

УДК 658.005.5

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-334-344

МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ КОНФЛІКТОЛОГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ ЛІДЕРІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ

Віктор Алькема¹, Наталія Акініна²

¹Д.е.н., професор, завідувач кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (044)-455-57-07, e-mail: alkema@krok.edu.ua,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

²К.пед.н., доцент, здобувач кафедри психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (044)-455-57-07, e-mail: akininanl@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-7556-9365>

MODEL FOR THE FORMATION OF CONFLICT RESOLUTION COMPETENCE OF FUTURE LEADERS IN THE CONTEXT OF THE DIGITALIZATION OF THE EDUCATIONAL PROCESS

Viktor Alkema¹, Natalia Akinina²

¹Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Management Technologies Department, “KROK” University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (044)-455-57-07, e-mail: alkema@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

²Sciences, Associate Professor, PhD, student of the Department of Psychology, “KROK” University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (044)-455-57-07, e-mail: akininanl@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-7556-9365>

Анотація. У статті наведені результати щодо формалізації моделі формування конфліктологічної компетентності майбутніх лідерів в умовах цифровізації освітнього процесу. З'ясовано сутність поняття «конфліктологічна компетентність». Встановлено, що сформованість конфліктологічної компетентності майбутніх лідерів є критично важливою для їхньої професійної діяльності, оскільки вона впливає на ефективність роботи з людьми та здатність вирішувати складні міжособистісні проблеми. Доведено, що конфліктологічна компетентність включає в себе знання про природу конфліктів, їх види та причини виникнення, а також вміння ефективно вирішувати конфліктні ситуації, запобігати їх ескалації та знаходити компромісні рішення. Формування цієї компетентності є складним і багатограним процесом, який потребує комплексного підходу та використання різноманітних методів й засобів навчання. Метою дослідження є розробка моделі формування конфліктологічної компетентності майбутніх лідерів в умовах цифровізації освітнього процесу. Для досягнення мети в дослідженні було здійснено аналіз конфліктологічної компетентності майбутнього лідера та з'ясовано особливості поняття «конфліктологічна компетентність» в аспекті підготовки здобувачів освітніх програм спеціальності «Менеджмент». Розроблено модель формування конфліктологічної компетентності майбутніх лідерів в умовах цифровізації освітнього процесу. Для досягнення мети та реалізації завдань було використано комплекс методів: аналіз, синтез, узагальнення, систематизація, порівняння для розкриття сутності та визначення базових понять досліджуваної проблеми, структурування, моделювання для розробки моделі конфліктологічної компетентності особистості майбутнього менеджера. Розроблено модель формування конфліктологічної компетентності майбутніх лідерів за умов цифровізації освітнього процесу. Запропонована модель включає три компоненти: когнітивний компонент, операційний компонент та рефлексивний компонент. Процес формування конфліктологічної компетентності складається з таких етапів: оцінювання базових знань та навичок, що є основою для подальшого розвитку конфліктологічної компетентності; визначення онлайн ресурсів для формування конфліктологічної компетентності й ідентифікація та організація технологічного і науково-методичного забезпечення їх ефективного використання; планування та контроль реалізації процесу формування конфліктологічної компетентності – включає планування та організування процесів когнітивного, комунікативного та професійного навчання із застосуванням цифрових технологій; діагностування рівня сформованості конфліктологічної компетентності. В запропонованій моделі визначено критерії педагогічних, технологічних і організаційних умов успішного формування конфліктологічної компетентності, а також критерії оцінки рівня її сформованості.

Ключові слова: менеджер, лідерство, конфліктологічна компетентність, формування, модель, конфлікт, управління, навчання, розвиток, навички, вміння.

Abstract. *The article presents the results of the formalization of a model for developing conflict resolution competence among future leaders in the context of the digitalization of the educational process. The essence of the concept of "conflict resolution competence" has been clarified. It has been established that the development of conflict resolution competence in future leaders is critically important for their professional activities, as it affects their effectiveness in working with people and their ability to resolve complex interpersonal issues. It has been proven that conflict resolution competence includes knowledge about the nature of conflicts, their types, and causes, as well as the ability to effectively resolve conflict situations, prevent their escalation, and find compromise solutions. The formation of this competence is a complex and multifaceted process that requires a comprehensive approach and the use of various teaching methods and tools. The aim of the study is to develop a model for the formation of conflict resolution competence in future leaders in the context of the digitalization of the educational process. To achieve this goal, the study analyzed the conflict resolution competence of future leaders and clarified the features of the concept of "conflict resolution competence" in the aspect of training students in educational programs in the field of "Management." A model for developing conflict resolution competence in future leaders under digitalization conditions has been developed. To achieve the goal and accomplish the research objectives, a comprehensive set of methods was used: analysis, synthesis, generalization, systematization, and comparison to reveal the essence and define the fundamental concepts of the studied issue; structuring and modeling to develop a model of conflict resolution competence for future managers. The proposed model includes three components: the cognitive component, the operational component, and the reflective component. The process of forming conflict resolution competence consists of the following stages: assessment of basic knowledge and skills, which serves as the foundation for further development of conflict resolution competence; identification of online resources for conflict resolution competence formation and the organization of technological and scientific-methodological support for their effective use; planning and controlling the implementation of the conflict resolution competence development process, which includes planning and organizing cognitive, communicative, and professional learning processes with the application of digital technologies; diagnosing the level of conflict resolution competence formation. The proposed model defines the criteria for pedagogical, technological, and organizational conditions for the successful development of conflict resolution competence, as well as criteria for assessing the level of its formation.*

Keywords: manager, leadership, conflict resolution competence, formation, model, conflict, management, training, development, skills, abilities.

