

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: **ЕФЕКТИВНІ СТРАТЕГІЇ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У
ВІЙСЬКОВИХ КОЛЕКТИВАХ**

Виконала: студентка II курсу,
групи 8.0534-1-з-дн
спеціальності 053– Психологія
освітньої програми: 053 Психологія
Дифтиренко Тетяна Віталіївна
Керівник: PhD, викладач кафедри
психології Гречаник М.І.
Рецензент: канд. психол. наук, доцент
кафедри психології Железнякова Ю.В.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціальної педагогіки та психології

Кафедра Психологія

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 053 Психологія

Освітня програма 053 Психологія

Спеціалізація 053 Психологія

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

к.психол.н., доцент. Н.О. Губа

« ____ » _____ 2026 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Дифтиренко Тетяні Віталіївні

1. Тема роботи Ефективні стратегії вирішення конфліктів у військових колективах

керівник роботи Гречаник М.І. PhD, ст. викладач кафедри психології,
затверджені наказом ЗНУ від «02» 10 2025 року № 1393-с

2. Термін подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи аналіз психолого-педагогічної літератури.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: розкрити сутність та здійснити класифікацію конфліктів у військових колективах; визначити психологічні особливості військових колективів та їхній вплив на конфліктогенність; проаналізувати сучасні підходи до управління конфліктами у Збройних Силах; описати організацію та методи емпіричного дослідження стратегій вирішення конфліктів у військових колективах; провести аналіз та інтерпретацію результатів емпіричного дослідження; визначити механізми впровадження ефективних стратегій вирішення конфліктів у військовому середовищі; окреслити перспективи розвитку та вдосконалення системи управління конфліктами у Збройних Силах України.

5. Перелік графічного матеріалу: 5 таблиць, 2 рисунка.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Гречаник М.І, PhD		
Розділ 1	Гречаник М.І, PhD		
Розділ 2	Гречаник М.І, PhD		
Розділ 3	Гречаник М.І, PhD		
Висновки	Гречаник М.І, PhD		

Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та систематизація матеріалу	січень – лютий 2025 р.	Виконано
2	Робота над вступом	березень 2025 р.	Виконано
3	Робота над першим розділом	квітень-травень 2025 р.	Виконано
4	Робота над другим розділом	липень 2025 р.	Виконано
5	Робота над третім розділом	червень -серпень 2025 р.	Виконано
6	Написання висновків	вересень 2025 р.	Виконано
7	Передзахист	жовтень 2025 р.	Виконано
8	Нормоконтроль	січень 2026 р.	Виконано

Студент _____ Т. В. Дифтиренко

Керівник роботи _____ М. І. Гречаник

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Г. В. Коваль

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 88 сторінок, 2 рисунки, 5 таблиць, 49 джерел, 3 додатки.

Об'єкт дослідження: конфліктні ситуації та процеси у військових колективах як соціально-психологічний феномен.

Предмет дослідження: стратегії та механізми вирішення конфліктів у військових колективах, їх ефективність та особливості застосування в умовах військової служби.

Мета дослідження: обґрунтування теоретичних засад, проведення емпіричного аналізу та визначення практичних шляхів упровадження ефективних стратегій вирішення конфліктів у військових колективах.

Гіпотеза дослідження: Передбачається, що своєчасна діагностика стилів конфліктної поведінки військовослужбовців, урахування психологічних особливостей військового середовища та впровадження комплексної програми управління конфліктами сприятимуть зниженню рівня конфліктогенності, підвищенню згуртованості та морально-психологічної стійкості підрозділів.

Методи дослідження: теоретичні: аналіз, узагальнення, класифікація та систематизація наукових джерел, порівняльний аналіз; емпіричні: валідні психодіагностичні методики; статистичні методи.

Наукова новизна: виявлення домінантних стратегій поведінки військовослужбовців у конфліктних ситуаціях та їхнього зв'язку з рівнем згуртованості колективу. Уточнено психологічні чинники конфліктогенності військових підрозділів.

Галузь використання: практична діяльність підрозділів Збройних Сил України, зокрема в роботі військових психологів і командирів різних рівнів.

ВІЙСЬКОВІ КОНФЛІКТИ, УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ, ВІЙСЬКОВІ КОЛЕКТИВИ, СТРАТЕГІЇ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ, ПСИХОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА, ЛІДЕРСТВО, СТРЕСОСТІЙКІСТЬ.

SUMMARY

Dyftyrenko T. V. Effective strategies for resolving conflicts in military teams

The qualifying work consists of Introduction, 3 Chapters, Conclusion, References (49 items, 23 of foreign origin), 3 appendix on 8 pages. The qualifying work volume is 98 pages long, 88 of them – main text. There are 5 tables and 2 illustrations.

The qualifying work gives theoretical survey and describes the experimental research of the problem of conflicts in military collectives and a description of empirical research into strategies for resolving them in the context of modern military service.

The master thesis is composed of 3 chapters, each of which is devoted to the study of the psychological aspects of the emergence and management of conflicts in military collectives.

The research object: conflict situations and processes in military collectives as a socio-psychological phenomenon.

The research subject: strategies and mechanisms for resolving conflicts in military collectives, their effectiveness and peculiarities of application in military service conditions.

The research goal: to substantiate theoretical foundations, conduct empirical analysis, and identify practical ways to implement effective conflict resolution strategies in military collectives, taking into account their psychological characteristics and modern approaches to management.

The research tasks are:

1. Reveal the essence and classify conflicts in military collectives.
2. Identify the psychological characteristics of military collectives and their impact on conflict potential.
3. Analyze modern approaches to conflict management in the Armed Forces.
4. Describe the organization and methods of empirical research on conflict resolution strategies in military collectives.

5. Analyze and interpret the results of empirical research.
6. Identify mechanisms for implementing effective conflict resolution strategies in the military environment.
7. Outline the prospects for the development and improvement of the conflict management system in the Armed Forces of Ukraine.

Chapter 1 «a theoretical review of scientific approaches to understanding conflicts, their classification, and specific manifestations in military collectives is provided.»

In the Chapter 2 «organization and conduct of empirical research, analysis, and interpretation of the results obtained regarding behavioral strategies in conflict situations and the level of resilience of military personnel»

Chapter 3 «practical strategies and directions for improving the conflict management system in the Armed Forces of Ukraine have been substantiated, and a program for effective conflict resolution in military collectives has been proposed»

Key words: military conflicts, conflict management, military collectives, conflict resolution strategies, psychological safety, leadership, stress resilience.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНФЛІКТОЛОГІЇ У ВІЙСЬКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ	13
1.1 Сутність та класифікація конфліктів у військових колективах	13
1.2 Психологічні особливості військових колективів та їх вплив на конфліктогенність	22
1.3 Аналіз сучасних підходів до управління конфліктами у Збройних Силах	30
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ВІЙСЬКОВИХ КОЛЕКТИВАХ	46
2.1 Організація та методи дослідження стратегій вирішення конфліктів у військових колективах	46
2.2 Аналіз та інтерпретація результатів дослідження стратегій вирішення конфліктів у військових колективах	52
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ СТРАТЕГІЇ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ВІЙСЬКОВИХ КОЛЕКТИВАХ	67
3.1 Механізми впровадження ефективних стратегій вирішення конфліктів	67
3.2 Перспективи розвитку та удосконалення системи управління конфліктами у Збройних Силах України	72
ВИСНОВКИ	86
СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТКИ	93

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні умови функціонування Збройних Сил України характеризуються високим рівнем психологічних навантажень на особовий склад, що обумовлено як бойовими діями, так і складністю військово-професійної діяльності. У таких умовах міжособистісні та міжгрупові конфлікти у військових колективах є неминучим явищем, яке потребує своєчасного виявлення та ефективного врегулювання. Саме від якості вирішення конфліктів залежить рівень згуртованості, бойової готовності та психологічної стійкості військових підрозділів.

Дослідження зумовлене нагальною потребою пошуку та впровадження ефективних стратегій управління конфліктами у військовому середовищі. В умовах повномасштабної війни, постійної бойової напруги, ротацій та втрат, саме внутрішня згуртованість колективів стає критичним чинником боєздатності підрозділів. Сучасні виклики – гібридна війна, інформаційно-психологічний тиск, зростання рівня стресу та травматизації особового складу – підсилюють ризик деструктивних конфліктів, які можуть призводити до зниження дисципліни, морально-психологічної нестабільності й професійного вигорання військовослужбовців.

У цьому контексті управління конфліктами розглядається не лише як інструмент підтримання порядку, а як елемент психологічної безпеки та механізм збереження ефективності бойових дій. Зростає потреба у формуванні конфліктологічної компетентності командирів, сержантів і військових психологів, здатних вчасно виявляти, аналізувати та регулювати суперечності на основі гуманістичних і комунікативних принципів.

Таким чином, актуальність теми визначається тим, що ефективне управління конфліктами у військових колективах є необхідною умовою підтримання боєздатності, моральної стійкості та єдності Збройних Сил України в умовах тривалого воєнного протистояння.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи конфліктології закладено в працях зарубіжних дослідників: К. Левіна (теорія поля), Л. Козера (функції конфлікту), Р. Дарендорфа (конфлікт і соціальна зміна), М. Дойча (стратегії співпраці та суперництва). Стратегії поведінки у конфлікті вивчали К. Томас і Р. Кілмен, які розробили модель стилів поведінки (суперництво, співпраця, компроміс, уникнення, пристосування). Для військової сфери значущими є праці Ч. Осгуда (теорія GRIT), Р. Фішера та У. Юрі (переговори й медіація). В українській науці проблематику конфліктів висвітлювали О. Бандурка, О. Титаренко, В. Медведєв, М. Корнєв, Н. Пов'якель, Л. Орбан-Лембрик, І. Приходько. Водночас, попри наявний доробок, питання впровадження ефективних стратегій управління конфліктами у військових колективах Збройних Сил України в умовах сучасних воєнних викликів залишаються недостатньо дослідженими, що й зумовлює актуальність теми.

