УДК 316.48:005
І.В. Сушик
ORCID ID: 0000-0002-4620-5453
Луцький національний технічний університет
кафедра соціогуманітарних технологій
О.Г. Сушик
ORCID ID: 0000-0003-2223-4070
Луцький національний технічний університет
кафедра цифрових освітніх технологій

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ЯК КОМПЕТЕНЦІЯ СОЦІАЛЬНОГО МЕНЕДЖЕРА

https://doi.org
© Сушик І. В., Сушик О. Г., 2025

У роботі досліджено сутність і місце конфлікту в системі соціальних суперечностей, його види та функції. Актуалізовано затребуваність конфлікт-менеджменту, як нової компетенції майбутніх соціальних менеджерів в умовах війни. Конфліктологічна компетентність розглядається як складова соціально-психологічної і комунікативної компетентності, а також як окремий вид професійної компетентності. Доведено, що конфліктна компетентність є характеристикою обізнаності фахівця в конфлікті, її здатності ідентифікувати конфлікт, прогнозувати, попереджувати і вирішувати незалежно від способів їх формування. Усвідомлюючи неминучість конфліктів підкреслено важливість пошуку нових інноваційних способів їх вирішення. Окрема увага приділена таким інструментам і технологіям управління конфліктами як медіація, онлайн-медіація. Серед цифрових комунікативних технологій, які використовують у світі і активно впроваджують у вітчизняні інституції соціального захисту наведено технології онлайн-діалогу, онлайн-посередництва, онлайн-врегулювання суперечок.

Ключові слова: конфлікт, соціальна сфера, соціальний менеджер, урегулювання конфлікту, конфліктна компетентність, медіація, медіатор, медіаційна компетентність, альтернативні методи вирішення конфліктів.

Sushyk I.V., Sushyk A.G.
Lutsk National Technical University

CONFLICT MANAGEMENT AS A COMPETENCY OF A SOCIAL MANAGER

© Sushyk I.V., Sushyk A.G., 2025

Social relations at different times have been filled with misunderstandings and contradictions. Since the emergence of society, its development, and especially, in times of socio-political, economic and cultural transformational changes, conflicts have been inevitable. Clashes and wars caused by ideological, ethnic, territorial, resource and other contradictions have arisen throughout the historical development of mankind. The consequences of various kinds of conflicts make us think about ways to resolve them, prevent them, predict them in order to prevent and make them impossible, as well as mitigate their consequences. For a long time, the search for methods and technologies for managing conflicts at the level of the organization, society, and interpersonal relationships has remained relevant in the world. No less relevant is the formation of conflict competence for managers of different levels and individual individuals, regardless of the field of professional activity.

The problem of predicting, identifying and resolving conflicts has become particularly relevant in the conditions of martial law and during the full-scale war in Ukraine. The war has increased the range of social problems that are prerequisites for the emergence of conflicts. Conflict management involves understanding its essence, the need for it as a tool for change, knowledge of methods of regulation, forecasting, prevention, etc.

The relevance of the work lies in the need to develop and consolidate regulatory, legal and organizational management mechanisms for the implementation of technologies for non-conflict interpersonal interaction in various spheres of social practice; carrying out activities aimed at studying conflict-generating, destabilizing factors in various spheres of social activity; developing behavioral strategies (algorithms) for participants in social conflict; preventing conflict situations and disseminating positive experience in preventing social conflicts in various spheres of life. Conflict is a positive moment in social development when it contributes to social progress and is a driver of modernization and improvement of the social system.

Given the diversity of social challenges and contradictions, social problems born of war, an important skill of a social manager should be the ability to manage, regulate, and resolve conflicts. The multifunctionality of social managers in providing services involves mastering conflict management as a new competence, the necessity of which is prescribed in clause 6 of the Higher Education Standard for specialty 232 "Social Welfare**" for the second (master's) level of higher education: "The ability to establish social interaction, cooperation, prevent and resolve conflicts."**

The paper examines the essence and place of conflict in the system of social contradictions, its types and functions. The demand for conflict management as a new competence of future social managers in war conditions is updated. Conflictological competence is considered as a component of socio-psychological and communicative competence, as well as a separate type of professional competence. It is proven that conflict competence is a characteristic of a specialist's awareness of conflict, his ability to identify conflict, predict, prevent and resolve it regardless of the ways of their formation. Conflict competence consists in the knowledge of psychological difficulties, as well as in the ability to overcome them, to constructively and successfully resolve conflict situations. Realizing the inevitability of conflicts, the importance of finding new innovative ways to resolve them is emphasized. Special attention is paid to such tools and technologies of conflict management as mediation, online mediation. Among the digital communication technologies that are used in the world and are actively implemented in domestic social protection institutions, the technologies of online dialogue, online mediation, online dispute resolution, a system of joint work and exchange of electronic documents are given.

The purpose of the article is to study the mechanisms of formation of conflict management competence in social managers, as the ability to establish social interaction, cooperation, prevent and resolve conflicts.

Domestic and foreign historiography has highlighted the problem of conflict in a number of scientific works. The opinions of many authors are focused mainly on the destructive factors of conflict, their classification and methods of resolution. The works of scientists who see in conflict a positive (constructive) function that helps to carry out diagnostics of society (relationships), consolidate people with common interests, renew social relations by establishing new norms and values, relieve psychological tension or reduce its intensity deserve attention.

Modern thorough scientific and practical achievements in various branches of conflictology, including social conflictology by O. Bandurka, I. Bekeshkina, L. Gerasina, M. Getmanchuk, T. Yakhno and other scientists should be continued and improved taking into account the constantly changing world, new conflicts and threats, including the war in Ukraine.

Despite the existing research on this topic, there is a lack of works that would combine all aspects of the proposed topic, including the specifics of training social workers - future managers of social conflict resolution.

Keywords: conflict, social sphere, social manager, conflict resolution, conflict competence, mediation, mediator, mediation competence, alternative methods of conflict resolution.

Постановка проблеми

Суспільні відносини у різні часи наповнені непорозуміннями і протиріччями. З моменту виникнення суспільства, його розвитку, і особливо, в часи соціально-політичних, економічних та культурних трансформаційних змін, конфлікти були неминучими. Сутички і війни, спричинені ідеологічними, етнічними, територіальними, ресурсними та іншими суперечностями, виникали впродовж усього історичного розвитку людства. Наслідки різного роду конфліктів змушують задуматися про способи їх вирішення, попередження, прогнозувати задля недопущення та унеможливлення, а також пом’якшення їх наслідків. Тривалий час залишається актуальним у світі пошук методів і технологій управління конфліктами як на рівні організації, суспільства, так і в

міжособистісних взаєминах. Не менш актуальним є формування конфліктної компетентності для менеджерів різного рівня та окремо взятої особистості незалежно від сфери професійної діяльності.