Вступ. Конфліктогенне суспільство оточує нас у повсякденному житті: визвольна війна, яка йде на території України, професійна діяльність, сімейне життя, соціальне життя – все це відбувається в кризових умовах (Viktor Alkema, Pavlo Hryhoruk, Halyna Skhidnytska, Oleksandr Sylkin (2025)). І зростання конфліктних ситуацій збільшується постійно. Навчаючись у закладі вищої освіти, та й закінчивши його, менеджер потрапляє в умови потенційно конфліктогенного професійного середовища, а професійна діяльність, на жаль, супроводжується проблемами емоційного та професійного вигорання. У сучасному світі, де динаміка соціально-економічних відносин постійно ускладнюється, конфлікти є невід'ємною частиною професійної діяльності менеджерів. Ефективне управління конфліктами є ключовим фактором успіху будь-якої організації, тому розвиток конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів є надзвичайно важливим завданням. Конфліктологічна

компетентність включає в себе знання про природу конфліктів, їх види та причини виникнення, а також вміння ефективно вирішувати конфліктні ситуації, запобігати їх ескалації та знаходити компромісні рішення. Формування цієї компетентності є складним і багатограним процесом, який потребує комплексного підходу та використання різноманітних методів навчання.

У цій статті ми пропонуємо модель формування конфліктологічної компетентності майбутніх лідерів в умовах цифровізації освітнього процесу, яка базується на інтеграції інноваційних технологій отримання теоретичних знань й формування практичних навичок. Модель передбачає активне залучення майбутніх лідерів до аналізу конкретних конфліктних ситуацій, розв'язання кейсів, участі в рольових іграх та тренінгах. Особлива увага приділяється розвитку критичного мислення, емоційного інтелекту та комунікативних навичок, які є необхідними для ефективного управління конфліктами. Представлена модель може бути

використана в освітньому процесі закладів вищої освіти в умовах цифровізації освітнього процесу для підготовки конкурентоспроможних менеджерів, здатних успішно вирішувати конфліктні ситуації та забезпечувати стабільний розвиток організації. Таким чином, розробка моделі формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів в умовах цифровізації освітнього процесу є важливим кроком на шляху до підвищення якості управлінської освіти та підготовки менеджерів, здатних ефективно діяти в умовах сучасного бізнес-середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Порівняльному аналізу понять «компетентність» та «компетенція» присвячено фахову публікацію Головань М.С. (2011). Науковець розглядають професійну компетентність фахівця як складне цілісне особистісне утворення, що включає мотиваційний, когнітивний, діяльнісний та рефлексивний компоненти. Дослідженню змісту та особливостям формування конфліктологічної компетентності фахівців різних видів економічної діяльності та обґрунтуванню інструментів їх формування присвятили свої праці такі вітчизняні науковці: Браніцька Т.Р. (2022), Волкова Н.П. (2018), Воронцова О. В., Данечкіна Ю. (2006), Вошколуп Г. Ю. (2017), Головань М. С. (2011), Гуцуляк Н.П. (2020), Калаур С. М. (2016), Калаур С. М. (2018), Каменщук Т.Д. (2020), Климентьева О. С. (2015), Кляп М.І. (2014), Козич І.В. (2008), Матійків І. М.(2012), Михальчук Ю. О. (2014), Філь С.С. (2020), Цісецький О., & Зборовська Х. (2012), Черногор Н. О. (2017), Ярослав Л.О. (2010). Більшість авторів публікацій приділяють увагу формуванню конфліктологічної компетентності майбутніх професіоналів, а також досліджують умови та методи, засоби й інструменти її формування. Дослідженнями особливостей формування компетентностей в умовах цифровізації освіти та освітнього процесу займалися вітчизняні вчені: Сафонов, Ю., & Коротун, О. (2024), Кучерак І. В. (2020), Черновол Є.

О., Чепелюк А. В., Куртяк Ф. Ф. (2023). Питанням формування конфліктологічної компетентності менеджерів в сучасній фаховій літературі приділено недостатньо уваги.

Результати дослідження конфліктологічної компетентності керівників та майбутніх менеджерів представлено в публікаціях Гуцуляк Н.П. (2020), Каменщук Т.Д. (2020), Матійків І. М. (2012), Цісецького О., & Зборовської Х. (2012) та Черногор Н. О. (2017). У своїй публікації Гуцуляк Н.П. (2020) приходиться до висновку, що ефективне управління конфліктами можливе лише за умов: об'єктивного розуміння конфлікту як реальності; конфліктологічної готовності менеджера; визнання можливості активного впливу на конфлікт і перетворення його в фактор саморегуляції.