Об'єктом дослідження є конфліктні ситуації та процеси у військових колективах як соціально-психологічний феномен.

Предметом дослідження виступають стратегії та механізми вирішення конфліктів у військових колективах, їх ефективність та особливості застосування в умовах військової служби.

Гіпотеза дослідження полягає в тому, що ефективність функціонування військових колективів значною мірою залежить від застосування науково обґрунтованих стратегій вирішення конфліктів. Передбачається, що своєчасна діагностика стилів конфліктної поведінки військовослужбовців, урахування психологічних особливостей військового середовища та впровадження комплексної програми управління конфліктами сприятимуть зниженню рівня конфліктогенності, підвищенню згуртованості та морально-психологічної стійкості підрозділів.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних засад, проведенні емпіричного аналізу та визначенні практичних шляхів упровадження ефективних стратегій вирішення конфліктів у військових

колективах з урахуванням їхніх психологічних особливостей та сучасних підходів до управління.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

1. Розкрити сутність та здійснити класифікацію конфліктів у військових колективах.
2. Визначити психологічні особливості військових колективів та їхній вплив на конфліктогенність.
3. Проаналізувати сучасні підходи до управління конфліктами у Збройних Силах.
4. Описати організацію та методи емпіричного дослідження стратегій вирішення конфліктів у військових колективах.
5. Провести аналіз та інтерпретацію результатів емпіричного дослідження.
6. Визначити механізми впровадження ефективних стратегій вирішення конфліктів у військовому середовищі.
7. Окреслити перспективи розвитку та вдосконалення системи управління конфліктами у Збройних Силах України.

Для досягнення мети та реалізації завдань було застосовано комплекс взаємодоповнюючих методів дослідження, що забезпечили як теоретичну, так і практичну глибину аналізу. Теоретичні методи (аналіз, узагальнення, класифікація та систематизація наукових джерел) використовувалися для розкриття сутності конфліктів у військових колективах, вивчення їх класифікації, психологічних особливостей та сучасних підходів до їх врегулювання в умовах Збройних Сил України. Порівняльний аналіз дав можливість зіставити українські та міжнародні моделі управління конфліктами, зокрема у контексті стандартів НАТО.

Емпіричну частину дослідження було побудовано на застосуванні валідних психодіагностичних методик, адаптованих для військового середовища. Опитувальник К. Томаса – Р. Кілманна (TKI) дозволив

визначити індивідуальні стилі поведінки у конфліктних ситуаціях і виявити домінантні стратегії взаємодії військовослужбовців. Шкала життєстійкості Мадді – Кобаси дала змогу оцінити рівень стресостійкості, контролю та здатності до психологічної адаптації в бойових умовах, що безпосередньо впливає на формування конструктивних або деструктивних конфліктних реакцій.

Для доповнення кількісних даних було використано авторську анкету, спрямовану на виявлення частоти конфліктів, суб'єктивного сприйняття морально-психологічного клімату, рівня довіри до командирів, почуття психологічної безпеки та готовності до співпраці. Додатковим якісним методом виступило напівструктуроване інтерв'ю з представниками командного складу, що дозволило виявити управлінські підходи, оцінити організаційні чинники конфліктогенності та зіставити бачення командирів із оцінками рядового складу.

Кількісна обробка даних здійснювалася з використанням описової статистики (середні показники, відсоткові розподіли), а якісні відповіді було піддано контент-аналізу для виокремлення повторюваних тематичних смислів. Поєднання теоретичних і емпіричних методів забезпечило комплексне та достовірне дослідження конфліктних процесів у військових колективах.

Наукова новизна полягає у виявленні домінантних стратегій поведінки військовослужбовців у конфліктних ситуаціях та їхнього зв'язку з рівнем згуртованості колективу. Уточнено психологічні чинники конфліктогенності військових підрозділів. Розроблено й апробовано систему практичних заходів, спрямованих на оптимізацію міжособистісних відносин, підвищення рівня групової згуртованості та формування конструктивних стратегій подолання конфліктів.

Практичне значення. Отримані результати можуть бути впроваджені у систему професійної підготовки та перепідготовки військовослужбовців, а також застосовані для удосконалення управління міжособистісними відносинами у військових колективах.

Надійність і достовірність отриманих результатів забезпечуються застосуванням науково обґрунтованих методів дослідження, відповідністю вибірки специфіці військового середовища, а також поєднанням кількісного та якісного аналізу. Використані психодіагностичні інструменти – опитувальник К. Томаса – Р. Кілманна та шкала життєстійкості Мадді – Кобаси – є валідними та надійними, що підтверджено їх широким застосуванням у військовій та екстремальній психології. Надійність даних підсилена також використанням авторської анкети, спрямованої на виявлення суб'єктивних аспектів конфліктної взаємодії, та напівструктурованих інтерв'ю з командирами, які забезпечили експертну оцінку динаміки конфліктів у підрозділах.

Узгодженість емпіричних даних із теоретичними положеннями військової конфліктології, а також відповідність виявлених тенденцій результатам інших досліджень у сфері військової психології підтверджують достовірність і наукову переконливість отриманих висновків.

Структура роботи зумовлена її метою та завданнями і складається зі вступу, трьох розділів, що поділяються на підрозділи, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНФЛІКТОЛОГІЇ У ВІЙСЬКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

1.1. Сутність та класифікація конфліктів у військових колективах

У сучасних умовах воєнного стану, тривалої збройної агресії проти України та трансформації військової організації на засадах стандартів НАТО проблема конфліктів у військових колективах набуває особливої актуальності. Підвищене психоемоційне навантаження, постійна бойова готовність, сувора дисципліна й чітка ієрархічна структура управління створюють середовище з високим рівнем конфліктогенності. Від того, наскільки ефективно вдається попереджати й вирішувати конфлікти, залежить не лише морально-психологічний стан особового складу, а й загальна боєздатність підрозділу.

Проблематика конфліктів у військових колективах вимагає комплексного аналізу, який поєднує соціально-психологічний, управлінський і комунікативний підходи. Саме тому першим завданням дослідження є – розкрити сутність та здійснити класифікацію конфліктів у військових колективах. Це потребує, на наш погляд, висвітлення таких ключових питань:

1. Визначити поняття, сутність і психологічну природу конфлікту у військовому середовищі.
2. Проаналізувати наукові підходи до класифікації конфліктів та виявити специфіку їх проявів у військових колективах.
3. Систематизувати основні типи військових конфліктів за критеріями їх змісту, спрямованості, динаміки й наслідків.

Вирішення цих завдань дозволить поглибити уявлення про внутрішню структуру військових конфліктів, їхні детермінанти та форми прояву, що стане основою для подальшого аналізу психологічних особливостей військових колективів і сучасних підходів до управління конфліктами.

Почнемо з першого питання – розглянемо сутність поняття «конфлікт» у контексті військового середовища.

І. Приходько [17, 50] наголошує, що «ефективність бойових дій та службових завдань безпосередньо залежить від соціально-психологічного клімату у підрозділі та готовності його членів до конструктивного розв’язання суперечностей». Таке розуміння підкреслює, що конфлікт у військовій групі має не лише деструктивний, а й потенційно адаптивний характер, коли керівник здатен спрямувати напругу у русло спільного рішення.

К. Lewin [36] розглядав конфлікт як природну форму розвитку соціальної системи, вважаючи, що «психологічна напруга, породжена суперечностями у групі, є рушійною силою її змін». Його підхід закладає підґрунтя для сприйняття конфлікту не як загрози, а як можливості для саморегуляції групи. Це твердження особливо актуальне для військових колективів, де конфлікт може виступати механізмом психологічного розвантаження та запобігання глибшим формам деструктивної поведінки.

Л. Coser [28], аналізуючи соціальні аспекти протиріч, визначав конфлікт як «боротьбу за цінності, статус і ресурси, у якій метою є нейтралізація або усунення опонента». R. Dahrendorf [29] підкреслював, що «будь-яка система, де існує нерівність у доступі до влади, неминуче породжує конфлікти». Такі підходи пояснюють, чому у військовому середовищі, що має жорстку ієрархію та розподіл влади, конфлікти виникають не як відхилення, а як закономірний результат структурної організації. Їхня наявність свідчить не про слабкість управління, а про необхідність гнучкого лідерства й ефективних механізмів комунікації.

Згідно з психологічним підходом, конфлікт розглядається як емоційно насичений процес взаємодії. О. Бандурка [2, 89] визначав його як «зіткнення протилежно спрямованих тенденцій у свідомості особистості або у взаєминах між людьми, що супроводжується сильними емоційними реакціями». В. Медведєв додавав, що «конфлікт у колективі є показником рівня соціально-психологічної зрілості групи». Ці твердження дають підстави вважати, що конфлікт не є суто негативним явищем: він сигналізує про потребу в оптимізації групової динаміки, виявляє приховані проблеми у системі взаємин і спонукає керівництво до перегляду управлінських рішень.

Перейдемо до розгляду другого питання - проаналізувати наукові підходи до класифікації конфліктів та виявити специфіку їх проявів у військових колективах.

Проблема класифікації конфліктів у військових колективах має не лише теоретичне, а й прикладне значення – саме від точності визначення типу конфлікту залежить вибір ефективної стратегії управління. Як зазначав Л. Козер, «конфлікт є природним елементом будь-якої соціальної системи, що забезпечує її оновлення та стійкість» [28]. Ця думка особливо актуальна для військової організації, де суперечності часто стають каталізатором внутрішнього розвитку й корекції управлінських процесів.

