

## ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ; ЕКОНОМІЧНА ПСИХОЛОГІЯ

УДК 159.9:316.46:316.485.26

DOI <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2026.1.19>

**Чернякова О. В.**

*кандидат психологічних наук, доцент,  
доцент кафедри філософії та психології  
Київського університету інтелектуальної власності та права,  
доцент міждисциплінарних соціально-гуманітарних студій  
ТОВ «Технічний університет «Метінвест Політехніка»  
ORCID: 0000-0002-0384-4829*

**Гришко О. Д.**

*кандидат психологічних наук,  
доцент кафедри філософії та психології  
Київського університету інтелектуальної власності та права  
ORCID: 0009-0002-3351-2902*

### СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ ТРЕНІНГ МЕДІАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЛІДЕРА У РОЗВ'ЯЗАННІ ФІНАНСОВИХ КОНФЛІКТІВ

#### SOCIO-PSYCHOLOGICAL TRAINING OF A LEADER'S MEDIATIVE COMPETENCE IN RESOLVING FINANCIAL CONFLICTS

У статті здійснено комплексне теоретичне осмислення соціально-психологічних засад розвитку медіативної компетентності лідера у контексті врегулювання фінансових конфліктів в організаційному середовищі. Актуальність дослідження зумовлена зростанням частоти та інтенсивності конфліктів фінансового характеру у межах професійної взаємодії, що вимагає пошуку нових ефективних підходів до їх розв'язання.

У межах роботи проаналізовано психологічну природу конфліктності особистості, виявлено її структурні компоненти, типи прояву та чинники формування. Показано, що конфліктність є не лише деструктивною ознакою, а й потенційно адаптивним механізмом реагування в умовах соціального напруження. Обґрунтовано значущість конструктивної конфліктності як передумови для формування навичок переговорної взаємодії.

Особливу увагу приділено аналізу лідерства як чинника модерації конфліктних ситуацій. Підкреслено, що ефективний лідер сучасного типу має не лише реалізовувати адміністративні функції, а й володіти здатністю до діалогічної взаємодії, емоційної регуляції та фасилітації процесу переговорів. Медіативна компетентність у цьому контексті розглядається як інтегральна характеристика управлінської ефективності. У статті узагальнено основні компоненти цієї компетентності: когнітивний, емоційно-регулятивний і поведінковий. Акцентовано, що її розвиток потребує спеціальних освітніх технологій, зокрема тренінгових програм соціально-психологічного спрямування.

Розкрито можливості застосування соціально-психологічного тренінгу як ефективного засобу формування медіативної компетентності лідера. Запропоновано трирівневу структуру тренінгу, що передбачає діагностику, навчальний етап та закріплення отриманих навичок.

Зроблено висновок, що соціально-психологічний тренінг є ефективним інструментом для формування компетентного лідера-медіатора. Це дозволяє не лише підвищити ефективність управлінських рішень, а й сформувати внутрішню культуру взаємодії в організаціях, орієнтовану на партнерство, діалог і стійке вирішення суперечностей.

**Ключові слова:** лідерство, фінансові конфлікти, медіативна компетентність, соціально-психологічний тренінг, конфліктна поведінка.

The article presents a comprehensive theoretical analysis of the socio-psychological foundations for the development of a leader's mediative competence in the context of resolving financial conflicts within organizational environments. The relevance of the study is driven by the increasing frequency and intensity of financial disputes in professional interactions, which necessitates the search for new and effective approaches to conflict resolution.

The study analyzes the psychological nature of individual conflict-proneness, identifying its structural components, forms of manifestation, and determining factors. It is demonstrated that conflict-proneness is not exclusively a destructive trait but can also function as a potentially adaptive response mechanism under conditions of social tension. The importance of constructive conflict-proneness is substantiated as a prerequisite for developing negotiation skills.