Актуальність дослідження

Проблема прогнозування, виявлення та розв'язання конфліктів набула особливої актуальності в умовах військового стану та під час повномасштабної війни в Україні. Війна збільшила коло соціальних проблем, які є передумовами виникнення конфліктів. Управління конфліктами передбачає розуміння його суті, необхідності його, як інструменту зміни, знання способів регулювання, прогнозування, попередження тощо.

Актуальність роботи полягає у потребі розроблення й закріплення нормативно-правових та організаційно управлінських механізмів упровадження технологій неконфліктної міжособистісної взаємодії в різних сферах соціальної практики; проведення заходів, спрямованих на вивчення конфліктогенних, дестабілізуючих факторів у різних сферах суспільної діяльності; вироблення поведінкових стратегій (алгоритмів) для учасників соціального конфлікту; здійснення превенції конфліктних ситуацій та поширення позитивного досвіду щодо профілактики соціальних конфліктів у різних сферах життя. Конфлікт є позитивним моментом соціального розвитку, коли він сприяє суспільному прогресу і є рушієм модернізації та вдосконалення соціальної системи.

Зважаючи на різноманітність соціальних викликів і протиріч, соціальних проблем, народжених війною, важливою навичкою соціального менеджера має стати уміння управляти, врегульовувати, вирішувати конфлікти. Поліфункціональність соціальних менеджерів при наданні послуг передбачає оволодіння конфлікт-менеджментом, як новою компетенцією, необхідність якої прописана у п.6 Стандарту вищої освіти за спеціальністю 232 «Соціальне забезпечення» для другого (магістерського) рівня вищої освіти: «Здатність налагоджувати соціальну взаємодію, співробітництво, попереджати та розв'язувати конфлікти».

Формулювання мети та завдань статті

Метою статті є дослідження механізмів формування компетентності управління конфліктами у соціальних менеджерів, як здатності налагоджувати соціальну взаємодію, співробітництво, попереджати та розв'язувати конфлікти.

Для досягнення мети в роботі сформульовано наступні **завдання:**

−дослідити сутність і місце конфлікту в системі соціальних суперечностей, його види та функції;

−показати способи формування конфліктної компетентності соціального менеджера як здатності налагоджувати соціальну взаємодію, попереджувати та розв'язувати конфлікти;

−довести важливість медіаційної компетенції соціальних менеджерів в урегулюванні конфліктних ситуацій;

−на прикладах світового досвіду показати інноваційні технології цифрового (електронного) вирішення конфліктів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Вітчизняна та зарубіжна історіографія проблему конфлікту висвітлила у ряді наукових праць. Думки багатьох авторів сфокусовані переважно на деструктивних чинниках конфлікту, їх класифікації та способах вирішення. Заслуговують на увагу праці вчених, котрі в конфлікті вбачають позитивну (конструктивну) функцію, яка допомагає здійснити діагностику суспільства (відносин), консолідувати людей зі спільними інтересами, оновити соціальні відносини шляхом утвердження нових норм і цінностей, зняти психологічну напругу чи зменшити її інтенсивність.

Англійський соціолог Г. Спенсер вважав конфлікт «неминучим явищем в історії людського суспільства і стимулом соціального розвитку». Американський соціолог Л. Козер наголошував, на тому, що конфлікт не є аномалією і дисфункцією, а нормою розвитку суспільства. Німецький соціолог Ральф Дарендорф стверджував, що конфлікт виникає в будь-якому об'єднанні людей, де існує конкуренція за владу і авторитет, саме конфлікт і зміни дають людям свободу, без яких свобода неможлива. Німецький соціолог Г. Зіммель вважав конфлікт універсальним явищем, а безконфліктне суспільство недієздатним.

Сучасні ґрунтовні наукові та практичні доробки з різних галузей конфліктології, в тому числі, соціальної конфліктології О. Бандурки, І. Бекешкіної, Л. Герасіної, М. Гетьманчука, Т. Яхно інших

учених мають бути продовжені та вдосконалені з урахуванням постійно змінюваного світу, нових конфліктів і загроз, в тому числі війни в Україні.

Попри наявні дослідження з даної тематики, не вистачає праць, які б поєднували усі аспекти пропонованої теми, включаючи специфіку підготовки працівників соціальної сфери – майбутніх менеджерів урегулювання соціальних конфліктів.

Виклад основного матеріалу

Четверта частина території планети нині знаходиться у процесі змін. Конфлікти і різного роду суперечності характерні для різних регіонів. Згідно моніторингу воєнної активності у світі у 2023 році головною подією у глобальному масштабі стала російсько-українська війна, яку визначають як наймасштабніший конфлікт у Європі з 1945 року. Осередки потужних конфліктів порушили світовий спокій, принесли численні втрати і водночас стали чинниками трансформаційних змін.

Проблема прогнозування, виявлення та розв'язання конфліктів набула особливої актуальності в умовах військового стану та під час повномасштабної війни в Україні. Війна збільшила коло соціальних проблем, таких як безробіття, бідність, бездомність, напруженість в суспільстві, що є передумовами виникнення конфліктів. В умовах війни соціальні менеджери поряд із медиками, волонтерами та рятувальниками, стали ключовими суб'єктами підтримки населення у важкий період. Вміти ефективно взаємодіяти з населенням, допомагати вирішувати проблеми та конфлікти, надавати соціальні послуги, налагоджувати комунікацію щодо вирішення багатьох питань в умовах щоденного стресу, конфлікту і невизначеності.

Під конфліктом розуміється, в першу чергу, відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути як фізичними так і юридичними особами. Під соціальним конфліктом мають на увазі той вид протистояння, в якому сторони намагаються захопити територію або ресурси, погрожують іншім суб'єктам, посягаючи на їхні інтереси. Поняття соціального конфлікту включає активність протилежних сторін шляхом суперечок, дебатів, суперництва, воєнних сутичок, прямого і непрямого насилля [1, с.3].