На думку Каменщук Т.Д. (2020) конфліктологічна компетентність є системою наукових знань про конфлікт і вмінь управляти ним, виступає одним із психологічних чинників професійного становлення керівника. Конфліктологічна компетентність керівника, на думку Матійків І. (2012) полягає в його усвідомленій готовності й здатності до реалізації компетенцій, необхідних для професійно-управлінської взаємодії в умовах конфлікту, продуктивного врегулювання конфліктів (із застосуванням стратегії співпраці) на основі органічної єдності наявних цінностей, знань, умінь, досвіду та особистісних якостей. У публікації Цісецького О., & Зборовської Х. (2012) представлено результати дослідження структури та функцій конфліктологічної компетентності керівника та запропоновано комплексний підхід до її формування і постійного розвитку упродовж усього трудового життя. Конфліктологічну компетентність Черногор Н. О. (2017) розглядає як педагогічну умову формування конфліктологічної культури майбутніх менеджерів зовнішньоекономічної діяльності.

Створенню моделей формування конфліктологічної компетентності

присвячено фахові публікації Козич І.В. (2008) та Ярослав Л.О. (2010). У своїй статті Козич І.В. (2008) обґрунтував модель формування конфліктологічної компетентності соціального педагога в умовах магістратури. Основними складовими запропонованої моделі є: методи досягнення результату, дії викладача, педагогічні умови й засоби. Більш деталізовану модель формування конфліктологічної компетентності подає у своїй публікації Ярослав Л.О. (2010). Запропонована ним модель містить структурні та процесуальні складові, етапи, форми, методи та технологію формування конфліктологічної компетентності майбутнього вчителя. В межах структурної складової науковець виділяє компоненти та критерії і рівні формування конфліктологічної компетентності. Процесуальна складова моделі включає детермінанти розвитку конфліктологічної компетентності. Модель унаочнює функціональні зв'язки між структурними компонентами та детермінантами розвитку.

Не вирішені раніше частини загальної проблеми. Важливість формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів обумовлена низкою причин серед яких: наявність конфліктогенного професійного середовища в будь-якій організації; необхідність ефективного управління конфліктами для досягнення успіху організації; вміння вчасно розпізнавати конфліктні ситуації, аналізувати їх причини та знаходити конструктивні шляхи вирішення. Сучасні менеджери повинні володіти широким спектром компетентностей і особливо конфліктологічною.

Традиційні підходи і методи навчання часто є недостатніми для формування конфліктологічної компетентності. Тому в цій роботі невирішеним раніше завданням є розробка моделі, яка дозволяє комплексно і системно підійти до формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів в умовах цифровізації освітнього процесу. На відміну від існуючих моделей такого типу

вона враховує сучасні тенденції розвитку як освіти так і цифрових систем і технологій, передбачає використання активних методів навчання, таких як кейси, рольові ігри, тренінги, що сприяє більш глибокому засвоєнню знань та формуванню практичних навичок. Модель сформовано як типову і вона може бути адаптована до потреб конкретного закладу вищої освіти та освітньої програми. Вона є гнучкою і може бути використана для підготовки менеджерів різного профілю. Впровадження моделі сприятиме підвищенню якості підготовки майбутніх менеджерів. Випускники закладів вищої освіти, які пройшли навчання за цією моделлю, будуть більш конкурентоспроможними на ринку праці та зможуть успішно вирішувати конфліктні ситуації, що виникають в процесі управління в умовах цифровізації діяльності сучасних організацій.

Мета та методи дослідження. Мета дослідження полягає в розробці моделі формування конфліктологічної компетентності майбутніх лідерів в умовах цифровізації освітнього процесу. Для досягнення мети в дослідженні було вирішено наступні завдання: з'ясовано сутність понять «конфліктологічна компетентність» в аспекті підготовки здобувачів освітніх програм спеціальності «Менеджмент». А також розроблено модель формування конфліктологічної компетентності майбутніх лідерів в умовах цифровізації освітнього процесу (Рисунок 1).

Для досягнення мети і реалізації завдань було використано комплекс методів: аналіз, синтез, узагальнення, систематизація, порівняння для розкриття сутності та визначення базових понять досліджуваної проблеми, структурування, моделювання для розробки моделі конфліктологічної компетентності особистості майбутнього менеджера.

Виклад основного матеріалу дослідження. На першому етапі дослідження було висунуто гіпотезу, що формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів в

умовах цифровізації освітнього процесу вимагає комплексного підходу, який поєднує теоретичну підготовку, практичні навички, розвиток особистісних якостей та використання інноваційних методів навчання й оцінювання його результатів. Для створення моделі формування конфліктологічної компетентності менеджерів в умовах цифровізації освітнього процесу визначали мету і завдання, які повинні вирішуватись в межах цієї моделі, здійснювали ідентифікацію складових моделі й визначали перелік цифрових платформ, які буде залучено до її реалізації. Перед початком створення моделі формування конфліктологічної компетентності з'ясовували у цільовій групі здобувачів базові вхідні компетентності: когнітивні знання, вміння та навички у сфері управління; комунікативні навички та особистісні якості.

Важливим етапом формування моделі стало планування комплексу освітніх компонентів, які будуть формувати базові складові конфліктологічної компетентності. Кожна із базових структурних складових конфліктологічної компетентності може формуватися завдяки окремим освітнім компонентам, а в їх межах змістовним модулям або їх певній сукупності.