Particular attention is paid to leadership as a factor in moderating conflict situations. It is emphasized that an effective modern leader must not only perform administrative functions but also possess the ability for dialogical interaction, emotional regulation, and facilitation of negotiation processes. In this context, mediative competence is conceptualized as an integral component of managerial effectiveness. The article outlines the main components of this competence (cognitive, emotional-regulatory, and behavioral) and highlights the necessity of specialized educational technologies for its development, especially socio-psychological training programs.



The potential of socio-psychological training as an effective tool for fostering a leader's mediative competence is explored. A three-stage structure for such training is proposed, including diagnostic assessment, instructional modules, and consolidation of acquired skills.

It is concluded that socio-psychological training serves as an effective instrument for developing a competent leader-mediator. This approach enhances not only the quality of managerial decision-making but also helps establish an internal organizational culture based on partnership, dialogue, and sustainable conflict resolution.

**Key words:** leadership, financial conflicts, mediative competence, socio-psychological training, conflict behavior.

**Постановка проблеми.** Сьогодні фінансові конфлікти набувають дедалі більшої складності та динамічності, що обумовлює необхідність осмислення підходів до їх розв'язання. У контексті глобальної економічної турбулентності, високого рівня конкуренції та інституційної нестабільності, фінансові суперечності стають не лише джерелом деструкції внутрішньої комунікації, а й чинником ризику для функціонування всієї соціально-економічної системи. Особливу загрозу становлять конфлікти, пов'язані з розподілом ресурсів, управлінськими рішеннями та міжособистісними протиріччями у фінансовій сфері, які можуть набувати хронічного характеру, знижуючи ефективність командної взаємодії та стратегічного розвитку організації.

На думку А. С. Коваленка, фінансові конфлікти мають складну соціально-психологічну природу, оскільки їх причини пов'язані не лише з об'єктивними економічними обставинами, але й з особистісними характеристиками суб'єктів, культурними очікуваннями та специфікою соціального контексту [8, с. 68]. Такий підхід дозволяє аналізувати фінансові конфлікти не лише крізь призму матеріальних інтересів, а й як особливу форму міжособистісної взаємодії, у межах якої актуалізуються питання влади, контролю, впливу та ідентичності. Відтак постає потреба у фаховому посередництві, не стільки юридичному, скільки психологічному та комунікативному, яке забезпечить зниження напруги, відновлення конструктивного діалогу та формування взаємоприйнятних рішень.

У цьому контексті актуальним є розвиток медіативної компетентності лідера як професійної здатності не лише координувати колектив, а й бути фасилітатором у процесі розв'язання конфліктів. Як зазначають Р. Бальцежик, Я. Матерак і О. Голубник, сучасне лідерство вже не обмежується харизматичністю чи авторитетністю, а дедалі частіше трактується як інтегративна здатність до рефлексивного управління соціальними процесами, зокрема й конфліктами [2, с. 175]. Така концепція лідерства вимагає високого рівня емоційної компетентності, вміння розпізнавати деструктивні патерни комунікації та запроваджувати технології медіації в управлінський процес.

Розвиток інституту медіації у публічному управлінні також свідчить про зростаючу потребу в системному використанні переговорних практик для деескалації конфліктів. Як слушно зауважує З. В. Красіловська, медіація набуває особливого значення в умовах, коли традиційні ієрархічні моделі врегулювання суперечностей втрачають ефективність і виникає потреба в горизонтальних, партнерських формах взаємодії [10, с. 102]. Це створює підґрунтя для впровадження цілісних соціально-

психологічних інтервенцій, зокрема тренінгів, спрямованих на розвиток медіативної компетентності у керівників різного рівня.

Таким чином, **мета даного дослідження** полягає в теоретичному обґрунтуванні та аналізі можливостей соціально-психологічного тренінгу як інструменту розвитку медіативної компетентності лідера у сфері врегулювання фінансових конфліктів.