Серед соціологів немає одностайності стосовно проблеми класифікації конфліктів, більшість з них виділяє такі їх різновиди:

«за способом розв'язання – насильницькі або ненасильницькі;

за сферою розгортання – політичні, соціальні, економічні, організаційні, юридичні, сімейно-побудові, ідеологічні, соціокультурні тощо;

за напрямком впливу – вертикальні та горизонтальні, в залежності в характеру соціальних зв'язків між суб'єктами конфлікту;

за ступенем виявлення – відкриті та приховані;

за суб'єктами – внутрішньо особистісні, міжособистісні, міжгрупові, між малими та великими соціальними спільнотами, міжетнічні, міжнаціональні, міждержавні;

за мотивацією – конфлікти з приводу розподілу владних повноважень і позицій, з приводу розподілу ресурсів, з приводу цінностей та життєвих установок;

за масштабами – глобальні, регіональні, локальні;

за формою – прості (бойкот, саботаж, переслідування, агресія) та складні (суспільний протест, бунт, соціальна революція, війна).

за наслідками – конструктивні та деструктивні (або функціональні і дисфункціональні)» [2, 23]. Класифікуючи соціальні конфлікти науковці виділяють конструктивні та деструктивні; функціональні та дисфункціональні; короткотермінові та довготривалі. Все частіше дослідники намагаються пояснити природу антагоністичних (непримиримих) конфліктів.

Щодо природи конфліктів, то вона або ресурсна або ціннісна. Перша базується на матеріальному вимірі конфлікту (значущі засоби життєдіяльності); друга (ціннісна) – вибудувана на системі цінностей, вірувань та переконань, принципах суспільного устрою. Зростання конфліктів у суспільстві, власне, і є наслідком боротьби за панування різних цінностей. Саме від того, наскільки буде можливим збалансувати конфліктну ситуацію і досягти консенсусу, залежатиме роль соціального конфлікту в розвитку соціумі, який стане або джерелом прискореного розвитку суспільства, або ж надалі буде породжувати соціальний хаос.

Соціальні конфлікти виконують ряд функцій, які можна розділити на позитивні і негативні. До позитивних (конструктивних) функцій конфліктів соціологи відносять: соціально-діагностичну – виникнення конфліктів свідчить про недоліки у функціонуванні соціальних організацій, поглиблення суспільних протиріч, поляризацію інтересів різних соціальних груп; регулюючу – конфлікти

створюють і підтримують у суспільстві соціальну рівновагу; інтегративну – участь у конфлікті сприяє консолідації людей, які захищають спільні інтереси». Інноваційна функція конфлікту сприяє оновленню соціальних відносин, утвердженню цінностей та нових норм, дозволяє уникнути застою і є джерелом нововведень; комунікативна функція веде пошук шляхів вирішення конфлікту активізуючи соціальну взаємодію, формує взаємне пристосування його учасників; соціально-психологічна функція конфлікту сприяє зняттю психологічної напруги, позбавленню від негативних емоцій.

Водночас, конфлікти можуть нести і деструктивні (негативні) наслідки, посилювати нестабільність соціальної системи, порушувати її нормальне функціонування. У такому випадку говорять про негативні функції конфліктів, зокрема, їх дестабілізуючу функцію, яка призводить до порушення соціальної рівноваги, застосування насильницьких методів їх розв'язання. Деструктивний конфлікт може нести дезорганізуючу функцію, яка проявлятиметься у труднощах щодо процесу прийняття рішень, порушенні ритму звичної ефективної діяльності. Крім того, такі конфлікти вимагають значних затрат ресурсів: матеріальних, моральних, часових, емоційних тощо.

Конфліктна компетентність є характеристикою обізнаності фахівця в конфлікті, її здатності прогнозувати, попереджувати і вирішувати конфлікти незалежно від способів їх формування. Конфліктна компетентність полягає у пізнанні психологічних труднощів, механізмів їх прояву у життєдіяльності, а також у вмінні їх подолати, конструктивно й успішно розв'язувати конфліктні ситуації. Вона передбачає певний рівень знань, умінь, навичок та властивостей особистості щодо аналізу, управління та самоуправління конфліктами в процесі оволодіння понятєвим та фактологічним матеріалом конфліктології. Конфліктологічну компетентність розглядають як складову соціально-психологічної компетентності і біль широко загально комунікативної компетентності. Крім того, її можна розглядати як окремий вид професійної компетентності, яка співвідноситься із соціальною компетентністю, складаючись із перцептивної, комунікативної міжособистісної і управлінської [3, 5].

Під конфліктологічною компетентністю розуміють «здатність фахівця вміло ідентифікувати конфлікти, що можуть виникати в його оточенні, діагностувати їх причини, формувати шляхи їх конструктивного вирішення та (або) можливого запобігання і зменшення негативних наслідків прояву конфліктів на основі наявних знань, умінь та навичок» [4, 118]. У відповідності з наведеним визначенням основними завданнями формування конфліктологічної компетентності соціальних менеджерів (управителів) є формування навички ідентифікації конфліктів, розвиток умінь з пошуку шляхів їх конструктивного вирішення чи попередження на ранніх стадіях, формування здатності зменшення негативних наслідків прояву конфліктів.

Основою для запобігання, регулювання й вирішення трудових конфліктів цивілізованим, конструктивним шляхом у рамках відповідного правового поля, на основі договорів, угод, із використанням методів, процедур, сформульованих у законодавчих і нормативно-правових документах є соціальне партнерство. Воно є системою ненасильницьких засобів і методів урегулювання суперечностей і проблем, що виникають, налаштовує сторони конфлікту на шлях примирення та злагоди. Урегулювання соціально-трудових конфліктів у системі соціального партнерства відбувається переважно за такими напрямами: досягнення згоди чи примирення зусиллями самих сторін-конфліктерів, підписання колективного договору, угоди чи соціального контракту; шляхом примирно-посередницьких процедур, використання трудового арбітражу; через судовий розгляд [5, 5].

Найважливішим механізмом вирішення трудового конфлікту є колективний договір, угода, що містять права та обов'язки сторін, у тому числі і при виникненні конфлікту. Власне сама мета колективного договору, угоди, демократичність його прийняття на зборах колективу дозволяють заздалегідь розкривати причини можливих трудових конфліктів і визначати заходи для їх вирішення. Найголовніша складова регулювання трудових конфліктів – примирно-посередницькі технології, що мають своєрідні сутнісні характеристики і специфічне соціальне призначення відповідно до законодавства.