Формування мотиваційного компоненту конфліктологічної компетентності пов'язано з вивченням освітніх компонентів філософсько-гуманітарного спрямування. Щодо формування когнітивного компоненту конфліктологічної компетентності дуже корисною для вивчення є конфліктологія й медіація, управління конфліктами. А формування комунікативного компоненту конфліктологічної компетентності вимагає опанування освітніх компонентів з комунікативного менеджменту для розуміння процесів спілкування та їх впливу на конфлікти. Цей компонент, на нашу думку, є найголовнішим з компонентів конфліктологічної компетентності. Його формування здійснюється за допомогою тренінгів з

ораторського мистецтва, управління діловими стосунками, медіації, де формуються знання та практичні навички з активного слухання та невербальної комунікації, вивчення міжособистісних відносин і комунікації в групах, розвитку навичок ведення переговорів тощо. У формуванні операційного компоненту конфліктологічної компетентності менеджера важливими є навички вирішення конфліктів, які формуються завдяки практичним заняттям з медіації та переговорів. Освітній компонент з управлінського консультування сформує у здобувачів розуміння технік управління конфліктами.

Важливим в умовах цифровізації освітнього процесу є використання можливостей неформальної й інформальної освіти, які дозволяють здобувачу не лише будувати унікальну освітню траєкторію навчання, але і формувати компетентності (і в першу чергу конфліктологічну) за рахунок рефлексивної практики, розвивати вміння та навички саморозвитку, роботи в команді й вирішення конфліктів у групах.

Цей неповний перелік освітніх компонентів, які можуть бути сформовані та структурно-логічно впорядковані в запропонованій моделі надають можливість суттєво підвищити рівень конфліктологічної компетентності здобувачів, забезпечуючи їм необхідні знання та навички для ефективного вирішення конфліктів у професійній діяльності.

Важливими інструментами, які забезпечують широкі інформаційні та навчально-методичні можливості для формування конфліктологічної компетентності в умовах цифровізації освітнього процесу є міжнародні та вітчизняні онлайн ресурси, а також освітні платформи закладів вищої освіти та цифрові застосунки. Серед яких варто відзначити платформи для онлайн навчання, наприклад Moodle (Modular Object-Oriented Dynamic Learning), Zoom, Microsoft Teams, Google Meet, Google Classroom та інші. Для формування конфліктологічної компетентності

важливою є практика реального використання здобувачами під час навчання інструментів для керування цифровими активами (наприклад DSpace), мобільних додатків для безпечного та надійного обміну повідомленнями та дзвінками, досвід користування електронною поштою, кабінетом студента, чат-ботами тощо. Формування конфліктологічної компетентності в умовах цифровізації освітньої діяльності має свої особливості, які визначаються специфікою застосування дистанційних технологій

навчання та потребами сучасного суспільства.

Після ідентифікації основних елементів моделі було здійснено її остаточне компонування з урахуванням обраної технології формування конфліктологічної компетентності майбутнього менеджера та залучення необхідних ресурсів для її успішної реалізації. Загальний вигляд розробленої моделі формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів, за умов цифровізації освітньої діяльності наведено на рисунку 1.