У науковій літературі виокремлюють кілька базових підходів до класифікації конфліктів – психологічний, соціально-організаційний, функціональний, комунікативний та структурний.

Психологічний підхід – трактує конфлікт як результат внутрішніх протиріч особистості, її мотивацій, потреб і емоційних станів. К. Левін наголошував, що «будь-який конфлікт відображає зіткнення протилежно спрямованих сил у полі особистості» [36]. У військовому середовищі це проявляється у боротьбі між дисциплінарним обов'язком і внутрішнім емоційним напруженням, що часто призводить до фрустраційних або компенсаторних реакцій.

Соціально-організаційний підхід – пояснює конфлікт як наслідок порушення службових ролей, ієрархії чи розподілу повноважень. На думку Ю. Бліхара, військовий колектив є «жорстко структурованою системою, у якій навіть незначний збій у вертикалі управління може спричинити міжособистісні суперечності» [3, 102]. Для військових підрозділів типовими є статусні та владні конфлікти, що виникають унаслідок авторитарного стилю командування або нерівномірного навантаження.

Функціональний підхід – виходить із того, що конфлікт не обов'язково має негативний характер. М. Дойч довів, що «кооперативні конфлікти можуть сприяти зміцненню групової єдності та підвищенню ефективності взаємодії» [30]. У цьому сенсі конструктивно вирішені суперечності у військових колективах можуть мати мобілізаційний ефект, підвищуючи готовність до спільних дій.

Комунікативний підхід – пов'язує виникнення конфліктів із порушенням інформаційних потоків. Як підкреслює І. Приходько, «ефективність службової взаємодії прямо залежить від чіткості, зворотності та психологічної безпечності комунікації у підрозділі» [17, 51]. Неправильна передача наказів, брак зворотного зв'язку чи емоційна закритість часто стають передумовами непорозумінь і ескалації конфліктів.

Структурний підхід – розглядає конфлікт як прояв системних дисфункцій організації. І. Костюк зазначає, що «будь-яке порушення балансу у взаємодії підрозділів – інформаційного, ресурсного чи управлінського – запускає механізми напруження, які згодом набувають форми відкритого конфлікту» [10, 44].

Специфіка військових конфліктів полягає у високому рівні прихованості, залежності від стилю командування та взаємозв'язку із морально-психологічним станом особового складу. Як слушно зауважує О. Савчин, «здатність командира розпізнати ранні ознаки напруження і перевести його в конструктивне русло – показник професійної зрілості військового лідера» [21, 83].

Отже, класифікація конфліктів у військових колективах має враховувати не лише загально психологічні, а й структурно-організаційні чинники, які визначають як форму прояву суперечностей, так і шляхи їх конструктивного подолання.

Перейдемо до розгляду третього питання - систематизувати основні типи військових конфліктів.

Для глибшого розуміння природи конфліктів необхідна їх системна класифікація, яка дає змогу аналізувати причини, динаміку та наслідки. Класифікація виступає аналітичним інструментом, що допомагає визначити адекватні стратегії управління у конкретних ситуаціях військової діяльності.

1. Класифікація за рівнем прояву (К. Lewin, L. Coser, І. Приходько)

Залежно від того, на якому рівні соціальної взаємодії відбувається конфлікт, виділяють кілька основних типів:

– Внутрішньоособистісні конфлікти – це зіткнення мотивів, цінностей і почуттів у межах особистості. Їх досліджували К. Lewin [37] у межах теорії поля та І. Приходько [17, 53] у контексті військової психології. Такі конфлікти виникають, коли військовослужбовець переживає суперечність між почуттям обов'язку та страхом, між моральними переконаннями і вимогами наказу. Вони є передумовою для розвитку стресу або професійного вигорання, якщо не відбувається їх своєчасне врегулювання.

– Міжособистісні конфлікти – найпоширеніша форма у військових колективах. Їх досліджували О. Бандурка [2, 91] і В. Медведєв [13, 144]

Ці конфлікти зумовлені відмінностями у темпераменті, комунікативних стилях, рівні емоційного контролю та професійній підготовці. Вони потребують не лише дисциплінарного, а й психологічного втручання, спрямованого на збереження згуртованості.

– Міжгрупові конфлікти – виникають між окремими підрозділами, службами або військовими групами. Їх вивчали L. Coser [28] та R. Dahrendorf [29], які зазначали, що боротьба між групами може тимчасово зміцнювати їхню внутрішню єдність, але водночас погіршує загальну

координацію. У військових підрозділах такі конфлікти часто пов'язані з розподілом обов'язків, ресурсів або визнання заслуг.

– Вертикальні (ієрархічні) конфлікти – між командирами та підлеглими. Їх досліджували В. Медведєв [13] і М. Дойч [30], які наголошували, що джерелом таких конфліктів є розбіжність очікувань, неадекватність стилю управління чи комунікативна ізоляція. Для ефективного управління важливо поєднувати вимогливість із психологічною підтримкою.

– Організаційно-структурні конфлікти – виникають через недосконалість управлінських механізмів, перевантаження або нечіткий розподіл обов'язків. Їхній соціальний аспект описував R. Dahrendorf [29], а психологічний – І. Приходько [17]. Такі конфлікти сигналізують про необхідність корекції внутрішньої структури та комунікаційних каналів у підрозділі.

2. Класифікація за змістом суперечностей (М. Deutsch, О. Бандурка, В. Медведєв)

М. Deutsch запропонував змістову класифікацію конфліктів, яку підтримали й українські дослідники [30].

– Мотиваційні конфлікти – виникають унаслідок боротьби між обов'язком і особистими потребами. В умовах військової служби це може бути дилема між моральним вибором і необхідністю виконати наказ.

– Ціннісні конфлікти – результат розбіжностей у світоглядних переконаннях і моральних принципах. В. Медведєв [13] зазначає, що такі конфлікти часто приховані, але мають глибокі наслідки для групової згуртованості.

– Когнітивні конфлікти – зіткнення різних поглядів на проблему, які можуть мати конструктивний характер, якщо супроводжуються взаємоповагою.

– Рольові конфлікти – описані О. Бандуркою [2, 104] як наслідок нечіткого розподілу обов'язків, коли військовослужбовець не розуміє меж своєї відповідальності.

– Комунікативні конфлікти – пов'язані з бар'єрами у спілкуванні, неточними формулюваннями наказів, браком зворотного зв'язку. І. Приходько [17, 57] підкреслює, що комунікативна відкритість командира є основою профілактики більшості службових суперечностей.

3. Класифікація за наслідками (М. Deutsch, К. Lewin, В. Медведєв)

М. Deutsch поділив конфлікти на конструктивні й деструктивні [30].

– Конструктивні конфлікти – сприяють розвитку групи, оновленню відносин і зміцненню довіри. К. Lewin [36] наголошував, що саме «наполегливе, але кероване зіткнення позицій» може призвести до психологічного зростання колективу.

– Деструктивні конфлікти – супроводжуються емоційною ворожістю, роз'єднаністю й втратою дисципліни. В. Медведєв [13] зауважує, що такі конфлікти виникають там, де відсутня система психологічної підтримки та гнучкість командування.

У військових умовах основним завданням є трансформація деструктивних конфліктів у конструктивні через розвиток комунікативної компетентності й культури лідерства.

4. Класифікація за динамікою розвитку (О. Бандурка, І. Приходько)

О. Бандурка [2, 105] виділяв раптові (гострі) й латентні (приховані) конфлікти.

– Раптові конфлікти – виникають унаслідок емоційного перевантаження, тривають коротко, але супроводжуються сильними реакціями.

– Латентні конфлікти – розвиваються поступово, проявляючись у вигляді байдужості, невдоволення або зниження бойового духу.

І. Приходько [17, 59] підкреслює, що саме приховані конфлікти є найнебезпечнішими, бо вони знижують психологічну стійкість і можуть несподівано перейти у відкриту форму.

5. Класифікація за напрямом дії (R. Fisher, W. Ury, В. Медведєв)

R. Fisher і W. Ury [33] поділили конфлікти на вертикальні, горизонтальні й змішані.

- Вертикальні – між керівниками й підлеглими.
- Горизонтальні – між рівноправними членами підрозділу.
- Змішані – коли конфлікт охоплює кілька рівнів управління.

В. Медведєв [13] підкреслює, що успіх вирішення конфлікту залежить від уміння лідера поєднувати формальну владу з довірою та повагою. R. Fisher і W. Ury [33] вважали, що результативне врегулювання можливе лише за умови «орієнтації на інтереси, а не на позиції», що особливо актуально для військових колективів.

Класифікація конфліктів у військових колективах, розроблена на основі праць К. Lewin, L. Coser, R. Dahrendorf, M. Deutsch, О. Бандурки, В. Медведєва, І. Приходька, R. Fisher і W. Ury, показує багатовимірність цього явища. Конфлікти різняться за рівнем, змістом, наслідками, динамікою та напрямом дії, але в кожному випадку вони відображають глибинні психологічні й організаційні процеси.

У військовому середовищі конфлікт є не лише загрозою, а й важливим засобом саморегуляції та розвитку колективу. Його наявність свідчить про динаміку взаємодії, різноманітність думок і прагнення членів підрозділу до відстоювання власних позицій. За умови грамотного управління конфлікт може виступати рушійною силою вдосконалення системи взаємин, підвищення ефективності спільної діяльності та виявлення прихованих проблем, які гальмують розвиток колективу.