**Виклад основного матеріалу.** У психологічній науці конфліктність особистості розглядається як складне явище, що охоплює стійкі індивідуально-психологічні характеристики, а також ситуативно зумовлені стани, які проявляються у взаємодії суб'єкта з соціальним середовищем. Науковий дискурс у цій галузі репрезентує різні підходи до трактування конфліктності, від її розуміння як диспозиційної риси характеру до динамічного стану, зумовленого впливом внутрішніх і зовнішніх чинників.

Як зазначає Д. О. Бігунов, конфліктність особистості є багатокомпонентним феноменом, що включає когнітивні установки, емоційні реакції та поведінкові стратегії, які схильні до прояву в умовах суперечностей або загрози соціальному «Я» [3, с. 129]. Важливим аспектом є те, що конфліктність не обов'язково означає деструктивність: вона може проявлятися як у конструктивному протистоянні, спрямованому на розв'язання проблеми, так і у деструктивних формах, що ускладнюють комунікацію та призводять до ескалації напруженості.

На думку Н. Антонійчук, конфліктна поведінка є результатом взаємодії суб'єктивних (особистісних) та об'єктивних (ситуаційних) чинників, що детермінують вибір форм реагування індивіда в умовах суперечності [1, с. 3]. До об'єктивних чинників авторка відносить соціальний контекст, культурні норми, характер міжособистісної ситуації, а до суб'єктивних – індивідуальні риси характеру, рівень емоційної зрілості, стиль комунікації та попередній досвід взаємодії. Такий підхід дозволяє розглядати конфліктність не як сталу негативну ознаку, а як результат взаємодії множинних змінних.

Ці позиції перегуковуються з думкою В. В. Гумєнюка, який акцентує на прояві конфліктності особистості у соціальній взаємодії як специфічному способі реагування на напругу, пов'язану з несумісністю інтересів, цінностей або поведінкових моделей інших суб'єктів [7, с. 243]. Він розглядає конфліктність як поведінкову схему, що може бути адаптивною або дезадаптивною залежно від соціального контексту та готовності індивіда до конструктивного діалогу.

У цьому контексті вартим уваги є розрізнення видів конфліктної поведінки. Згідно з Н. Войцехів-

ською, конфліктну особистість можна типологізувати за провідними характеристиками її поведінки в ситуації суперечності: зокрема, авторка виокремлює агресивний, маніпулятивний, уникаючий та провокативний типи, кожен з яких має свою емоційно-когнітивну основу і специфіку комунікативних стратегій [5, с. 163]. Така типологія дає змогу глибше зрозуміти, як саме особистість вступає у конфлікт і яким чином це впливає на динаміку конфліктної взаємодії.

На відміну від типологічного підходу, Б. О. Бортун пропонує розглядати конструктивну конфліктність як показник психологічного здоров'я, що відображає здатність особистості до відкритого вираження незгоди та участі в конфлікті з орієнтацією на вирішення проблеми, а не на руйнування стосунків [4, с. 20]. На нашу думку, це положення заслуговує особливої уваги в контексті медіативного підходу до врегулювання конфліктів, оскільки саме конструктивна форма конфліктності може стати основою для діалогу і пошуку взаємовигідних рішень.

Узагальнюючи наведене, можемо констатувати, що конфліктність особистості не є однозначним показником девіації чи дисфункції. Навпаки, у певних контекстах вона може мати адаптивне значення, слугуючи індикатором здатності індивіда до соціального позиціонування, відстоювання власної точки зору та активної участі в комунікативних процесах. Такий підхід створює підґрунтя для подальшого аналізу ролі конфліктності в управлінських процесах і, зокрема, у формуванні медіативної компетентності лідера.

Фінансові конфлікти в організаційному середовищі є однією з найбільш поширених форм соціальних суперечностей, що виникають на перетині економічних інтересів, ціннісних уявлень і систем владних відносин. У сучасному соціально-психологічному дискурсі їх не розглядають як суто матеріальні суперечки, натомість акцент переноситься на глибші механізми взаємодії, у яких економічні ресурси постають лише зовнішнім маркером більш фундаментальних психосоціальних процесів.