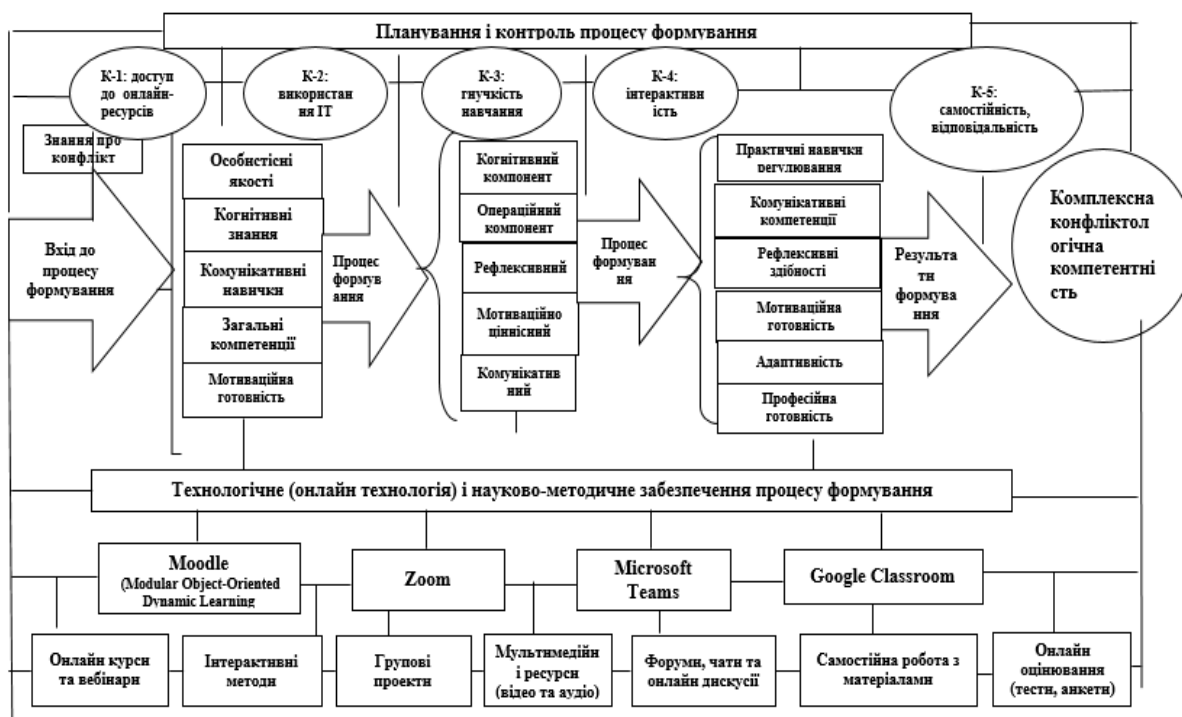


Рис 1. Модель формування конфліктологічної компетентності майбутніх лідерів в умовах цифровізації освітнього процесу

Джерело: сформовано авторами

Запропонована модель включає три основні компоненти формування конфліктологічної компетентності майбутнього менеджера: когнітивний компонент (знання про конфлікти, їх причини та механізми врегулювання); операційний компонент (практичні навички управління конфліктами, професійна готовність); рефлексивний компонент (рефлексивні здібності, адаптивність, мотиваційна готовність).

Процес формування конфліктологічної компетентності

майбутнього менеджера передбачає чотири основні етапи. На першому етапі здійснюється організація та проведення оцінювання рівня вхідних знань, навичок та компетентностей майбутнього менеджера, які є фундаментом для подальшого розвитку конфліктологічної компетентності в процесі опанування ним освітніх компонентів обраної освітньої програми. Другий етап слід присвятити визначенню онлайн ресурсів для формування конфліктологічної компетентності й ідентифікації та

організації залучення технологічного і науково-методичного забезпечення їх ефективного використання. Для цього передбачається використання платформ для онлайн навчання (Moodle, Zoom, Microsoft Teams, Google Classroom, Prometheus тощо) і платформ для неформальної освіти та професійного розвитку (Ed-Era, Дія.Освіта, Coursera, UdeMy, Laba, Genius.space та ін.). На цьому етапі запропонованої моделі було визначено критерії педагогічних, технологічних і організаційних умов успішного формування конфліктологічної компетентності.

Для оцінки умов формування конфліктологічної компетентності в освітньому процесі запропоновано п'ять основних критеріїв (К): а) доступ до цифрових ресурсів (К1), використання інформаційних технологій (К2), гнучкість навчання здобувачів (К3), інтерактивність та залучення до освітнього процесу (К4), розвиток самостійності та відповідальності за набуття власних компетенцій (К5).

Перший критерій (К1) – доступ до цифрових ресурсів. У арсеналі цього критерію можемо використати онлайн курси та вебіари, інтерактивні методи, групові проекти, мультимедійні ресурси (відео та аудіо), форуми, чати та онлайн дискусії, самостійна робота з матеріалами, онлайн оцінювання (тести, анкети) тощо. Цифровізація освітнього процесу надає широкий доступ до різноманітних навчальних матеріалів, курсів та вебінарів, що стосуються конфліктології. Це дозволяє здобувачам отримувати знання з різних джерел, вивчати нові підходи та методи вирішення конфліктів. Наприклад, освітні програми на платформах, таких як Prometheus, пропонують лекції про медіацію та діалог, що допомагає формувати навички ефективного спілкування.

Другий критерій (К2) – використання інформаційних технологій. Вони відіграють ключову роль в умовах цифровізації освітнього процесу підготовки менеджерів. Використання різноманітних платформ для відеозв'язку,

онлайн-інструментів для спільної роботи та інших ресурсів дозволяє створювати більш динамічне і всеохоплююче середовище для навчання. Наприклад, можна використовувати симуляції конфліктних ситуацій або рольові ігри, які допомагають здобувачам відпрацьовувати навички в безпечному середовищі.

Третій критерій (К3) – гнучкість навчання. Цифровізація освітнього процесу це формат навчання, який дозволяє здобувачам самостійно обирати час і темп навчання. Це важливо для розвитку конфліктологічної компетентності, оскільки здобувачі можуть повертатися до складних тем або практикувати навички у зручний для них час. Гнучкість також сприяє кращому засвоєнню матеріалу, оскільки здобувачі можуть адаптувати освітній процес під свої потреби.

Четвертий критерій (К4) у формуванні конфліктологічної компетентності – це інтерактивність й залученість до процесу формування. Сучасні онлайн курси включають інтерактивні елементи, такі як форуми, чати та відео-конференції, що дозволяє здобувачам взаємодіяти один з одним і з викладачами. Це важливо для розвитку навичок комунікації та вирішення конфліктів у групі. Наприклад, участь у групових проектах або дискусіях може допомогти студентам відпрацьовувати практичні навички медіації та ведення діалогу.

П'ятий критерій (К5) – розвиток самостійності й відповідальності за результати навчання. Навчання в умовах цифровізації освітнього процесу вимагає від здобувачів високого рівня самодисципліни та відповідальності за власне навчання. Це сприяє розвитку самостійності, що є важливим аспектом конфліктологічної компетентності. Здобувачі вчать самостійно вирішувати проблеми, аналізувати ситуації та приймати рішення в умовах конфлікту.