Своєчасна діагностика конфліктів дозволяє командирам і психологам виявляти глибинні причини напруженості - чи то неузгодженість цілей, чи дефіцит комунікації, чи порушення принципу справедливості. Завдяки цьому

можна не лише усунути наслідки протистояння, а й попередити його ескалацію, спрямовуючи енергію учасників у конструктивне русло.

Грамотне управління конфліктами у військовому підрозділі перетворює їх із деструктивного чинника на ресурс підвищення згуртованості, формування довіри та розвитку командного потенціалу.

Для узагальнення проведеного аналізу та наочного відображення системи наукових підходів до класифікації конфліктів доцільно представити їх у структурованому вигляді. У таблиці 1.1 наведено основні критерії класифікації, типи конфліктів, особливості їх прояву у військовому середовищі та типові причини виникнення.

Таблиця 1.1 – Класифікація конфліктів у військових колективах

Критерій	Тип конфлікту	Характеристика прояву у військовому середовищі	Основні причини
Службово-рольовий	Між командирами і підлеглими	Порушення субординації, розбіжності в розумінні наказів	Авторитаризм, нечіткість повноважень
Комунікативний	Через непорозуміння у спілкуванні	Ігнорування зворотного зв'язку, неправильна інтерпретація команд	Дефіцит комунікаційної культури
Функціональний	Через розподіл завдань	Нерівномірність навантаження, дублювання обов'язків	Недосконалість організації праці
Мотиваційний	Конфлікт цінностей і мотивів	Розбіжності між особистими й службовими цілями	Зниження морального духу, відсутність стимулів
Ієрархічний	Між рівнями управління	Різне бачення завдань, неузгодженість дій	Командна замкнутість, брак координації
Психологічний	Внутрішньоособистісний	Емоційна напруга, ПТСР, страх, фрустрація	Стрес, перевтома, відсутність підтримки

Отже, аналіз сутності конфліктів у військових колективах дозволив визначити, що вони є не лише формою соціально-психологічної взаємодії, а й важливим регулятором групової динаміки, який безпосередньо впливає на згуртованість, дисципліну та бойову готовність підрозділу. У процесі дослідження з'ясовано, що конфлікти у військовому середовищі мають специфічну природу - вони виникають на перетині професійних, ієрархічних і психологічних чинників, де головну роль відіграють особливості військової субкультури, командної структури та морально-психологічного клімату.

Військовий колектив функціонує як система жорсткої субординації та взаємозалежності, де навіть незначні порушення комунікації або розбіжності в цінностях можуть призвести до дестабілізації відносин. Саме тому конфлікти тут не можуть розглядатися лише як «міжособистісні суперечки» - вони є структурними явищами, що відображають стан управлінських, етичних і комунікативних процесів у підрозділі.

У процесі аналізу було визначено класифікацію конфліктів у військових колективах за низкою специфічних критеріїв – службово-рольовим, комунікативним, функціональним, мотиваційним та рівнем ієрархії. Такий підхід дозволяє системно оцінювати причини й наслідки конфліктів, а також розробляти адресні стратегії їх попередження та врегулювання.

1.2 Психологічні особливості військових колективів та їх вплив на конфліктогенність

У сучасних умовах воєнного стану військові колективи виступають не лише як організаційні структури, а й як складні соціально-психологічні системи, де тісна взаємозалежність, високі вимоги до дисципліни та постійний ризик створюють особливий емоційний фон. Саме ці чинники формують підґрунтя для виникнення конфліктів і визначають їхню динаміку. Вивчення психологічних особливостей військових груп є необхідним для

розуміння причин конфліктогенності та розробки ефективних методів її зниження.

Завдання цього підрозділу – визначити психологічні особливості військових колективів та їхній вплив на конфліктогенність. Для реалізації цього завдання доцільно розв’язати такі питання:

1. Розкрити основні соціально-психологічні характеристики військових колективів.
2. Проаналізувати чинники, що впливають на рівень конфліктогенності у військовому середовищі.
3. Визначити психологічні механізми виникнення й регуляції конфліктів у військових групах.

Почнемо з першого питання - розкрити основні соціально-психологічні характеристики військових колективів.

Військовий колектив – це специфічна соціально-психологічна система, у якій взаємодія людей відбувається в умовах суворої регламентації, високого рівня відповідальності та небезпеки. Його членів об’єднує спільна мета, підпорядкована завданням оборони та безпеки держави, проте соціально-психологічні зв’язки у такій групі формуються не на основі добровільного вибору, а через службову необхідність. Це зумовлює особливий характер міжособистісних відносин, підвищену залежність від командира та чітке підпорядкування колективним нормам і цінностям.

Як наголошує польський дослідник А. Кері́нські, військове середовище є «психічним простором підвищеної напруги, де кожен індивід перебуває під постійним контролем системи, але водночас відчуває потребу у психологічній підтримці та взаємній довірі» [35]. Цей підхід дозволяє зрозуміти, що основна суперечність військової групи полягає у постійному балансі між дисципліною та людяністю, між вимогою безумовного послуху та прагненням до самоповаги й автономії.

Соціально-психологічна структура військового колективу характеризується декількома ключовими параметрами:

– ієрархічністю – чіткий розподіл ролей і відповідальності забезпечує оперативність прийняття рішень, але водночас обмежує горизонтальну взаємодію;

– колективною ідентичністю – належність до військової спільноти формує почуття братерства, взаємної підтримки та готовності до самопожертви;

– емоційно-вольовою мобілізацією – постійна готовність діяти у стресових і ризикових умовах потребує розвинених механізмів самоконтролю;

– залежністю від морально-психологічного клімату – від рівня згуртованості й довіри залежить не лише емоційна стабільність військових, а й ефективність виконання бойових завдань.

Український науковець С. Миронець відзначає, що «соціально-психологічна стійкість військової групи ґрунтується на поєднанні спільних цінностей, чітких норм взаємодії та почуття особистої значущості кожного воїна в системі колективу» [14, 45]. Це означає, що навіть за суворої ієрархії ефективність взаємодії забезпечується не лише наказом, а й внутрішньою мотивацією, усвідомленням спільної мети та взаємною довірою.

У такому контексті соціально-психологічні характеристики військових колективів можна визначити як багаторівневу систему взаємозалежних факторів – організаційних, комунікативних, емоційних і ціннісних, – які одночасно забезпечують згуртованість групи та створюють потенціал для конфліктності. Саме баланс між цими чинниками визначає стабільність внутрішніх відносин, моральну атмосферу й готовність колективу діяти злагоджено в умовах стресу.

Розглянемо друге питання - проаналізувати чинники, що впливають на рівень конфліктогенності у військовому середовищі.

Одним із провідних чинників конфліктогенності є військова корпоративна культура – система цінностей, норм, символів і традицій, що регулюють соціальну поведінку у підрозділі. Е. Schein, трактує організаційну

культуру як «модель спільних базових припущень, якої група навчилася в процесі вирішення проблем адаптації» [46]. У військовому середовищі вона має глибоко інституціоналізований характер і виконує подвійну функцію: з одного боку, сприяє згуртованості, підтримує відданість спільній меті; з іншого – може породжувати напруження, коли нові військовослужбовці не приймають усталені правила або коли між офіційними приписами та неформальними нормами виникає суперечність. Такі культурні зіткнення часто стають джерелом латентних конфліктів, що поступово підривають морально-психологічний клімат.

Процес адаптації новачків до військової спільноти є складним психологічним випробуванням. Він включає зміну стилю життя, прийняття жорстких вимог дисципліни, втрату приватності й необхідність безумовного підпорядкування. Досвідчені військовослужбовці часто сприймають новачків як потенційних порушників усталеного порядку, тоді як самі новоприбулі – переживають невпевненість, страх і внутрішній опір.

Важливим аспектом є співіснування формального й неформального лідерства. У кожному підрозділі поряд із командирами, що мають офіційні повноваження, виникають неформальні лідери, вплив яких базується на авторитеті, досвіді чи харизмі. Коли ці два центри сили не збігаються, колектив може опинитися в умовах «подвійної лояльності».

Проблема групової динаміки у військових колективах має подвійний характер. З одного боку, висока згуртованість сприяє підвищенню бойової ефективності, з іншого – може призводити до явища «групового мислення», коли прагнення до однотайності витісняє критичне осмислення. І. Дженіс визначав це явище як «тенденцію до колективного ігнорування альтернативних поглядів задля підтримання єдності» [34]. У військовому контексті така динаміка здатна зменшити ефективність ухвалення рішень і водночас підвищити конфліктогенність через пригнічення інакомислення.

Не менш важливим чинником є комунікативна специфіка військової служби. Комунікація у військовому середовищі зазвичай лаконічна,

директивна й позбавлена емоційних маркерів. Як зазначає К. Thomas, «характер комунікації визначає не лише спосіб реагування на конфлікт, а й його глибину – чим менш відкритий обмін інформацією, тим вища ймовірність ескалації непорозумінь» [47].

Обмеження часу на обговорення, дефіцит емоційного контакту та орієнтація на чіткість команд часто створюють умови для інформаційних бар'єрів, які поступово трансформуються у міжособистісні конфлікти. У військових підрозділах це проявляється у формі неповного розуміння наказів, подвійного тлумачення розпоряджень або прихованого опору, що підриває довіру між командиром і підлеглими.

Психологічна безпека є основою стабільності військових взаємин. Вона передбачає можливість відкрито висловлювати думки без страху покарання чи дискримінації. Як наголошує М. Савчин, «атмосфера довіри, прийняття й підтримки створює простір психологічної безпеки, у якому знижується рівень тривоги та підвищується готовність до співпраці» [22, 62]. Коли такої безпеки немає, навіть незначні непорозуміння швидко переростають у відкриті конфлікти, підриваючи згуртованість підрозділу та ефективність його дій.