На думку А. С. Коваленка, фінансові конфлікти є наслідком складного комплексу факторів, серед яких домінують як зовнішні соціальні впливи (економічна нестабільність, інституційна неузгодженість, брак ресурсів), так і внутрішні, суб'єктивні чинники: ціннісні орієнтації, очікування, емоційна напруга, рівень задоволення потреб [8, с. 68–69]. Таким чином, навіть формально однакові обставини можуть спричинити принципово різні типи конфліктних ситуацій залежно від особистісної чутливості та інтерпретаційної схеми конкретного суб'єкта.

І. М. Коновальчук у своїх дослідженнях підкреслює важливість соціально-психологічних чинників у розгортанні фінансових конфліктів, особливо в умовах міжособистісної взаємодії [9, с. 425]. Йдеться не лише про суперечності у поглядах на справедливість розподілу чи використання ресурсів, а й про специфіку комунікаційних стратегій, довіру між сторонами, попередній досвід співпраці, ступінь

відкритості до переговорів. Зокрема, автор зазначає, що багато конфліктів виникають не через об'єктивну нерівність, а через її сприйняття, що формується під впливом мікросоціального контексту, зокрема корпоративної культури, статусних позицій, неформальних очікувань.

У процесі аналізу позицій цих авторів можна виявити як спільні, так і відмінні акценти. Обидва дослідники сходяться на тому, що фінансові конфлікти є наслідком поєднання об'єктивного (зовнішнього) та суб'єктивного (внутрішнього) вимірів. Проте якщо А. С. Коваленко акцентує увагу на соціальних умовах виникнення конфлікту, зокрема інституційних детермінантах, то І. М. Коновальчук детальніше розкриває міжособистісний вимір, підкреслюючи роль психологічної взаємодії як ключової ланки у формуванні конфліктної ситуації.

На нашу думку, поєднання цих підходів дозволяє побачити фінансовий конфлікт як багаторівневу структуру, що включає:

- економічно-ресурсний рівень (конкретний предмет суперечки – оплата, бонуси, бюджети);
- організаційний рівень (політика управління, правила розподілу);
- міжособистісний рівень (довіра, емоційна напруга, стиль комунікації);
- особистісний рівень (мотивації, переконання, конфліктність як індивідуальна риса).

Така стратифікація причин дозволяє глибше осмислити механізми розвитку конфліктів і окреслити шляхи їх запобігання. Зокрема, очевидним є те, що просте усунення «об'єктивної несправедливості» не гарантує усунення конфлікту як такого, адже вирішальну роль часто відіграє якість міжособистісної комунікації та наявність довіри до лідера чи посередника. Саме тому виникає потреба у фаховому підході до медіації, який враховує не лише інституційні параметри, а й психоемоційні динаміки соціальної взаємодії.

Узагальнюючи, можемо зробити висновок, що фінансові конфлікти не є суто економічним явищем. Вони мають глибокий соціально-психологічний вимір, що вимагає залучення комплексних підходів до їх аналізу і врегулювання, зокрема через розвиток відповідних компетентностей у керівників, які виступають ключовими фігурами у модерації таких ситуацій.

У сучасному соціально-психологічному дискурсі лідерство розглядається не лише як організаційно-управлінська функція, а як складний міжособистісний процес, у межах якого лідер виконує роль ключового модератора групової взаємодії, зокрема у конфліктогенних ситуаціях. Здатність лідера спрямовувати розвиток конфлікту у конструктивне русло є важливою складовою його соціально-психологічної компетентності, що набуває особливої ваги у фінансово напружених або кризових обставинах.

