Yu.A., Hrechyshkina K.M., Kalnaia S.P., [Relationship between personal values and adaptation of students: transfer of the method of «Learning by action»](#). *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. Сєверодонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2021. № 3 (56). Т. 1. С. 91-98.
163. Taylor F.W. *The Principles of Scientific Management*, 1911.
164. Tannenbaum R., Schmidt W. H. How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*. 1958. № 36. P. 95-101.
165. Thomas K.W., Kilmann R.H. *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI)*. N.-Y.: Xicom, 1974.
166. Tkach T., Matvyeyev V. Lifelong Learning as Resource of education and development of Knowledge Economy. *Теоретичні і прикладні проблеми психології: зб. наук. праць Східноукраїнського національного*

- університету імені Володимира Даля. Сєверодонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2019. № 1 (48). С. 238-246.
167. Whetten D.A., Cameron K.S. Developing Management Skills. *Pearson Education*. 2011. 744 p.
168. Zavatska N.Ye., Neminskyi I.V., Burakanov T.E., Serikova O.M., Sukonnyi D.O. [Leadership and efficiency of communication of the manager from the perspective of psychosynergetics.](#) *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. Сєверодонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2021. № 3 (56). Т. 1. С. 85-91;
169. Zavatska N.Ye., Losiyevska O.G., Fedorov A.Yu., Zhyharenko I.Ye., Toba M.V. [Modern approaches to the formation of the management style of management in the aspect of the development of his social capital.](#) *Теоретичні і прикладні проблеми психології: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2022. № 1 (57). Т. 1. С. 66-75.
170. Zavatska N., Omelianiuk S., Lukashov O., Petrenko M. (2024). Social Comparison in the Organization of the Structure of Self-Efficacy of Higher Education Students. *Insight: the psychological dimensions of society*. 2024. № 12. P. 290-310.
171. Zavatska N., Petrenko M., Zavatskyi V., Zhyharenko I. Operationalization of Temporality of Future Professionals in the Field of Socionomics in the Dimensions of Psychological Well-being. *Insight: the psychological dimensions of society*. 2023. № 10. P. 156-173.
172. Zavatska N.Ye., Shapovalova V.A., Ungurian N.V., Matvyeyev V.N., Shutalov O.O. Protection of personal mental health under conditions of systemic changes in society. *Актуальні питання відновлення ментального здоров'я у психологічному вимірі: зб. наук. статей за матеріалами I Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 11 жовтня 2024 р.)*. К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2024. С. 7-11.