Особливого значення набуває мотиваційна структура військовослужбовців. Різноманіття мотивів – від патріотичних переконань до економічних причин – зумовлює відмінності в очікуваннях і ціннісних орієнтаціях. Н. Пов'якель підкреслює, що гармонізація особистих і колективних мотивів є запорукою психологічної стабільності організації [16, 74]. Якщо військовослужбовець не бачить сенсу у своїй діяльності або не поділяє цінностей підрозділу, це створює передумови для внутрішнього опору та конфліктів.

Проблема гендерної взаємодії у військових колективах також набуває актуальності. За Л. Орбан-Лембрик, «інтеграція жінок у традиційно чоловічі середовища потребує врахування гендерних відмінностей у спілкуванні та стилях лідерства» [15, 207]. У змішаних колективах можуть виникати

специфічні види конфліктів, пов'язані з упередженнями, нерівним розподілом ролей або стереотипами щодо професійної компетентності жінок.

В умовах трансформації Збройних Сил України до стандартів НАТО особливої значущості набуває забезпечення психологічної безпеки всіх військовослужбовців, незалежно від статі, гендерної ідентичності чи сексуальної орієнтації. Прийняття та підтримка військових із ЛГБТК+ спільноти є не лише питанням етики, а й важливим чинником згуртованості колективу. Як зазначає Л. Орбан-Лембрик, «відкритість до різноманіття є показником психологічної зрілості військової організації, тоді як упередження – джерелом прихованих конфліктів». Дискримінаційні установки, стигматизація чи замовчування проблем ідентичності створюють атмосферу небезпеки, у якій військовослужбовці змушені приховувати значущі аспекти власного життя, що призводить до хронічного стресу, емоційного виснаження та зниження бойової ефективності. Натомість формування інклюзивної культури сприяє підвищенню психологічної стійкості особового складу, розвитку взаємної підтримки та зменшенню конфліктності на міжособистісному рівні.

Не менш значущим чинником конфліктогенності у військових колективах є сприйняття справедливості, яке безпосередньо впливає на довіру до командування та готовність військовослужбовців дотримуватися групових норм. У військовому середовищі справедливість має щонайменше три взаємопов'язані виміри: розподільний, що стосується справедливості розподілу ресурсів, навантаження, заохочень і покарань; процедурний, який відображає прозорість та обґрунтованість процесів прийняття рішень; та інтеракційний, що визначається повагою, коректністю і гідним ставленням до особового складу у повсякденній взаємодії.

Для наочності узагальнення виявлених психологічних особливостей військових колективів і визначення їх впливу на рівень конфліктності доцільно подати узагальнену таблицю (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Психологічні особливості військових колективів та їхній вплив на конфліктність

Психологічна особливість	Сутність	Можливий вплив на конфліктність
Структурна ієрархічність	Чітка система підпорядкування, централізоване управління	Забезпечує дисципліну, але зменшує горизонтальну взаємодію
Військова культура	Сукупність норм, традицій, символів, що визначають поведінку	Зміцнює згуртованість, але обмежує індивідуальність
Висока стресогенність	Постійна напруга, відповідальність, небезпека	Підвищує емоційність, ризик агресії та вигорання
Різнорівнева мотивація	Відмінності у цінностях, мотивах, цілях	Може породжувати суперництво й непорозуміння
Гендерна та культурна різноманітність	Співіснування різних моделей поведінки	Потребує толерантності, щоб уникнути упереджень
Потреба у довірі й справедливості	Очікування чесного ставлення, взаємоповаги	Високий рівень довіри – запорука стабільності, її дефіцит – джерело конфліктів

Таким чином, психологічні особливості військових колективів - це сукупність специфічних властивостей, закономірностей і рис їх функціонування, які визначають характер взаємодії між військовослужбовцями та впливають на рівень конфліктогенності.

До основних психологічних особливостей військових колективів належать структурна ієрархічність, що забезпечує керованість, але знижує рівень горизонтальної комунікації; специфічна військова культура, яка формує почуття обов'язку й ідентичності, проте обмежує емоційне самовираження; висока стресогенність служби, зумовлена небезпекою, перевантаженням і постійною бойовою готовністю; різнорівнева мотивація та цінності, що створюють відмінності у ставленні до служби й можуть провокувати непорозуміння; гендерна та культурна різноманітність, яка підсилює потенціал команди, але потребує толерантності та психологічної зрілості; а також потреба у взаємній довірі й справедливості, що визначає стабільність міжособистісних стосунків і згуртованість.

Усвідомлення цих особливостей дає змогу не лише глибше розуміти джерела конфліктів, а й формувати психологічно обґрунтовані стратегії управління, спрямовані на підвищення ефективності взаємодії, морально-психологічної стійкості та бойової готовності підрозділів.

Розглянемо третє питання - визначити психологічні механізми виникнення й регуляції конфліктів у військових групах.

Виникнення конфліктів у військових колективах зумовлене дією складних психологічних механізмів, що відображають взаємодію індивідуальних, групових і організаційних чинників. Конфлікт не є випадковим явищем – він виступає природним наслідком зіткнення мотивацій, цінностей і очікувань учасників взаємодії в умовах суворої регламентації та високої відповідальності.

До основних психологічних механізмів виникнення конфліктів у військових групах належать:

- механізм фрустрації – коли перешкоди у досягненні мети викликають агресію чи роздратування, що спрямовується на колег або керівництво;
- механізм проекції – схильність приписувати іншим власні негативні емоції чи мотиви, що призводить до недовіри й емоційного відчуження;
- механізм соціального порівняння – прагнення оцінювати себе через призму статусу чи заслуг інших, що може породжувати заздрість, суперництво або почуття несправедливості;
- механізм рольової невідповідності – ситуація, коли військовослужбовець не розуміє своїх обов'язків або не погоджується з ними, що веде до напруги між індивідом і системою.

На думку В. Баришпольця, у військовому середовищі конфлікти часто є «способом психологічного розвантаження колективу, який виникає тоді, коли відсутні ефективні канали емоційної комунікації» [1, 45].

Саме тому ключову роль у профілактиці конфліктів відіграють механізми їх регуляції, серед яких особливе значення мають:

- комунікативний механізм – відкритий діалог, зворотний зв'язок і культура висловлювання думок без страху покарання;

- емоційно-регуляційний механізм – розвиток емоційного інтелекту, самоконтролю та вміння конструктивно виражати почуття;
- ціннісно-мотиваційний механізм – формування спільних цінностей і цілей, що зменшують міжособистісну напруженість;
- психологічна підтримка – діяльність військових психологів і командирів, спрямована на своєчасне виявлення внутрішніх конфліктів і стабілізацію морального стану.

Отже, механізми регуляції конфліктів у військових колективах ґрунтуються на гармонізації міжособистісних відносин, розвитку довіри та зниженні емоційного напруження через психологічну культуру управління.

На підставі вищевказаного, можна зазначити, що військовий колектив є складною соціально-психологічною системою, де поєднання ієрархії, дисципліни та взаємозалежності визначає як згуртованість, так і конфліктогенність взаємодії.

Основними чинниками виникнення конфліктів виступають стресогенність служби, адаптаційні труднощі, комунікативні бар'єри, суперечності між формальним і неформальним лідерством, а також відчуття несправедливості.

Психологічні механізми їх прояву пов'язані з фрустрацією, рольовою невідповідністю та соціальним порівнянням, а регуляція можлива через розвиток комунікативної культури, емоційного лідерства й підтримання довіри в колективі.

1.3 Аналіз сучасних підходів до управління конфліктами у Збройних Силах

Актуальність дослідження зумовлена тим, що сучасна військова служба функціонує в умовах гібридних загроз, високої стресогенності та постійних вимог до адаптивності особового складу, тому ефективне управління конфліктами має виходити за межі суто дисциплінарних заходів і

ґрунтуватися на інтеграції організаційних, психологічних, комунікативних та інклюзивних підходів, які забезпечують стабільність, згуртованість і морально-психологічну стійкість військових колективів.

Завдання підрозділу – проаналізувати сучасні підходи до управління конфліктами у Збройних Силах з огляду на їхню придатність до умов воєнного стану та трансформації ЗСУ.

Для цього доцільно розв'язати три питання:

1. Визначити зміст і межі ключових підходів до управління конфліктами у військовій організації (адміністративно-дисциплінарного, системно-організаційного, превентивного, медіаційного, психологічного, комунікативного, інноваційно-технологічного, гуманістично-ціннісного та міжкультурно-гендерного);

2. Провести порівняльний аналіз сильних і слабких сторін зазначених підходів у типових для війська сценаріях – від екстреного реагування та підтримання дисципліни до довгострокової профілактики конфліктів, реабілітації й розвитку командної взаємодії.

3. Обґрунтувати інтегровану модель застосування підходів на рівні підрозділу/частини з урахуванням стандартів НАТО.

Виконання цих питань дозволить сформувати цілісне бачення системи управління конфліктами, що поєднує керованість, превенцію, психологічну підтримку та інструменти відновлення взаємодії.

Почнімо з першого питання - окреслення змісту та меж ключових підходів у військовій організації.

Сучасна військова служба відбувається в умовах зростаючого психологічного навантаження, високих ризиків, постійних змін і підвищених вимог до адаптивності. У таких обставинах конфлікти часто стають реакцією на стрес, втому або боротьбу за ресурси та статус, а не лише наслідком порушення дисципліни. Тому сучасна військова конфліктологія розглядає їх не як виключно негативне явище, а як природний механізм саморегуляції колективу, що за умови грамотного управління може сприяти розвитку, згуртованості та підвищенню взаєморозуміння.