Як зазначають Р. Бальцежик, Я. Матерак та О. Голубник, теоретичне осмислення феномену лідерства охоплює кілька ключових парадигм, від традиційних моделей, які акцентують на індивіду-

альних рисах особистості, до ситуаційного, поведінкового та інтерактивного підходів, що враховують контекст функціонування групи, її структуру та очікування учасників [2, с. 175]. Така еволюція поглядів на лідерство дозволяє трактувати його не як фіксовану позицію, а як динамічний процес соціального впливу, адаптації й координації. У цьому аспекті стає зрозумілим, що лідерство в умовах конфлікту потребує не лише авторитету, а й здатності виступати фасилітатором групових процесів, бути «медіатором» не за посадою, а за функціональною сутністю.

М. В. Гриньова звертає увагу на те, що в актуальному науковому дискурсі поняття «лідерські якості» дедалі частіше інтерпретується через призму інтегративних психологічних характеристик, таких як емоційна зрілість, комунікативна гнучкість, здатність до рефлексії, відповідальність за спільні результати, а також толерантність до невизначеності та стресостійкість [6, с. 29]. Ці риси визначають ефективність лідера саме у конфліктних ситуаціях, де стандартні інструменти адміністрування виявляються недостатніми, а ключову роль починає відігравати здатність до конструктивного впливу на емоційні й поведінкові стани учасників.

О. О. Слюсаренко у свою чергу підкреслює, що сучасне лідерство – це, насамперед, процес консолідації групи навколо спільних цілей, що потребує від лідера гнучкості та здатності до регулювання міжособистісних напружень у межах командної взаємодії [13, с. 244]. Вона акцентує на соціальній ролі лідера в контексті кризових ситуацій, де він виступає не лише як координатор, але й як символ стабільності, носій альтернативних рішень, здатний розрядити емоційне напруження і трансформувати конфліктний потенціал у ресурс для розвитку.

На нашу думку, ці підходи репрезентують важливу тенденцію: зміщення акценту з традиційного уявлення про лідера як фігуру контролю на розуміння його як фігури психологічного модератора. У межах цього підходу конфлікт трактується не як загроза, а як можливість для оновлення системи взаємодії, а отже, лідер має володіти навичками діалогічності, розуміння позицій усіх сторін, і, найголовніше – вмінням неупереджено координувати процеси примирення.

Порівняльний аналіз зазначених джерел дає підстави виділити дві ключові лінії теоретичного осмислення ролі лідера в конфлікті:

1. структурно-рольова, що розглядає лідера як фігуру формальної відповідальності, від якої очікується втручання та регулювання ситуації;

2. інтерактивно-компетентнісна, що акцентує на психологічних якостях та гнучкості лідера як комунікатора і медіатора.

Ми вважаємо, що саме другий підхід є більш продуктивним у контексті формування медіативної компетентності лідера, оскільки він дає змогу поєднувати функціональні вимоги управління із сучасними технологіями конфліктної модерації. Це створює концептуальне підґрунтя для подальшого аналізу специфіки медіації в лідерському контексті та визна-

чення тих навичок, які можуть бути цілеспрямовано сформовані через спеціалізовані тренінгові програми.

У сучасних умовах зростаючої складності соціальних взаємодій і високої конфліктогенності організаційного середовища медіація постає як ефективна технологія альтернативного врегулювання суперечностей, зокрема у сфері фінансів та корпоративного управління. Її сутність полягає у забезпеченні структурованого, добровільного та конфіденційного процесу комунікації між сторонами конфлікту за посередництва нейтральної третьої особи – медіатора, який сприяє досягненню прийняттого для всіх учасників рішення.

Як слушно зауважує З. В. Красіловська, медіація має не лише юридичний чи процедурний зміст, а й виразний соціально-психологічний вимір, оскільки передбачає формування партнерських взаємин, подолання емоційної напруги та відновлення довіри між сторонами [10, с. 102]. Авторка акцентує, що становлення інституту медіації в публічному управлінні відображає загальносвітову тенденцію до гуманізації конфліктного процесу, де пріоритет надається добровільному врегулюванню, а не ієрархічному примусу. У такому контексті медіація розглядається не просто як інструмент розв'язання окремих суперечностей, а як складова загальної культури управління, орієнтованої на діалог, партнерство і превенцію конфліктів.