Конфліктологічна компетентність передбачає знання та розуміння конфлікту і має декілька складових: «Ідентифікація конфлікту (когнітивна), яка передбачає знання ознак конфлікту як ресурсу, природи, причин та функцій конфлікту а також уміння роз'яснити сторонам можливості трансформації конфлікту в конструктивну взаємодію. Аналіз конфлікту та можливостей інтервенції (аналітична). Дана компетенція передбачає знання методів аналізу конфліктів за їх типами, видами, динамікою тощо. Відповідності методів аналізу меті аналізу. Динаміки розвитку конфлікту.

Визначати рівень ескалації конфлікту. Визначати можливість інтервенції в конфлікт та обирати її спосіб. Вплив на стилі (стратегії) поведінки в конфлікті (біхевіористська) Стилів (стратегій) поведінки в конфлікті. Впливу способів поведінки в конфлікті на його перебіг, можливість його вирішення, трансформації. Забезпечувати баланс сили/влади сторін конфлікту для їх ефективної взаємодії. Визначення способу та дизайну інтервенції в конфлікт (інтервенціоністська) Способів інтервенції в конфлікт. Сутності, мети, меж, можливих наслідків інтервенції. Вибрати відповідний певному конфлікту спосіб інтервенції та його дизайн» [6, 6].

Одним із прийомів оптимізації стратегій урегулювання соціальних конфліктів є «покроковий аналіз конфлікту», що допомагає перейти від суто афективного реагування на конфліктну взаємодію та емоційного переживання подій до когнітивного опрацювання виявленої проблеми. Спираючись на структурну схему аналізу конфлікту, можна встановити його вид, причини виникнення, етап перебігу, ймовірні варіанти розгортання чи розв'язання.

«Покроковий аналіз конфлікту визначається як процес мисленнєвого розподілу цього цілісного явища на його підструктури, виокремлення і диференціації окремих його елементів. Покроковий аналіз конфлікту – це перший етап, початкова стадія його розгляду, вивчення і розуміння. Повноцінний аналіз соціального конфлікту дає змогу ефективно діагностувати це явище, прогнозувати його причини і наслідки, запобігати деструктивним його виявам і знаходити конструктивні шляхи врегулювання» [7, с.14].

«Структурна схема покрокового аналізу конфлікту містить такі елементи (завдання, що потребують вирішення):

означення проблеми, тобто окреслення, формулювання контроверсійного питання, що потребує розв'язання;

виявлення учасників (сторін) конфлікту – ідентифікація безпосередніх учасників конфліктної взаємодії та їхніх прихильників;

розкриття предмета конфлікту – з'ясування (розпізнання) того або чого, хто або що саме спричиняє конфлікт;

дослідження об'єкта конфлікту – розуміння його змісту, тобто тих цінностей, цілей, інтересів (матеріальних, соціальних, духовних), до реалізації яких прагнуть обидві конфліктуючі сторони;

визначення джерела конфлікту – прояснення причин протиріччя (явищ, подій, фактів, ситуацій), що призводить до зіткнення протилежних сторін» [7, с.14].

Реалізація покрокового аналізу конфлікту може здійснюватися за допомогою спеціальних практичних засобів. Зокрема існують техніки картографії конфлікту (mindmaps), різноманітні матриці, діаграми аналізу конфлікту, опитувальники. Їх можна застосовувати як в індивідуальній, так і в груповій роботі в процесі обговорення проблемної ситуації. У розділі 3 ми розглянемо кілька дієвих процедур для роботи з конфліктами, що дають змогу усвідомити проблему, визначити джерело та учасників протистояння, проаналізувати предмет і об'єкт конфронтації. Для цього можна скористатися процедурами, що описані нижче. Це процедура «Позиціонування себе у конфлікті» і діаграма аналізу конфлікту «Грозова хмарина».

Одним із підготовчих етапів управлінського впливу на конфлікт є його діагностика. «Діагностика конфлікту – це процес дослідження специфіки поточної конфліктної ситуації третьою стороною, виявлення особливостей протиріччя та намірів його учасників з метою максимально можливого задоволення інтересів сторін конфлікту в процесі його подальшого врегулювання. Діагностика базується на попередньому покроковому аналізі конфлікту, в процесі якого визначаються основна проблема, учасники, предмет, об'єкт та джерело соціального конфлікту» [7, 22].

Діагностика складається з кількох послідовних етапів, що передбачають визначення сфер поширення конфлікту; розкриття характеристик протистояння; встановлення стадій розвитку конфлікту; виявлення кількості конфліктних інтеракцій; оцінку інтенсивності протистояння; визначення конфліктологічного потенціалу учасників взаємодії та осіб, що мають високий індивідуальний індекс конфліктності або відзначаються труднощами у комунікації [7, 47].

Серед психологічних засобів діагностики конфліктів відомі методики опитування і тестування. Зокрема, тести «Експрес-оцінка глибини конфлікту», «Самооцінка конструктивності поведінки у конфлікті» тощо.

Обґрунтоване припущення щодо можливості конфліктів можна назвати окремою компетенцією чи вмінням прогнозувати конфлікти. Як засвідчує практика, багато зовнішніх стимулів

виникнення конфліктів можна передбачати і навіть ліквідовувати. Прогнозувати конфлікт означає визначити імовірне місце й час виникнення майбутнього конфлікту, який базується на психологічному діагнозі всіх компонентів і змісту конфлікту. Прогнозування ґрунтується на аналізі структурних компонентів конфлікту, до яких належать: проблема (наявність, складність, можливість розв'язання); конфліктна ситуація, тобто стан можливого конфлікту, стосунки між сторонами, напрями розвитку (збільшення чи зменшення кількості суперечностей); сигнали, частота їх виникнення та ймовірність стимулювання ними виникнення конфлікту; інциденти (частота, регулярність, характеристика прояву реакції учасників); склад потенційних учасників, їхні особистісні особливості, готовність до конфліктних дій, ціннісні орієнтації та мотиви поведінки» [8, 47].

Прогнозування, профілактика та попередження є тими доцільними видами керівних впливів, які на ранніх етапах зародження суперечностей можуть дозволити їх усунення. Від того, наскільки вчасно буде виявлено проблемну ситуацію, тим менше зусиль піде для її ефективного вирішення. Функція своєчасного виявлення соціальних суперечностей та обґрунтованого припущення їх виникнення й розвитку на основі конфліктних ситуацій, забезпечується прогнозуванням.