Сучасне управління конфліктами у Збройних Силах України ґрунтується на синтезі багатьох концепцій – від класично-дисциплінарного контролю до інноваційно-гуманістичних і технологічно орієнтованих моделей взаємодії, що поєднують жорсткість військової структури з принципами психологічної підтримки, комунікаційної відкритості та ціннісного лідерства.

Адміністративно-дисциплінарний підхід історично посів центральне місце у військовому управлінні, оскільки саме дисципліна – основа бойової готовності, керованості та згуртованості підрозділу. Його суть полягає у застосуванні директивних методів впливу – наказів, розпоряджень, санкцій і службових стягнень – які забезпечують чіткість підпорядкування, оперативність прийняття рішень та контроль за їх виконанням. Така модель формує жорстку вертикаль влади, у якій командир виступає безумовним центром управління, а підлеглі – виконавцями поставлених завдань.

О. Романов слушно зазначає, що «дисципліна у військовому середовищі є не лише організаційним принципом, а й психологічним бар'єром, який стримує емоційні прояви, але водночас створює приховане напруження» [20, 72]. Це означає, що дисципліна, з одного боку, забезпечує порядок і керованість, а з іншого – формує потенціал для латентних конфліктів через обмеження особистісної автономії військовослужбовців.

У сучасних умовах адміністративно-дисциплінарний підхід демонструє свою ефективність у кризових ситуаціях – коли потрібна негайна реакція, чітке виконання наказів і мінімізація хаосу. Проте у тривалій перспективі така модель може призводити до емоційного вигорання, пасивності та відсутності ініціативи серед особового складу. О. Кокун підкреслює, що надмірна регламентація поведінки у військових колективах знижує рівень внутрішньої мотивації, обмежує самостійність мислення та створює передумови для формування латентних конфліктів, які проявляються у вигляді емоційного напруження чи прихованого опору командуванню [8, 96].

Крім того, сучасна війна – особливо в умовах гібридних загроз – вимагає від військових не лише безумовного підпорядкування, а й уміння діяти творчо, ініціативно, брати відповідальність за нестандартні рішення. Тому суто адміністративна модель управління стає недостатньою. Як зауважує український військовий психолог В. Баришполець [1, 49], ефективне керівництво нині неможливе без розвитку «психологічної культури управління», яка передбачає поєднання дисципліни з емпатією, довірою та вмінням комунікувати.

Зрештою, адміністративно-дисциплінарний підхід залишається фундаментом військової організації, але в сучасному контексті потребує переосмислення. Його слід інтегрувати із соціально-психологічними та системно-організаційними механізмами, які дозволяють не лише реагувати на порушення, а й глибше розуміти природу конфліктів. У цьому полягає перехід від авторитарної моделі управління до гібридної – де формальний контроль поєднується з людським фактором і колегіальністю. Саме це логічно веде до системно-організаційного підходу, який розглядає конфлікт не як загрозу дисципліні, а як природний елемент розвитку організації.

Системно-організаційний підхід виходить із розуміння того, що конфлікт є природним і неминучим елементом функціонування будь-якої складної соціальної системи – зокрема військової. Він не розглядається як збій чи порушення, а як закономірна реакція організації на зміни, напруження або невідповідність між її елементами.

Ю. Бліхар вважає, що військова організація функціонує як багаторівнева система – від стратегічного командування до окремих підрозділів – і будь-яке порушення горизонтальних або вертикальних зв'язків викликає напругу, що впливає на всю структуру [3, 134]. І. Костюк додає, що в умовах бойових дій навіть дрібні збої у комунікації чи розподілі ресурсів можуть перерости у масштабні системні конфлікти, які знижують ефективність управління [10, 46].

Системний підхід дозволяє розглядати конфлікт не як проблему окремих особистостей, а як сигнал про дисфункції в організації – неправильний розподіл повноважень, невизначеність ролей, інформаційні бар'єри чи управлінську перевантаженість.

У межах цього підходу важливим завданням стає не придушення напруги, а її усвідомлення та використання для вдосконалення системи. Конфлікт виконує функцію «зворотного зв'язку» – показує, де система потребує перебудови. Успішне управління полягає у діагностиці джерел дисбалансу, відновленні комунікаційних каналів, оптимізації структури взаємодії між підрозділами.

З погляду сучасної військової практики, системно-організаційний підхід набуває особливої актуальності в умовах трансформації Збройних Сил України – переходу до стандартів НАТО, модернізації командних структур, розбудови культури відповідальності. Він формує основу для впровадження більш гнучких моделей управління, де командир виступає не лише контролером, а й координатором взаємодії.

Таким чином, конфлікт у межах системного підходу розглядається не як відхилення, а як механізм росту – через суперечності організація навчається, удосконалює свої процеси і стає стійкішою до зовнішніх загроз. Це логічно переходить у превентивно-прогностичний підхід, де акцент робиться не лише на реагуванні, а й на випередженні конфліктних ситуацій.

Превентивно-прогностичний підхід базується на ідеї передбачення конфліктів і своєчасного усунення їхніх причин – ще до того, як суперечність переросте у відкриту конфронтацію. Його головна мета – створення умов, за яких конфліктогенність знижується природним шляхом, через налагодження довіри, зворотного зв'язку та ефективних механізмів саморегуляції колективу.

Н. Пов'якель слушно зазначає, що «здатність передбачати й нейтралізувати джерела напруги – ознака зрілого управління» [16, 223]. Ця думка підкреслює, що ефективний командир має діяти не після виникнення

проблеми, а на етапі, коли вона лише формується. Л. Циганенко довела, що профілактичні заходи – регулярна діагностика морально-психологічного клімату, моніторинг емоційного стану особового складу, розвиток культури довіри – здатні зменшити кількість відкритих конфліктів на 30–40 % [25, 98].

У межах цього підходу особлива увага приділяється розвитку емоційної компетентності командирів – умінню розпізнавати ознаки стресу, вигорання, фрустрації серед підлеглих.

Превентивно-прогностичний підхід передбачає і використання інструментів соціометрії, психологічного тестування, анкетування для виявлення латентних джерел напруги у підрозділі. Такі дослідження дозволяють командуванню своєчасно реагувати на дисбаланси у взаєминах, не доводячи ситуацію до ескалації.

Важливу роль у профілактиці конфліктів відіграє комунікаційна відкритість. Створення каналів довірливого спілкування, зокрема анонімних форм зворотного зв'язку чи психологічних консультацій, сприяє формуванню середовища, де військовослужбовці можуть без страху висловлювати невдоволення чи тривоги.

Таким чином, превентивно-прогностичний підхід формує нову управлінську культуру – культуру передбачення, спостереження й довіри. Він розвиває у командира не лише організаторські навички, а й інтуїцію та психологічну чутливість. Саме ця модель є містком до медіаційно-переговорного підходу, де головним інструментом управління конфліктами стає конструктивний діалог і взаєморозуміння.

Медіаційно-переговорний підхід ґрунтується на принципі конструктивного діалогу – не примусу, а взаєморозуміння. Його сутність полягає у пошуку взаємоприйнятної рішення шляхом відкритої комунікації між сторонами конфлікту. Т. Федорова зазначає, що впровадження медіаційних технологій у військових колективах сприяє зниженню рівня емоційної напруги, підвищує згуртованість і формує культуру довіри між командирами та підлеглими. [24, 112] У цьому контексті медіація виступає як

форма внутрішнього посередництва, коли офіцер, психолог або спеціально підготовлений фахівець допомагає сторонам конфлікту висловитися, зрозуміти позиції одне одного й дійти спільного рішення без застосування дисциплінарних заходів. Такий підхід дозволяє не лише запобігати ескалації суперечок, а й зміцнює психологічну стійкість і єдність військового підрозділу, перетворюючи конфлікт на ресурс розвитку колективу.

Медіаційний підхід не суперечить військовій дисципліні – навпаки, він доповнює її гуманістичним виміром. Як зазначає С. Коструба, у структурі Збройних Сил цей підхід сприяє формуванню культури партнерського лідерства, де командир не лише контролює, а й розуміє підлеглих [11, 45]. Така практика дозволяє розглядати конфлікт як можливість зміцнення згуртованості, а не як загрозу авторитету.

У зв'язку з цим, медіаційно-переговорний підхід перетворює конфлікт із джерела протистояння на інструмент розвитку взаємоповаги та спільної відповідальності. Його логічним продовженням є психологічний підхід, який заглиблюється у внутрішні механізми конфліктної поведінки та емоційні чинники.

Психологічний підхід зосереджується на глибинних психічних процесах, що визначають конфліктну поведінку військовослужбовців – емоціях, мотивах, внутрішніх суперечностях і когнітивних упередженнях. Він виходить із того, що зовнішня реакція людини у конфлікті є лише проявом внутрішнього стану, який формується під впливом стресу, втоми, травматичного досвіду чи фрустрації.

С. Пирожков підкреслює, що у бойових колективах ключову роль відіграє здатність до емоційної саморегуляції: «військовослужбовець, який не усвідомлює власних емоцій, стає заручником агресії, що підриває довіру в групі» [19, 47].

З позиції практичної психології, цей підхід орієнтований на глибинну роботу з емоційними станами військових – через психологічне консультування, тренінги резиліентності, розвиток навичок саморегуляції та

емпатії. Як наголошує Л. Чабан, формування емоційного інтелекту в армії є критично важливим чинником зменшення конфліктності, адже саме здатність до усвідомленої реакції визначає стійкість і ефективність військової взаємодії [26, 101].