Однак ефективність медіаційного процесу безпосередньо залежить від професійної компетентності медіатора. На думку Л. М. Прудки, професійна медіативна діяльність вимагає не лише знання методів комунікації чи технік фасилітації, але й наявності глибоких соціально-психологічних знань, вміння моделювати ситуацію, прогнозувати емоційні реакції та забезпечити баланс інтересів [12, с. 196]. Авторка підкреслює, що медіатор має не просто координувати процес обговорення, а створювати умови для переформулювання позицій учасників у напрямку взаємоприйнятних рішень. У цьому сенсі компетентність медіатора набуває інтегрального характеру, охоплюючи когнітивний, емоційно-регулятивний і ціннісно-мотиваційний компоненти.

Розкриваючи можливості застосування медіації в управлінні корпоративними конфліктами, В. Матат зазначає, що саме в організаційному середовищі медіація виявляється особливо ефективною у тих випадках, коли традиційні методи адміністративного втручання не дають результату або загрожують посиленням напруги [11, с. 135]. Автор наголошує на важливості своєчасного впровадження медіаційних практик як складової внутрішньої політики компанії, що дозволяє мінімізувати репутаційні та фінансові втрати, пов'язані з конфліктами, зберегти ефективність командної взаємодії та уникнути ескалації суперечностей до юридичних процедур.

У межах порівняльного аналізу позицій зазначених авторів можна виокремити кілька ключових ідей:

- медіація як гуманістична альтернатива традиційним способам врегулювання;
- медіація як професійна діяльність, що потребує цілісної компетентності;
- медіація як управлінський інструмент превенції та стабілізації.

На нашу думку, поєднання цих трьох підходів формує концептуальну основу для застосування медіації у сфері фінансового управління. Зокрема, в умовах корпоративного середовища, де фінансові конфлікти нерідко мають латентний характер і переплітаються з особистісними амбіціями, владними відносинами та розмитими зонами відповідальності, саме медіативна модель взаємодії здатна забезпечити неформалізовану, але ефективну корекцію комунікаційних та організаційних дисфункцій.

Таким чином, розгляд медіації як соціально-психологічної технології створює підґрунтя для її інтеграції у професійну компетентність лідера. Адже не лише професійний медіатор, а й керівник, наділений відповідними навичками, здатен виконувати функцію внутрішнього посередника, координатора конфліктного процесу, фасилітатора діалогу, що значною мірою підвищує ефективність управлінської діяльності в умовах підвищеної конфліктогенності.

У контексті підвищеної складності управлінських взаємодій та зростаючої потреби у внутрішньоорганізаційній стабільності соціально-психологічний тренінг постає як ефективний інструмент розвитку медіативної компетентності лідера. Такий тренінг орієнтований на формування здатності до конструктивної комунікації, розпізнавання конфліктогенних ситуацій, емоційного саморегулювання та модерації групової динаміки в умовах суперечностей. Його змістовне наповнення має відповідати як структурі компетентності, так і психологічним механізмам її формування.

Як зазначає Л. М. Прудка, розвиток професійної компетентності медіатора передбачає системне поєднання когнітивного, емоційного та поведінкового компонентів через спеціально розроблені інтерактивні методики, що сприяють не лише засвоєнню знань, але й формуванню ціннісних орієнтацій і розвиткові практичних навичок комунікації [12, с. 197]. Цей підхід може бути ефективно адаптований до підготовки лідерів, які прагнуть опанувати медіативні функції, не будучи професійними медіаторами в юридичному сенсі, але виконуючи ключову роль у регулюванні конфліктних процесів у межах колективу.