Вміння прогнозувати можливе виникнення й розвиток конфліктів ще одна компетенція соціального менеджера. Вона необхідна з метою виявлення конструктивних і деструктивних конфліктів. В процесі прогнозування виробничих конфліктів розрізняють такі дві складові – аналітичний і прогностичний. До аналітичного відносять: «виявлення соціально-психологічних характеристик можливих суб'єктів конфлікту; аналіз історії й теперішнього стану взаємин між ними; виявлення можливих або вже наявних компонентів суперечностей між суб'єктами; важливість цих компонентів для всіх членів колективу; визначення умов, за яких дисгармонія у взаємодіях здатна привести до виникнення конфліктної ситуації; уточнення соціально-психологічних характеристик усіх співробітників, що можуть узяти участь у конфлікті, і аналіз їхніх можливих стосунків із імовірними учасниками конфлікту» [8, 47].

Діяльність із попередження соціальних конфліктів спрямована, насамперед, на уникнення політичних, міжнаціональних, міждержавних, кримінальних, конфліктних ситуацій. На міжнародному рівні цими проблемами покликані займатись ОБСЄ, Рада Європи, Європейський суд у Страсбурзі, Міжнародний суд в Гаазі, Рада Безпеки ООН. Хоча ефективність цих організацій стосовно попередження конфліктів зросла, однак ще залишається недостатньо ефективною, зважаючи на соціальні потрясіння сучасного світу і реакції на них міжнародних організацій. Система попередження соціальних конфліктів передбачає оцінку об’єктів і предметів, учасників, умов, причин конфліктів, а особливо інтересів його учасників, способи вирішення конфліктних ситуацій, прогнозування можливих наслідків у разі розгортання й ескалації конфлікту [9, 41].

У випадках, коли уникнути соціальних конфліктів все ж не вдається, фахівці радять застосувати заходи щодо їх пом’якшення. Тобто, як зазначає Л. Гуменюк, «збереження проявів дезорганізації суспільства і соціальної нерівності (життєвих, економічних, політичних, релігійних, міжнаціональних і ін.) на допустимому рівні» [9]. Пом’якшення можливі як для неминучих конфліктів (які не можна попередити через об’єктивні причини їх виникнення), так і для випадкових (що виникли через суб’єктивні причини).

Умови пом’якшення конфліктів передбачають введення певних змін, а саме: соціальне планування діяльності держави та її інститутів (у демократичних державах влада і соціальні технології контролюються соціальними спільнотами й інститутами на користь усього суспільства); дотримання і забезпечення соціальної справедливості не лише як етичного принципу, але й умови функціонування демократичної системи суспільства, що зумовить пом’якшення соціальних конфліктів, переведе їх із сфери насильницьких дій у сферу соціальної згоди).

Головною причиною конфліктів у суспільстві зазвичай є дефіцит влади й активності народу і дуже велика їх концентрація у бюрократії. З метою усунення цієї політичної нерівності, слід розвивати відповідні форми демократизації суспільства. Джерелом соціальних конфліктів у суспільстві також є репресивна бюрократія, орієнтована на захист інтересів свого політичного класу і придушення, обмеження, утиск інтересів народної маси.

Однією з найважливіших причин соціальних конфліктів є соціальна депривація – розбіжності між очікуваннями і реальністю у сфері життєвих благ і рівня доходів. Вони (розбіжності) можуть бути матеріальними, економічними, політичними, національними, релігійними. Для пом’якшення конфлікту необхідне зниження (пом’якшення), якщо не повна ліквідація соціальної депривації. Політичним керівникам варто менше роздавати обіцянок своєму народу, і прагнути до того, щоб

природні очікування людей якомога менше розходилися з їх реальним задоволенням, особливо це стосується матеріальної й економічної депривації.

Зважаючи на неминучість конфліктів актуалізується пошук нових інноваційних способів їх вирішення. Все більша кількість осіб у світі вирішують конфлікти альтернативними методами, без доведення конфлікту до суду. Світовий досвід доводить, що альтернативні методи вирішення спорів є доволі ефективним способом уникнення судового процесу. Найпоширенішою та достатньо ефективною у Європі стала медіація – спосіб вирішення сторонами конфлікту із залученням медіатора, основним завданням якого є налагодження комунікації між сторонами та вирішення суперечки на взаємно вигідних умовах.

Зацікавлення медіацією в Україні розпочалося від початку 2000-х років. Саме тоді з'явились перші громадські організації, які взяли на себе навчання медіаторів та дослідження зарубіжного досвіду Однак, зважаючи на ментальні, економічні та соціальні відмінності європейських країн від України дискусійним залишається питання про те, чи зможуть позасудові методи вирішення спорів належно функціонувати в Україні [10].

«Медіація (з англ. «mediation» – посередництво, примирення) – це структурований та водночас гнучкий процес, в якому нейтральна не упереджена сторона (медіатор) допомагає конфліктуючим сторонам якнайкраще провести процес переговорів та знайти те рішення, яке задовольнятиме інтереси кожної з цих сторін. При цьому сам медіатор не має повноважень приймати будь-які рішення, його завдання – якісне та професійне вибудовування процесу переговорів між партнерами по конфлікту з метою пошуку нових рішень» [11].

Як зазначає дослідник медіації О. Шевчук, «беручи до уваги особливості українського суспільства, у процесі медіації можна виділити ряд переваг і недоліків: Позитивні сторонами цього процесу є: короткий час вирішення конфлікту; відсутність витрат, пов'язаних із слуханням справи у суді – конфіденційність; пошук рішення, яке буде задовільняти обидві сторони; довільний вибір форм та методів вирішення спору. Щодо недоліків, то можемо визначити такі: проводиться лише за згодою обох сторін по справі; відсутність механізму контролю за виконанням рішень, прийнятих у ході проведення процедури медіації; невелика кількість кваліфікованих медіаторів» [12, 122].

Дискусійним у наукових колах є питання стосовно особи медіатора як посередника у вирішенні спорів. Немає однозначної думки чи повинна ця особа мати певну кваліфікацію медіатора чи це може бути особа, чия професійна діяльність відноситься до іншої сфери (юрист або психолог). Проблемним і дискусійним є питання обрання форм та методів проведення процедури. Можливі два варіанти: або вони обираються медіатором, який пропонує їх сторонам, або навпаки – сторони обирають форми та методи та обговорюють їх з посередником. Урегулювання даного питання покладається на сторін процесу, так як відсутнє будь-яке нормативне регулювання.