Таким чином, психологічний підхід дає змогу не лише діагностувати причини конфліктів, а й формувати психологічну культуру командування – засновану на розумінні, підтримці й емоційному лідерстві.

Комунікативно-інтерактивний підхід виходить із розуміння, що джерело більшості конфліктів у військовому середовищі – це порушення комунікації між людьми. Саме через якість взаємодії формується рівень довіри, згуртованості та ефективності спільних дій. Ю. Бліхар наголошує, що закритість комунікаційних каналів у військових структурах призводить до накопичення емоційної напруги, оскільки відсутність можливості висловити думку або ініціативу створює відчуття відчуженості й недовіри [3, 126].

Важливим аспектом комунікативно-інтерактивного підходу є розвиток культури діалогу через навчання навичкам активного слухання, конструктивного зворотного зв'язку та емоційної регуляції. Н. Волкова зазначає, що інтерактивні комунікаційні тренінги у військових частинах підвищують згуртованість на 25–30 %, оскільки дозволяють військовослужбовцям опановувати навички асертивності та ненасильницької комунікації [4, 112].

Цей підхід акцентує не на контролі, а на взаємодії – адже саме комунікативна відкритість створює основу для довіри, профілактики конфліктів і стабільного морально-психологічного клімату у військових колективах.

Як свідчать результати дослідження Кравця, впровадження цифрових платформ для анонімного зворотного зв'язку у військових навчальних закладах дозволило зменшити прояви булінгу та службових конфліктів майже на 25 % [12, 86]. Це підтверджує, що відкритість і можливість безпечного діалогу є найкращими механізмами профілактики деструктивних ситуацій.

Комунікація у сучасному війську має переходити від вертикальної моделі («наказ – виконання») до інтерактивної, де інформаційні потоки рухаються двосторонньо. Ефективна взаємодія сприяє створенню атмосфери психологічної безпеки, в якій конфлікти вирішуються не через примус, а через обмін аргументами та емоційною підтримкою.

Таким чином, комунікативно-інтерактивний підхід формує основу психологічно здорового колективу – там, де діалог замінює недовіру, а зворотний зв'язок стає інструментом стабільності. Однак для подальшої модернізації системи управління необхідно поєднати людський фактор із технологічними інноваціями. Саме це зумовлює перехід до інноваційно-технологічного підходу, який відкриває нові можливості для прогнозування та попередження конфліктів.

Інноваційно-технологічний підхід. Сучасне військове управління дедалі активніше інтегрує технології в систему психологічної підтримки та регулювання міжособистісних відносин. Після комунікативно-інтерактивної моделі логічним кроком стає впровадження інноваційно-технологічного підходу – він спрямований на використання цифрових інструментів для діагностики, прогнозування та профілактики конфліктів.

Як зазначають О. Іщенко [6, 105] та С. Слюсаренко [23, 58], застосування алгоритмів штучного інтелекту та машинного навчання у військовій психології дозволяє аналізувати великі обсяги психодіагностичних даних і виявляти схильність військовослужбовців до агресії, емоційної нестабільності чи професійного вигорання. Такі рішення не лише покращують управлінські рішення, а й допомагають командирам своєчасно реагувати на потенційні ризики.

Крім того, технологічні інновації мають значення у сфері навчання. – Віртуальні симулятори, такі як проєкт VR-Conflict Trainer [45], створюють можливість для безпечного моделювання конфліктних ситуацій, де військовослужбовці відпрацьовують стратегії поведінки, саморегуляції та переговорів у кризових умовах. Інтеграція таких рішень у навчальні процеси

сприяє розвитку емоційного інтелекту, підвищує стресостійкість і забезпечує психологічну готовність до конструктивного реагування у бойових умовах.

У ширшому сенсі інноваційно-технологічний підхід означає перехід від реактивної моделі управління до аналітико-прогностичної. Командир стає не просто організатором, а й менеджером даних, який здатен інтерпретувати результати цифрової аналітики та перетворювати їх на інструмент управління людським потенціалом. Таким чином, технології слугують не заміною людини, а її підтримкою - вони роблять армію не лише технічно, а й психологічно модерною.

Якщо інноваційно-технологічний напрям фокусується на аналітичних інструментах, то *гуманістично-ціннісний підхід* повертає увагу до головного ресурсу армії - людини. Його поява є своєрідною реакцією на технократизацію військової сфери та прагнення зберегти морально-етичний баланс у процесі служби.

У межах цього підходу командир виступає не як контролер, а як наставник, ментор і моральний авторитет. – Як зазначають G. Bartone [27] та L. Dixon [31], концепція «Human-Centered Defense» орієнтує сучасне військове керівництво на емпатійне, адаптивне й етичне лідерство. Така модель сприяє формуванню єдності цінностей, підвищує відданість службі й знижує ризик міжособистісних конфліктів, оскільки зростає рівень взаємної поваги й підтримки.

Гуманістично-ціннісний підхід поєднує силу дисципліни з моральною зрілістю – це управління, засноване не на страху, а на довірі. Завдяки йому військовий колектив перетворюється на спільноту партнерів, які усвідомлюють спільну мету й діють із внутрішнім почуттям відповідальності. Перехід до цього рівня мислення природно веде до ще ширшого розуміння соціальної взаємодії — міжкультурного та гендерного аспекту.

У сучасних збройних силах питання гендерної інтеграції та культурної різноманітності набувають особливої актуальності. Військові підрозділи

дедалі частіше стають **багатонаціональними та змішаними за гендерним складом**, що створює нові виклики для управління конфліктами.

Підхід передбачає усвідомлення різноманітності як ресурсу, а не як загрози. Відповідно до NATO Gender Perspective Policy [39], залучення жінок до прийняття рішень, рівний доступ до кар'єрного зростання та толерантне ставлення до культурних відмінностей є невід'ємною частиною сучасного військового менеджменту. Це не лише знижує рівень конфліктності, а й підвищує ефективність спільної діяльності, оскільки різні точки зору сприяють кращому аналізу ризиків і творчим рішенням.

Міжкультурно-гендерний підхід формує нову етику військової взаємодії – етику поваги, толерантності та партнерства. Його впровадження дозволяє адаптувати Збройні Сили України до стандартів НАТО, зміцнити згуртованість підрозділів і створити середовище, де різноманітність стає силою, а не джерелом протиріч.

В результаті, сучасні підходи до управління конфліктами у Збройних Силах України відображають еволюцію військового мислення – від жорстко дисциплінарних методів до психологічно орієнтованих, гуманістичних і технологічно підтриманих моделей. Кожен із підходів має власну логіку, інструменти та сферу ефективності, однак лише їх інтеграція дозволяє забезпечити стабільність, згуртованість і психологічну безпеку військових колективів.

Для узагальнення проведеного аналізу доцільно подати класифікацію основних підходів до управління конфліктами у військових колективах, що дозволяє систематизувати їх за змістом, цілями, методами впливу та психологічними наслідками (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Класифікація підходів до управління конфліктами у військових колективах

№	Підхід	Основна ідея	Переваги	Обмеження
1	Адміністративно-дисциплінарний	Контроль, наказ, субординація	Швидкість рішень, керованість	Ризик емоційного вигорання, пригнічення ініціативи

Продовження таблиці 1.3

2	Медіаційно-переговорний	Діалог і взаємоповага	Підвищує довіру, профілактує конфлікти	Потребує часу й комунікативних навичок
3	Психологічний	Робота з емоціями, мотивацією, свідомістю	Зниження конфліктності, розвиток лідерства	Вимагає професійної підтримки
4	Комунікативно-інтерактивний	Відкрита взаємодія, обмін інформацією	Підвищує згуртованість і довіру	Може конфліктувати з суворою субординацією
5	Інноваційно-технологічний	Використання цифрових і VR-технологій	Моделює конфлікти без ризику	Потребує технічних ресурсів
6	Гуманістично-ціннісний	Лідерство через довіру та моральні принципи	Формує психологічну безпеку	Важко виміряти ефективність
7	Міжкультурно-гендерний	Враховання різноманіття	Підвищує інклюзивність і згуртованість	Потребує соціальної зрілості колективу

Розглянемо друге питання - провести порівняльний аналіз сильних і слабких сторін зазначених підходів у типових для війська сценаріях.

Порівняльний аналіз сучасних підходів до управління конфліктами у військових колективах дає змогу виявити специфіку їх ефективності залежно від контексту та завдань військової діяльності.

Адміністративно-дисциплінарний підхід – ефективний у кризових або бойових ситуаціях, коли необхідно швидко відновити порядок і підпорядкування. Сильна сторона – чіткість, оперативність, забезпечення виконання наказів. Слабка – придушення ініціативи, емоційне виснаження, накопичення прихованих суперечностей.

Системно-організаційний підхід – орієнтований на оптимізацію структур і розподілу ролей. Перевага – профілактика конфліктів через регламентацію взаємодії. Недолік – обмежена увага до людського фактора та емоційних потреб військових.

Превентивний підхід – спрямований на раннє виявлення джерел напруги й своєчасне попередження суперечностей. Сильна сторона – запобігання конфліктам і розвиток психологічної грамотності. Слабка – залежність від рівня довіри та відкритості колективу.

Медіаційно-переговорний підхід – базується на конструктивному діалозі та пошуку взаємоприйнятних рішень. Перевага – відновлення довіри, зниження напруги. Недолік – складність реалізації у суворій ієрархії.

Психологічний підхід – зосереджений на внутрішніх причинах конфлікту, емоціях і мотивації. Сильна сторона – усунення глибинних причин суперечностей. Слабка – потреба у кваліфікованих психологах і часі.

Комунікативний підхід – розглядає конфлікт як наслідок порушення обміну інформацією. Перевага – розвиток навичок слухання й діалогу. Недолік – ризик блокування комунікації у стресових ситуаціях.