Відповідно до позиції М. В. Гриньової, лідерські якості як інтегральна конструкція можуть цілеспрямовано формуватися за допомогою спеціалізованих освітніх програм, у межах яких провідну роль відіграє тренінгова форма роботи, орієнтована на самопізнання, розвиток емоційного інтелекту, навичок активного слухання, ведення діалогу, рефлексії та прийняття рішень у конфліктних умовах [6, с. 30]. Саме через такі методи можливо не лише впливати на поведінкову складову, але й змінювати установки, знижувати ригідність мислення та розширювати

репертуар соціально прийнятних стратегій поведінки в конфлікті.

Особливого значення набуває структурна організація тренінгу. На нашу думку, ефективна модель соціально-психологічного тренінгу медіативної компетентності має включати щонайменше три послідовні модулі:

1. Діагностико-аналітичний – ідентифікація індивідуального стилю реагування на конфлікти, рівня емоційної саморегуляції, здатності до емпатії та рефлексії.

2. Навчальний – опанування технік активного слухання, рефреймінгу, ведення переговорів, розпізнавання маніпуляцій та зниження ескалації.

3. Прикладний – моделювання типових управлінських конфліктних ситуацій, розробка алгоритмів дій, зворотний зв'язок і самокорекція.

Емпіричні передумови доцільності такої структури містяться у роботах Б. О. Бортуна, який розглядає конструктивну конфліктність як результат певного рівня внутрішньої зрілості, що формується в умовах емоційно безпечного навчального середовища, орієнтованого на розвиток самосвідомості та відповідальності за спільну комунікацію [4, с. 20].

У контексті корпоративного управління, як підкреслює В. Матат, тренінгові підходи до розвитку медіативних навичок лідера стають інструментом стратегічного менеджменту, оскільки дозволяють знизити приховану конфліктність у колективах, підвищити якість командної взаємодії та попередити критичні ситуації, пов'язані з фінансовими ризиками [11, с. 139]. Саме у фінансових конфліктах, де ресурси виступають символом впливу, вкрай важливо, щоб лідер міг діяти не як арбітр, що карає або винагороджує, а як посередник, що здатен трансформувати ситуацію опору у формат кооперації.

Також важливо враховувати, що зміна конфліктної поведінки є одним із найскладніших завдань тренінгу, оскільки вона пов'язана з автоматизованими патернами реагування, емоційною реактивністю та установками, які глибоко вкорінені в індивідуальному досвіді. Як наголошує Д. О. Бігунов, конфліктність особистості має складну структуру, і її корекція можлива лише за умови послідовної роботи з внутрішніми мотиваційними й когнітивними компонентами [3, с. 130]. У цьому сенсі тренінг виступає як середовище безпечного експериментування з новими моделями поведінки.

Типологічна характеристика конфліктних стратегій, запропонована Н. Войцехівською, також надає цінну основу для індивідуалізації тренінгових програм. Знання про превалуючі типи конфліктної поведінки (агресивна, маніпулятивна, уникаюча, провокативна) дозволяє адаптувати зміст тренінгу до особистісних характеристик учасників та цілеспрямовано формувати альтернативні, конструктивні стилі взаємодії [5, с. 165].

Таким чином, соціально-психологічний тренінг є не лише освітньою технологією, а й засобом особистісної трансформації, що дозволяє лідеру не лише реагувати на конфлікти, а й активно їх моду-

лювати, знижуючи руйнівний потенціал взаємодії. У контексті фінансових конфліктів, де на перший план виходять проблеми довіри, справедливості та символічного контролю, така компетентність набуває стратегічного значення для забезпечення стабільності та ефективності управлінських рішень.

**Висновки.** Проведений теоретичний аналіз дозволяє узагальнити, що фінансові конфлікти є складним соціально-психологічним явищем, яке формується під впливом об'єктивних економічних і суб'єктивних міжособистісних чинників. Конфліктність особистості, розглянута не лише як деструктивна, а й як потенційно конструктивна риса, може виступати основою для розвитку соціальної взаємодії за умови належної модерації.