Медіація вчить вибудовувати взаємини та знаходити рішення, спираючись на цінності, інтереси, потреби, почуття людини. Головним принципом медіації є множинність варіантів. Медіацію можна назвати мистецтвом, яке потребує уміння здійснювати раціональний і конструктивний процес, спокійне та розумне обговорення проблем. Мистецтво медіатора проявляється на усіх етапах діяльності щодо вирішення (розв'язання) конфлікту, починаючи зі звернення одним зі сторін з проханням вирішити конфлікт.

Важливим аспектом підготовки соціального менеджера є формування медіаційної компетентності для врегулювання конфліктів у соціальній сфері. Практика роботи соціального працівника показує, що медіація як особливий вид переговорів є його основним інструментом в професійній роботі, втім, як і будь-якого фахівця, який працює з людьми в ситуації конфлікту. Завданням соціального менеджера є розуміння того, де і як може бути застосована медіація, як самому підготувати або організувати медіацію [13].

Важливим кроком для запровадження інституту медіації на національну рівні має стати створення мережі навчальних центрів, які будуть займатися підготовкою та підвищенням кваліфікації кадрів, які будуть забезпечувати процес медіації. Існуючі центри медіації є недостатньо ефективними та потребують реорганізації та оновлення [14, 95]. Володіння медіаційною компетентністю і мистецтвом медіації особливо затребувані в консіліації – попередній розмові медіатора з кожною стороною, яка бере участь в переговорах, для з'ясування позицій. Такі розмови вимагають багато часу, терпіння, віднімають багато енергії і сил та потребують нерідко нестандартних кроків зі сторони медіатора. Однак, часто-густо, вже в процесі консіліації вдається знайти вирішення проблеми. Майстерність медіатора полягає у вмінні створювати атмосферу довіри на переговорах. Компетентний медіатор має сотні варіантів підходу до людей задля вирішення

конфлікту. Його діяльність, яка не може здійснюватися за готовим зразком чи алгоритмом, не може бути спрощена й повністю алгоритмізована.

Конфліктологи визначають, що конструктивне вирішення конфлікту в значній мірі залежить від влади, авторитету, ролі та особистісних якостей медіатора (посередника). Медіатор може забезпечувати: «вольове завершення конфлікту (третейський суддя або арбітр); розведення учасників конфлікту (третейський суддя або арбітр); блокування подальшої боротьби і конфліктної протидії (третейський суддя, арбітр, спостерігач); застосування санкцій до учасників конфлікту (третейський суддя або арбітр); визначення правого або неправого (третейський суддя або арбітр); надання допомоги у пошуках рішення (помічник або посередник); сприяння нормалізації стосунків (помічник або посередник); надання допомоги в організації спілкування (помічник або посередник); контроль за виконанням домовленостей або контрактів (арбітр, посередник, спостерігач)» [15, с.82]. Отже, формування медіаційної компетентності у соціальних менеджерів, як способу позасудового вирішення спорів, дозволить доволі ефективним способом вирішувати конфлікти, що виникатимуть у соціальній сфері.

Світовим досвідом доведено ефективність застосування цифрового (електронного) вирішення конфліктів та спорів в інституціях соціального захисту. Онлайн вирішення спорів як цілий спектр методів, що виник з появою мережі Інтернет активно застосовують в Україні, в тому числі у соціальній сфері. Цифровими комунікативними технологіями (опосередкованої комунікації) є системи онлайн-діалогу, системи онлайн-посередництва, системи онлайн-врегулювання суперечок, онлайн-середовище сприяння вирішенню спору за участю третьої сторони, діалогова система питання-відповідь, системи спільної роботи і обміну електронними документами (аудіозвязок, відеозвязок, системи онлайн конференцій, відеодзвінки і відеочати, чат-боти як спосіб взаємодії з користувачем у формі текстового діалогу для вирішення проблемної ситуації [16, 140].

Цифрові інформаційно-комунікаційні засоби та цифрові комунікативні технології формують спільне віртуальне цифрове соціальне середовище опосередкованої взаємодії, доступне для усіх категорій населення, в тому числі для осіб з інвалідністю та інших чутливих соціальних груп. Важливість цифрової інклюзії та соціальної діджиталізація доводить у своїй праці дослідниця Г. Давиденко [17, 62]. Авторка звертає увагу на проблему доступності інформації поданої в електронно-цифровій формі для осіб найбільш чутливих соціальних груп, наводить передовий досвід зарубіжних країн стосовно веб-доступності, що потребує вивчення та застосування в інституціях соціальної сфери.

Описана вище медіація, як технологія розв’язання конфліктів вже застосовується в Україні. Все більшого розвитку отримує і так звана онлайн-медіація, що, використовуючи сучасні методи зв'язку (Інтернет, відео конференції, програмне забезпечення) і дозволяє вирішувати спори чи не в момент їхнього зародження. Однак, як застерігають фахівці, до такої онлайн-інновації варто ставитися з обережністю, адже онлайн вирішення спорів здійснюється за допомогою технічних засобів і зазвичай не передбачає візуального контакту сторін. Тобто невербальні канали комунікації такі як характеристики голосу, інтонація, зоровий контакт залишаються поза межами сприйняття опонента. Крім того, міжкультурні відмінності, підвищений ризик спотвореного сприйняття текстових повідомлень також можна зарахувати до недоліків онлайн-медіації. Варто наголосити і про відсутність чітких та єдиних міжнародних правил щодо процедури онлайн-медіації.

Попри вказані недоліки, коло прихильників такого способу вирішення спорів поступово розширюється. За останні роки онлайн-медіація в тому чи іншому вигляді знайшла своє втілення в системах вирішення спорів між покупцями та продавцями в інтернет-магазинах, таких як, наприклад, Aliexpress, eBay, Amazon або Ozon, які давно використовують системи автоматичного вирішення спорів, в яких закладено алгоритми на засадах медіації. З їх допомогою щорічно вдається вирішувати чи запобігати мільйонам спорів. Як зазначає О. Ізбаш, в українському законодавстві відсутня відповідна нормативно-правова база, що регламентувала б урегулювання спорів онлайн, що і зумовлює її вкрай низьку популярність. Причина такого стану, насамперед, відсутність синхронності в розвитку нових технологій та вимог сучасного суспільства та змінах чинного законодавства, а також особливості менталітету громадян України [18].