Отже, використовуючи запропоновані критерії і, беручи до уваги інструментарій досягнення освітньої мети (формування конфліктологічної

компетентності в умовах цифровізації освітнього процесу), відповідно до нашої моделі, було сформовано кілька важливих і ефективних напрямів у застосуванні цифрового інструментарію навчання відповідно до умов онлайн-формату: інтерактивні онлайн-курси, ігрові елементи (гейміфікація), застосування групових проєктів та обговорень, вебінари, медіаційні практики (тренінги), використання кейс-методу, управлінське консультування і рефлексивні практики. Охарактеризуємо кожен з таких напрямів.

Перший напрям на шляху формування конфліктологічної компетентності – це інтерактивні онлайн-курси, створені викладачами закладу вищої освіти, або ж використані вже існуючі. Основними темами таких курсів можуть бути основи конфліктології, методи вирішення конфліктів, медіацію та ненасильницьку комунікацію.

Другий напрям – використання ігрових елементів – «гейміфікація». В нашому випадку шлях гейміфікації навчання може означати впровадження ігрових елементів у навчальний процес, таких як онлайн-квести або рольові ігри, що дозволяють студентам відпрацьовувати навички вирішення конфліктів у безпечному середовищі. Третій напрям шляху (формування конфліктологічної компетентності в умовах онлайн навчання) – це застосування групових проєктів та обговорень за темами важливими для конфліктології. Особливістю такого напрямку є спільна робота студентів, їх комунікації, вміння будувати стратегії спільного співіснування. Організація групових проєктів, дозволить студентам аналізувати конфліктні ситуації, обговорювати їх у малих групах і пропонувати рішення. Це сприяє розвитку комунікативних навичок та емпатії.

У четвертому напрямі щодо формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів в умовах цифровізації освітньої діяльності ми пропонуємо використання вебінарів. Запропонована форма дистанційного навчання є важливими і корисними для

студентів з точки зору знайомства з думкою експертів в галузі конфліктології: почути думку експерта, його досвід, послухати поради тощо.

П'ятим напрямом роботи передбачається використовувати у навчальному онлайн процесі медіаційні практики (тренінги). До таких практик пропонуємо застосувати тренінги з медіації. Організація таких тренінгів, на яких здобувачі можуть навчитися основам медіації і відпрацювати навички посередництва в конфліктах.

Шостий напрям роботи – це використання «кейс-методу» для аналізу реальних або змодельованих конфліктних ситуацій, що дозволяє здобувачам застосовувати теоретичні знання на практиці. Сьомим напрямом підбору інструментарію для формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів є управлінське консультування. Це дає можливість здобувачам отримати управлінську професійну підтримку від фахівців практиків та експертів галузі. Забезпечує можливість отримання консультацій від менеджерів або коучів для обговорення особистих переживань.

Для формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів важливими, на нашу думку, є також – рефлексивні практики (восьмий напрям нашої моделі). За допомогою самоаналізу і рефлексії здобувачі зможуть вести щоденники рефлексії, в яких вони проаналізують свої дії в конфліктних ситуаціях і здійснять оцінку власного прогресу у розвитку конфліктологічної компетентності.

Третій етап реалізації моделі є основним і він концентрується на функціях планування та контролю за реалізацією процесу формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів. Цей етап включає реалізацію процесів когнітивного, комунікативного та професійного навчання із застосуванням цифрових технологій.

Завершальним етапом в запропонованій моделі є діагностування

рівня сформованості конфліктологічної компетентності майбутнього менеджера. На цьому етапі реалізації моделі здійснюється оцінювання рівня сформованості конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів в умовах цифровізації освітнього процесу після завершення їх навчання на освітній програмі. Таке оцінювання реалізується на підставі визначеного комплексу критеріїв сформованості конфліктологічної компетентності. Ці критерії визначають рівень готовності менеджера до професійної діяльності, а саме: мотиваційну готовність – це забезпечення стійкої професійної спрямованості особистості, прагнення до діяльності, спонукання, регулювання та спрямування професійної діяльності менеджера; професійну готовність – здатність до самостійного прийняття рішень у складних ситуаціях невизначеності умов й вимог діяльності, що виникають у процесі роботи з персоналом та клієнтами; розвинені комунікативні навички, вміння вести конструктивний діалог і управляти емоціями в процесі спілкування; здатність до конструктивного вирішення конфліктів (уміння застосовувати різноманітні стратегії для ефективного управління конфліктами); рефлексивні здібності, що дають змогу швидко та об'єктивно оцінити конфліктну ситуацію, прийняти рішення, осмислити результати, проаналізувати всі попередні дії та зробити висновки щодо перспективи конфлікту, обрати той чи інший стиль керівництва в умовах екстремальної діяльності; адаптивність у стресових ситуаціях (здатність швидко реагувати на зміни в динаміці конфлікту та коригувати свою поведінку відповідно до обставин).