Управління фінансовими конфліктами потребує лідера, здатного виконувати не лише адміністративну, а й медіативну функцію. Медіативна компетентність, у такому випадку, постає як ключова складова сучасного лідерства, що інтегрує навички

діалогу, емоційного саморегулювання та вирішення суперечностей на партнерських засадах.

Соціально-психологічний тренінг вважаємо ефективним інструментом формування зазначеної компетентності. Його перевага полягає в здатності впливати на всі рівні особистісного розвитку (когнітивний, емоційний і поведінковий) через інтерактивні методи, рефлексію та моделювання реальних управлінських ситуацій.

Наукова цінність такого підходу полягає у поєднанні лідерських і медіативних якостей у єдиній компетентнісній рамці, що дозволяє більш ефективно відповідати на виклики конфліктогенного організаційного середовища.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо у розробці тренінгових програм, оцінці їх ефективності у конкретних управлінських галузях, а також у вивченні контекстуальних чинників, які впливають на впровадження медіаційного підходу в українській практиці.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Антонійчук Н. Конфліктна поведінка особистості як результат впливу об'єктивних та суб'єктивних чинників. *Вісник Львівського університету. Сер. Психологічні науки*. 2019. Вип. 5. С. 3-5.
2. Бальцезик Р., Матерак Я., Голубник О. Теоретичні аспекти дослідження лідерства. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2019. Вип. 42. С. 174-185.
3. Бігунов Д. О. Багатоаспектність психологічного поняття «конфліктність особистості». *Теорія і практика сучасної психології*. 2018. № 14. С. 129-132.
4. Бортун Б. О. Конструктивна конфліктність як показник психологічного здоров'я особистості. *Особистісні та ситуативні детермінанти здоров'я* : матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф., 18 листопада 2020 року. Київ, 2020. С. 19-22.
5. Войцехівська Н. Типологія конфліктної особистості. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Лінгвістика*. 2013. С. 161-167.
6. Гриньова М. В. Поняття «лідерські якості» у сучасному дискурсі лідерології. *Педагогічна наука і освіта у сучасному вимірі: проблеми та перспективи розвитку* : матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції, 17 травня 2024 р. Одеса, 2024. С. 28 – 31.
7. Гуменюк В. В. Прояв конфліктності особистості у соціальній взаємодії. *Збірник наукових праць молодих вчених*. 2018. № 2. С. 242-248.
8. Коваленко А. С. Причини розгортання соціальних конфліктів. *Гуманітарний дискурс суспільних проблем: минуле, сучасне, майбутнє* : матеріали доп. учасн. Всеукраїнської наукової конференції з міжнар. участю, 20 квітня 2023 р. Черкаси, 2023. С. 68-69.
9. Коновальчук І. М. Соціально-психологічні причини конфліктів в міжособистісній взаємодії. *Актуальні питання сімейної медицини*. Житомир: Полісся, 2010. С. 424-432.
10. Красіловська З. В. Становлення інституту медіації в системі публічного управління: теоретично-правовий аспект : дис. ... канд. наук з держ. управління. Одеса, 2017. 186 с.
11. Матат В. Можливості застосування медіації у системі управління корпоративними конфліктами. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 3 (59). С. 134-142.
12. Прудка Л. М., Професійна компетентність медіатора. *Медіація в судовій, правоохоронній та правозахисній системах* : матеріали міжн. наук.-практ. конф., 30-31 травня 2019 р. Одеса: ОДУВС, 2019. С. 195-198.
13. Слюсаренко О. О. Поняття «лідер» і «лідерство» в сучасній науковій літературі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Педагогіка. Соціальна робота*. Ужгород: Говерла, 2016. Вип. 2 (39). С. 244-246.

Дата першого надходження статті до видання: 14.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 19.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 09.04.2026