Приклад формування компетентностей порозуміння, попередження конфліктів у своїй громаді демонструє Баратинська сільська рада на Волині. У 2019 році сільською радою спільно з Інститутом миру і порозуміння було реалізовано проєкт «Створення шкільних служб порозуміння», метою якого було через просвітницькі заходи сприяти зниженню соціальної напруги у громаді [19]. У межах проєкту було підготовлено команду старшокласників посередників-медіаторів, які б надалі вміли

допомагати своїм одноліткам вирішувати конфлікти мирним шляхом, використовуючи у роботі відновні практики – медіацію, коло прийняття рішень тощо. Результатом проекту стало пройдене п'ятиденне навчання щодо вирішення конфліктів шляхом медіації (близько 30 учасників) серед трьох загальноосвітніх шкіл громади. Крім того, було обладнано кабінети, створено три шкільні служби порозуміння, запроваджено систему попередження конфліктів у школах

Висновки

Управління конфліктами передбачає розуміння його суті, необхідності його, як інструменту зміни, знання способів регулювання, придушення, ініціювання тощо. Конфлікт є позитивним моментом соціального розвитку, коли він сприяє суспільному прогресу і є рушієм модернізації та вдосконалення соціальної системи. Важливо знати і застосовувати різноманітні види управлінських впливів стосовно вирішення конфліктів такі як діагностика, прогнозування, попередження, профілактика. Потреба у врегулюванні соціальних конфліктів у різних сферах життя вимагає розуміння природи і суті конфлікту, а також знання способів технологій попередження чи розв'язання конфліктів. Затребуваними знаннями для майбутніх соціальних менеджерів задля регулювання відносин у соціальній сфері є конфліктна компетентність, медіаційна компетентність, вивчення світового досвіду застосування цифрового (електронного) вирішення конфліктів та спорів в інституціях соціального захисту.

Перспективи подальших досліджень

Пропоноване дослідження, актуалізуючи важливість понять «конфліктна компетентність», «медіаційна компетентність» для майбутніх управлінців соціальної сфери – соціальних менеджерів дотично піднімає питання формування конфліктологічної культури особистості, яка може стати інструментом обізнаності індивіда, його здатності прогнозувати, запобігати, вирішувати конфлікти. Подальші дослідження проблеми управління конфліктами актуальні з огляду на соціальну напруженість українського суспільства в умовах війни, безперервні стрімкі зміни і перетворення світового рівня, що неминуче будуть призводити до зіткнення інтересів протилежних сторін і породжувати соціальні конфлікти.

Список літератури

1. Назаров, Н., Гончарова, С., Міненко, В., & Котляревська, К. (2022). Регулювання соціально-трудових конфліктів в умовах соціальної напруженості суспільства. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 5(46), 349–360. https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.46.2022.3864
2. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.
3. Філь С.С. Етапи формування конфліктологічної компетентності майбутніх фахівців соціономічних професій. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_5/30.pdf (дата звернення 14.10.2024)
4. Вошколуп Г.Ю. Оцінка ефективності технології формування конфліктологічної компетентності майбутніх економістів у процесі вивчення гуманітарних дисциплін. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Серія : Педагогічні науки. 2017. № 2. С. 116-120.
5. Сушик І., Парфенюк О. Конфліктна компетентність соціального менеджера як інструмент управління. *Управління якістю в освіті та промисловості: досвід, проблеми та перспективи*: *тези доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції, 16–17 листопада 2023 року* / Відп. за випуск М. М. Микийчук. С. 279-280. URL: https://science.lpnu.ua/uk/qm2023/tezy-dopovidey (дата звернення 14.10.2024)
6. Основні засади навчання базовим навичкам медіатора / За заг. ред. К.Б. Наровської. К.: Видавець В. Захаренко, 2019. 32 с.
7. Менеджмент соціальних конфліктів: методичні рекомендації [О. В. Івачевська, Н. С. Малєєва, І. В. Петренко, О. Г. Цукур] / за наук. ред. І. В. Петренко; Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології, 2020. 77 с.
8. Ємельяненко Л.М., Петюх В.М., Торгова Л.В., Гриненко А.М. Конфліктологія: Навч. посіб. / За заг. ред. В. М. Петюха, Л. В. Торгової. К.: КНЕУ, 2003. 315 с.

9. Гуменюк Л. Й. Соціальна конфліктологія: підручник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. 564 с.

10.Коваленко В. Медіація в Україні: ефективність та майбутні перспективи розвитку. URL: https://zib. com.ua/ua/142914-mediaciya_v_ukraini_efektivnist_ta_maybutni_perspektivi_rozv.html (дата звернення 30.10.2024 р.)

11.Головченко А.В. Медіація, як один із ефективних альтернативних способів вирішення конфліктів. URL: https://rtpp.com.ua/news/mediatsiya-instrument/ (дата звернення 14.10.2024)

12.Шевчук, О. Медіація як позасудовий метод врегулювання конфліктів. *Актуальні проблеми правознавства*. 2020. Вип. 3. С. 121-124. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/41522 (дата звернення 14.10.2023)

13.Котловий С. А. Медіація в соціальній сфері: основи використання. Особистісне зростання: теорія і практика: *Збірник наукових праць [за матеріалами IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (м. Житомир, 21 квітня 2020 р.)] / Ред. колегія: Л. П. Журавльова, Г. В. Пирог, Т. М. Шапран / М-во освіти і науки України, Житомирський державний університет імені Івана Франка, соц.-псих. факультет. Житомир, Вид-во ЖДУ імені Івана Франка, 2020. 280 с.

14.Мазаракі Н. Медіація в Україні: проблеми теорії та практики. URL: http://zt.knute.edu.ua/files/2016/1(84)/10.pdf (дата звернення 30.12.2024 р.)

15.Котлова Л.О. Психологія конфлікту: курс лекцій : Навчальний посібник. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. 112 с.

16.Слободянюк А.В., Андрущенко Н.О. Психологія управління та конфліктологія: навч. посібник. Вінниця, 2010. 120 с.

17.Давиденко Ганна. Цифрова інклюзія та доступність: соціальна діджиталізація: монографія. Вінниця: ТВОРИ, 2023. 240 с.

18.Ізбаш О.О. Медіація та альтернативне вирішення спорів онлайн. Київський часопис права. 2022. № 1. С. 80-85.