Модель є комплексною та інтегрує сучасні цифрові технології у процес формування конфліктологічної компетентності менеджера. Використання онлайн-інструментів сприяє ефективній підготовці менеджерів в царині управління конфліктами, розвиваючи їх аналітичні, комунікативні та адаптивні здібності.

Визначені критерії умов формування та оцінки конфліктологічної компетентності дозволяють чітко контролювати якість підготовки майбутніх менеджерів та адаптувати освітній процес щодо вимог формування конфліктологічної компетентності відповідно до потреб сучасного професійного середовища діяльності.

Висновки. В статті з'ясовано сутність поняття «конфліктологічна компетентність» – інтегративна властивість особистості, що є її здатністю передбачати і попереджувати конфлікт, регулювати і вирішувати його у руслі продуктивної трансформаційної взаємодії. Встановлено, що сформованість конфліктологічної компетентності майбутніх лідерів є критично важливою для їхньої професійної діяльності, оскільки вона впливає на ефективність роботи з людьми та здатність вирішувати складні міжособистісні проблеми. Розвиток цієї компетентності включає в себе навчання теоретичним основам, практичним навичкам і формуванню позитивного ставлення до конструктивного вирішення конфліктів. Розроблено модель формування конфліктологічної компетентності майбутніх лідерів за умов цифровізації освітнього процесу. Запропонована типова модель формування конфліктологічної компетентності майбутнього лідера, яка є результатом реалізації освітнього процесу.

Модель включає три основні компоненти: когнітивний компонент (знання про конфлікти, їх причини та механізми врегулювання); операційний компонент (практичні навички управління конфліктами, професійна готовність); рефлексивний компонент (рефлексивні здібності, адаптивність, мотиваційна готовність).

Процес формування конфліктологічної компетентності складається з таких основних етапів: організація входу до процесу – оцінювання базових знань та навичок, що є основою для подальшого розвитку конфліктологічної компетентності; визначення онлайн ресурсів для формування конфліктологічної

компетентності - платформи для онлайн навчання (Moodle, Zoom, Microsoft Teams, Google Classroom, Prometheus) і платформи для неформальної освіти та професійного розвитку (Ed-Era, Дія.Освіта, Coursera, Udemu, Laba, Genius.space та ін.) й ідентифікація та організація технологічного і науково-методичного забезпечення їх ефективного використання; планування та контроль реалізації процесу формування – включає планування та організування процесів когнітивного, комунікативного та професійного навчання із застосуванням цифрових технологій; діагностування результатів формування – оцінюється рівень сформованої конфліктологічної компетентності. В запропонованій моделі визначено критерії педагогічних, технологічних і

організаційних умов успішного формування конфліктологічної компетентності, а також критерії оцінки сформованості конфліктологічної компетентності. Модель є комплексною та інтегрує сучасні цифрові технології у процес формування конфліктологічної компетентності. Використання онлайн-інструментів сприяє ефективній підготовці менеджерів в царині управління конфліктами, розвиваючи їх аналітичні, комунікативні та адаптивні здібності. Визначені критерії умов формування та оцінки конфліктологічної компетентності дозволяють чітко контролювати якість підготовки майбутніх менеджерів та адаптувати освітній процес відповідно до потреб сучасного професійного середовища.

Література:

1.Браніцька, Т.Р. (2022) Критерії та показники сформованості конфліктологічної культури майбутніх фахівців соціономічних професій. Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми. Випуск 52. С. 235-239. Доступ через : <https://vspu.net/sit/index.php/sit/article/view/5306>

2.Волкова, Н.П. (2018) Інтерактивні технології навчання у вищій школі: навчально-методичний посібник. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2018. 360 с. Доступ через: https://www.pedagogic-master.com.ua/2022/Volkova_1.pdf

3.Воронцова, О. В. (2006) Конфліктність та конфліктна компетентність особистості / О. В. Воронцова, Ю. Данечкіна // Збірник наукових праць «Вісник Національного університету водного господарства та природокористування». – Рівне, 2006. – Вип. 3 (35). – С. 302–307. Доступ через : https://www.researchgate.net/publication/350915714_FORMATION_MODEL_OF_FUTURE_PHYSICAL_CULTURE_TEACHERS_READINESS_FOR_CONFLICT_PREVENTION_IN_PROFESSIONAL_ACTIVIT_Y

4.Вошколуп, Г. Ю. (2017) Сутність та значення конфліктологічної компетентності у професійній діяльності майбутніх економістів / Г. Ю. Вошколуп // Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки. - 2017. - № 1(2). - С. 25-36. Доступ через : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlup_2017_1\(2\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlup_2017_1(2)_5)

5.Вошколуп, Г. Ю. (2017) Технологія формування конфліктологічної компетентності майбутніх економістів у процесі вивчення гуманітарних дисциплін / Г. Ю. Вошколуп // Збірник наукових праць Херсонського державного університету.

Педагогічні науки. - 2017. - Вип. 75(3). - С. 29-37. Доступ через : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znppn_2017_75\(3\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znppn_2017_75(3)_8)

6.Вошколуп, Г. Ю. (2017) Оцінка ефективності технології формування конфліктологічної компетентності майбутніх економістів у процесі вивчення гуманітарних дисциплін / Г. Ю. Вошколуп // Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія : Педагогічні науки. - 2017. - № 2. - С. 116-120. Доступ через : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdup_2017_2_21

7.Головань, М. С. (2011) Компетенція та компетентність: порівняльний аналіз понять. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. 2011. № 8. С.224-233. Доступ через : <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/58463>

8.Гуцуляк, Н.П. (2020) Конфліктологічна компетентність менеджера з персоналу / Гуцуляк Наталя Петрівна. // Наукова думка сучасності і майбутнього : 34 Всеукр. практи.-пізнавальна конф. Доступ через : <https://cutt.ly/XJ89RMX>

9.Калаур, С.М. (2018) Теорія і методика професійної підготовки майбутніх фахівців соціальної сфери до розв'язання конфліктів у професійній діяльності : монографія. /– Тернопіль : Осадца Ю.В., 2018. – 456 с. Доступ через : http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/13657/1/Kalaur_mon_Povna.pdf

10.Каменщук, Т.Д. (2020) Науково-методичні аспекти конфліктологічної компетентності керівника закладу освіти. Соціально-психологічні проблеми суспільства: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. 10 квітня 2020 р., Київ : Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського, 2020. 256 с. С. 219–223. Доступ через : <http://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/722602>.

- 11.Климентьєва, О. С. (2015) Конфліктологічна компетентність як складова професіоналізму майбутніх правоохоронців. 2015. Доступ через : https://www.researchgate.net/publication/308965147_KONFLIKTOLOGICNA_KOMPETENTNIST_AK_S_KLADOVA_PROFESIONALIZMU_MAJBUTNIH_PRAVOOHORONCIV
- 12.Кляп М.І., (2014) Зміст конфліктологічної компетентності майбутніх фахівців та особливості її формування. Педагогічні інновації у фаховій освіті: збірник наукових праць. – Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2014. – Вип.1(5). – 384 с., С.166-173. Доступ через : <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/5172>
- 13.Козич І.В., (2008) Модель формування конфліктологічної компетентності соціального педагога в умовах магістратури. Вісник Запорізького національного університету №1, 2008. С. 110-118. Доступ через : https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2008/ped_2008_1/2008-26-06/koznych.pdf
- 14.Кучерак І. В. Цифровізація та її вплив на освітній простір у контексті формування ключових компетентностей. Інноваційна педагогіка. 2020. № 22 (2). С. 91–93. URL: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2020/22/part_2/22.pdf
- 15.Матійків, І. М. (2012) Роль конфліктологічної компетентності керівника у створенні безпечних психологічних умов праці у педагогічному колективі / І. М. Матійків // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія психологічна. - 2012. - Вип. 2(1). - С. 434-444. Доступ через : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2012_2\(1\)_53](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2012_2(1)_53).
- 16.Михальчук, Ю. О. (2014) Конфліктологічна компетентність: сутність та особливості формування у професійному навчанні. Доступ через : <https://dspace.megu.edu.ua:8443/jspui/handle/123456789/2167>
- 17.Сафонов, Ю., & Коротун, О. (2024). Цифровізація освіти в Україні: технології та методики навчання. Трансформаційна економіка, (2 (07), с. 89-94. Доступ через : <https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/107>
- 18.Філь, С.С. (2020) Етапи формування конфліктологічної компетентності майбутніх фахівців соціономічних професій. Доступ через : http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_5/30.pdf
- 19.Цісецький, О. (2012) Конфліктологічна компетентність керівника / О. Цісецький, Х. Зборовська // Українська наука : минуле, сучасне, майбутнє : щорічник. – Тернопіль : Економічна думка, 2012. – Вип. 17. – С. 134-141. Доступ через : <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/26359>
- 20.Черновол, Є. О., Чепелюк, А. В. Куртяк, Ф. Ф. (2023) Щодо цифровізації освітнього процесу у закладах вищої освіти України: нові можливості та перспективи. Академічні візії. 2023. № 15. Доступ через : <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7595166>
- 21.Чорногор, Н. О. (2017) Конфліктологічна компетентність як педагогічна умова формування конфліктологічної культури майбутнього менеджера зовнішньоекономічної діяльності / Н. О. Чорногор // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. - 2017. - Вип. 54. - С. 291-297. Доступ через : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pfto_2017_54_40
- 22.Ярослав, Л.О. (2010) Модель конфліктологічної компетентності майбутнього вчителя. Педагогіка вищої та середньої школи - 2010. Вип. 30. С. 259-267. Доступ через : https://www.researchgate.net/publication/360729293_MODEL_KONFLIKTOLOGGICNOI_KOMPETENTNOSTI_MAJBUTNOGO_VCITELA
- 23.Viktor Alkema, Pavlo Hryhoruk, Halyna Skhidnytska, Oleksandr Sylkin (2025) Resilience and strategic management: ways to ensure economic and social security of Ukrainian enterprises during long-term warfare / Viktor Alkema, Pavlo Hryhoruk, Halyna Skhidnytska, Oleksandr Sylkin // Clio. Revista de Historia, Ciencias Humanas y Pensamiento Critico. - 2025.-January-June. - Vol. 5. - No.9. - Pp. 740-767. Доступ через : <https://dspace.krok.edu.ua/items/df21bc7-9875-4b28-a7cb-a8f79319d562>