19.Офіційний веб-сайт Боратинської сільської ради URL: https://boratyn.ukraina.org.ua/persons/preventsiya-konfliktiv-ta-mediatsiya (дата звернення 2.01.2025)

References

1. Nazarov, N., Honcharova, S., Minenko, V., & Kotliarevska, K. (2022). Rehuliuvannia sotsialno-trudovykh konfliktiv v umovakh sotsialnoi napruzhenosti suspilstva. [Regulation of social and labor conflicts in conditions of social tension in society] *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice,* 5(46), 349–360. https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.46.2022.3864 [in Ukrainian]

2. Petrinko V.S. Konfliktolohiia: kurs lektsii, entsyklopediia, prohrama, tablytsi. [Conflictology: course of lectures, encyclopedia, program, tables]. Navchalnyi posibnyk. Uzhhorod: Vydavnytstvo UzhNU «Hoverla», 2020. 360 s. [in Ukrainian]

3. Fil S.S. Etapy formuvannia konfliktolohichnoi kompetentnosti maibutnikh fakhivtsiv sotsionomichnykh profesii [Stages of formation of conflictological competence of future specialists of socionomic professions] URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_5/30.pdf (access date 14.10.2023) [in Ukrainian]

4. Voshkolup H.Iu. Otsinka efektyvnosti tekhnolohii formuvannia konfliktolohichnoi kompetentnosti maibutnikh ekonomistiv u protsesi vyvchennia humanitarnykh dystsyplin. [Assessment of the effectiveness of the technology for forming conflictological competence of future economists in the process of studying humanitarian disciplines]. *Naukovyi visnyk Mykolaivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.O. Sukhomlynskoho. Seriia : Pedahohichni nauky*. 2017. № 2. S. 116-120. [in Ukrainian]

5. Sushyk I., Parfeniuk O. Konfliktna kompetentnist sotsialnoho menedzhera yak instrument upravlinnia. [Conflict competence of a social manager as a management tool] *Upravlinnia yakistiu v osviti ta promyslovosti: dosvid, problemy ta perspektyvy: tezy dopovidei VI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, 16–17 lystopada 2023 roku* / Vidp. za vypusk M. M. Mykyichuk. S. 279-280. URL: https://science.lpnu.ua/uk/qm2023/tezy-dopovidey (access date 14.10.2024) [in Ukrainian]

6. Osnovni zasady navchannia bazovym navychkam mediatora [Basic principles of teaching basic mediator] Za zah. red. K.B. Narovskoi. K.: Vydavets V. Zakharenko, 2019. 32 c. Basic principles of teaching basic mediator skills / Edited by K.B. Narovskaya. Kyiv: Publisher V. Zakharenko, 2019. 32 p.

7. Menedzhment sotsialnykh konfliktiv: metodychni rekomendatsii [Management of social conflicts: methodological recommendations]. [O. V. Ivachevska, N. S. Malieieva, I. V. Petrenko, O. H. Tsukur] / za

nauk. red. I. V. Petrenko; *Natsionalna akademiia pedahohichnykh nauk Ukrainy, Instytut sotsialnoi ta politychnoi psykholohii,* 2020. 77 s.

8. Yemelianenko L. M., Petiukh V. M., Torhova L. V., Hrynenko A. M. Konfliktolohiia: Navch. posib. [Conflictology] / Za zah. red. V. M. Petiukha, L. V. Torhovoi. K.: KNEU, 2003. 315 s.

9. Humeniuk L. Y. Sotsialna konfliktolohiia: pidruchnyk. [Social conflictology: textbook]. Lviv: *Lvivskyi derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav,* 2015. 564s.

10. Kovalenko V. Mediatsiia v Ukraini: efektyvnist ta maibutni perspektyvy rozvytku [Mediation in Ukraine: effectiveness and future development prospects]. URL: https://zib. com.ua/ua/142914-mediaciya_v_ukraini_efektivnist_ta_maybutni_perspektivi_rozv.html (access date 10/30/2023)

11. Holovchenko A.V. Mediatsiia, yak odyn iz efektyvnykh alternatyvnykh sposobiv vyrishennia konfliktiv. [Mediation as one of the effective alternative methods of conflict resolution]. URL: https://rtpp.com.ua/news/mediatsiya-instrument/ (access date 10/14/2024)

12. Shevchuk, O. Mediatsiia yak pozasudovyi metod vrehuliuvannia konfliktiv. [Mediation as an extrajudicial method of conflict resolution]. *Aktualni problemy pravoznavstva.* 2020. Vyp. 3. S. 121-124. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/41522 (access date 14.12.2024)

13. Kotlovyi S. A. Mediatsiia v sotsialnii sferi: osnovy vykorystannia. Osobystisne zrostannia: teoriia i praktyka [Mediation in the social sphere: basics of use. Personal growth: theory and practice: Collection of scientific papers] *Zbirnyk naukovykh prats [za materialamy IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii (m. Zhytomyr, 21 kvitnia 2020 r.)] / Red. kolehiia: L. P. Zhuravlova, H. V. Pyroh, T. M. Shapran / M-vo osvity i nauky Ukrainy, Zhytomyrskyi derzhavnyi universytet imeni Ivana Franka, sots.-psykh. fakultet. Zhytomyr, Vyd-vo ZhDU imeni Ivana Franka,* 2020. 280 s.

14. Mazaraki N. Mediatsiia v Ukraini: problemy teorii ta praktyky. [Mediation in Ukraine: problems of theory and practice]. URL: http://zt.knute.edu.ua/files/2016/1(84)/10.pdf (access date 12/30/2024)

15. Kotlova L.O. Psykholohiia konfliktu: kurs lektsii [Psychology of conflict: course of lectures]. *Navchalnyi posibnyk. Zhytomyr: Vyd-vo ZhDU im. I. Franka,* 2013. 112 s.

16. Slobodianiuk A. V., Andrushchenko N.O. Psykholohiia upravlinnia ta konfliktolohiia: navch. posibnyk. [Psychology of management and conflictology] Vinnytsia, 2010. 120 s.

17. Davydenko Hanna. Tsyfrova inkliuziia ta dostupnist: sotsialna didzhytalizatsiia: monohrafiia. [Digital inclusion and accessibility: social digitalization: monograph]. Vinnytsia: TVORY, 2023. 240 s.

18. Izbash O. O. Mediatsiia ta alternatyvne vyrishennia sporiv onlain. [Mediation and alternative dispute resolution online]. *Kyivskyi chasopys prava*. 2022. № 1. S. 80-85.

19. Ofitsiinyi veb-sait Boratynskoi silskoi rady [Official website of the Boratyn Village Council]. URL: https://boratyn.ukraina.org.ua/persons/preventsiya-konfliktiv-ta-mediatsiya (access date 14.10.2024)