Інноваційно-технологічний підхід – застосовує цифрові засоби моніторингу морально-психологічного стану. Сильна сторона – швидкість і точність діагностики. Слабка – технічна залежність і поверховість аналізу.

Гуманістично-ціннісний підхід – ґрунтується на принципах гідності, довіри та взаємоповаги. Перевага – формування здорового психологічного клімату. Недолік – потреба у високій культурі командування.

Міжкультурно-гендерний підхід – враховує індивідуальні, гендерні та культурні відмінності. Сильна сторона – зниження упереджень і підвищення згуртованості. Слабка – потреба у спеціальній підготовці та часі на адаптацію.

Отже, найефективнішою моделлю управління конфліктами є інтегрований підхід – поєднання адміністративної чіткості, психологічної гнучкості, відкритої комунікації та гуманістичних цінностей, що забезпечує як оперативне реагування, так і довготривалу стабільність військових колективів.

Перейдемо до третього питання - обґрунтувати інтегровану модель застосування підходів на рівні підрозділу/частини з урахуванням стандартів НАТО.

Інтегрована модель управління конфліктами у військових підрозділах передбачає поєднання кількох підходів – адміністративного, психологічного, комунікативного, превентивного, гуманістично-ціннісного та інноваційно-

технологічного – в єдину систему, орієнтовану на підтримання стабільності, довіри та ефективної взаємодії в умовах воєнного стану.

Суть цієї моделі полягає в тому, щоб поєднати дисципліну та контроль із розвитком психологічної культури, емпатійного лідерства й відкритого діалогу. На рівні підрозділу вона реалізується через створення замкненого циклу управління конфліктами: діагностика – профілактика – врегулювання – відновлення – навчання.

На першому етапі проводиться діагностика психологічного клімату: регулярні опитування, соціометрія, спостереження командирів і психологів дозволяють своєчасно виявляти напруження. Другий етап – превентивний – включає психологічну освіту військовослужбовців, тренінги з комунікації, управління емоціями та формування довіри в колективі.

У разі виникнення суперечностей застосовується система врегулювання, що базується на трирівневій ескалації:

- швидке вирішення на рівні взводу або командира (адміністративно-дисциплінарний рівень);
- фасилітована зустріч або медіація за участю сержанта чи психолога (психологічно-комунікативний рівень);
- формальна процедура врегулювання конфлікту з залученням старшого командування або зовнішнього фахівця (організаційно-правовий рівень).

Після розв'язання конфлікту важливо забезпечити психологічну підтримку учасників і реабілітацію колективу. Це досягається через консультації, групові обговорення, формування спільних цінностей і цілей.

Модель також враховує стандарти НАТО, зокрема принцип *mission command* (командування за наміром), що передбачає довіру, автономію дій і відкритий зворотний зв'язок між рівнями управління. Крім того, враховується гендерна перспектива та принципи інклюзії, що знижують ризик дискримінаційних конфліктів і сприяють згуртованості.

Отже, інтегрована модель управління конфліктами у військових колективах - це цілісна система, спрямована не лише на усунення

суперечностей, а й на формування культури психологічної безпеки, взаємної поваги та колективної відповідальності. Її впровадження дозволяє підвищити морально-психологічну стійкість особового складу, зміцнити командну взаємодію й забезпечити ефективне функціонування підрозділів у будь-яких умовах.

Висновки до розділу 1.

Проведений теоретичний аналіз проблеми конфліктів у військовому середовищі дозволив з'ясувати їхню сутність, психологічні передумови та основні підходи до управління ними у сучасних Збройних Силах України.

Визначено, що конфлікт у військовому колективі є закономірним явищем соціальної взаємодії, зумовленим поєднанням жорсткої ієрархічної структури, дисциплінарних вимог і високої психоемоційної напруги служби. Конфлікт не обов'язково має деструктивний характер – за умов належного управління він може виконувати конструктивні функції: регулятивну, комунікативну та інтегративну, сприяючи зміцненню згуртованості підрозділу.

Охарактеризовано психологічні особливості військових колективів, що безпосередньо впливають на рівень конфліктогенності. До них належать структурна ієрархічність, специфічна військова культура, висока стресогенність служби, різнорівнева мотивація, гендерна та культурна різноманітність, а також потреба у взаємній довірі й почутті справедливості. Ці риси формують як потенціал для згуртованості, так і передумови для виникнення напружень у взаємодії між військовослужбовцями.

Проаналізовано сучасні підходи до управління конфліктами у Збройних Силах України. Встановлено, що розвиток військової конфліктології відбувається у напрямі від адміністративно-дисциплінарної моделі до більш гнучких – системних, медіаційно-психологічних, комунікативних, гуманістичних та інноваційно-технологічних. Психологічно орієнтовані підходи довели свою ефективність у підвищенні довіри, емоційної стабільності та лідерського потенціалу військовослужбовців.

Отже, конфлікт у військовому середовищі слід розглядати не як загрозу дисципліні, а як закономірний процес, що відображає соціально-психологічну динаміку підрозділу. Ефективне управління конфліктами має спиратися на поєднання дисциплінарної чіткості з психологічною чутливістю, розвитком комунікації, медіаційних практик і культури взаємоповаги. Такий підхід формує основу морально-психологічної стійкості, згуртованості та боєздатності сучасних військових колективів.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ВІЙСЬКОВИХ КОЛЕКТИВАХ

2.1. Організація та методи дослідження стратегій вирішення конфліктів у військових колективах

Емпіричне дослідження стратегій вирішення конфліктів у військових колективах було проведене на базі одного з підрозділів Гірсько-штурмової бригада Збройних Сил України, у складі якого автор дослідження проходить службу як офіцер групи психологічного супроводу та відновлення. Специфіка служби у гірсько-штурмових підрозділах – висока інтенсивність бойової діяльності, часті ротації, підвищений рівень фізичних та емоційних навантажень – робить їх цінним об'єктом для вивчення конфліктогенності та психологічних стратегій взаємодії.

До дослідження було залучено 30 військовослужбовців ($N = 30$) віком від 25 до 50 років, які представляли різні категорії особового складу – від молодших сержантів до офіцерів тактичної ланки. Вибірка мала збалансований, але типовий для військових частин гендерний склад: 24 чоловіки (80 %) та 6 жінок (20 %).

До вибірки були включені як військовослужбовці зі значним бойовим досвідом (участь у кількох ротаціях, виконання завдань у зоні бойових дій), так і ті, хто проходить службу менш ніж один рік. Це забезпечило різноманітність поглядів, а також дозволило порівняти особливості конфліктної поведінки залежно від досвіду, статі та посадово-рольової позиції військовослужбовців.

Умови добору були такими:

- добровільна участь;
- відсутність протипоказань за станом здоров'я;

- перебування особи у стабільному емоційно-психологічному стані;
- гарантування конфіденційності та анонімності відповідей.

Дослідження проводилося протягом двох етапів, кожен з яких мав власну логіку, методичне наповнення та практичні завдання.

Діагностичний етап – включав збір первинних даних, анкетування та психодіагностичне тестування. На цьому етапі визначалися індивідуальні особливості військовослужбовців, їхні типові реакції на стресові ситуації, схильність до певних стратегій поведінки у конфліктних обставинах. Особлива увага приділялася актуальному психоемоційному стану, рівню напруги, стресостійкості та готовності до конструктивної взаємодії. Дослідження проводилося у короткі проміжки між виконанням службових завдань, що вимагало застосування компактних і валідних методик, адаптованих до польових умов.

Аналітично-інтерпретаційний етап – передбачав систематизацію отриманих даних, визначення домінуючих стратегій конфліктної поведінки та аналіз чинників, що їх обумовлюють. На цьому етапі порівнювалися дані військовослужбовців різних вікових груп, рівнів підготовки та бойового досвіду. Особливу увагу приділено виявленню зв'язків між типом виконуваних завдань, рівнем психологічного навантаження, стилем командування та конфліктними моделями взаємодії.

Діагностика здійснювалася у реальних польових умовах – під час виїздів групи психологічного супроводу до підрозділів, що виконують бойові завдання або перебувають на ротаційних позиціях. Це забезпечило високу екологічну валідність результатів, оскільки військовослужбовці проходили тестування у звичних для себе умовах служби, без штучного лабораторного середовища. Проведення дослідження в наближених до бойових умов дозволило об'єктивно оцінити вплив стресогенних факторів, режиму служби та групової динаміки на особливості конфліктної поведінки.

Для забезпечення валідності та надійності емпіричного дослідження було застосовано комплексний, багатомодальний підхід, що поєднував

психодіагностичні інструменти, анкетування та якісні методи збору даних. Такий підхід дозволив отримати об'ємну картину конфліктної поведінки військовослужбовців, оцінити як індивідуально-психологічні характеристики, так і особливості взаємодії в умовах підвищеної стресогенності.

Центральне місце у діагностиці посідали дві валідні, науково обґрунтовані та широко апробовані методики, рекомендовані для використання у військовій психології.

Першою з них був **опитувальник поведінкових стратегій у конфлікті К. Томаса – Р. Кілманна (Thomas–Kilmann Conflict Mode Instrument, TKI)** [48], який є одним з найпоширеніших та найбільш науково обґрунтованих інструментів для діагностики стилів поведінки у конфліктних ситуаціях. Методика дає змогу визначити домінантний стиль реагування військовослужбовця залежно від поєднання двох ключових параметрів – асертивності (ступеня відстоювання власних інтересів) та кооперативності (готовності враховувати інтереси інших). На перетині цих двох вимірів формується п'ять базових стилів конфліктної поведінки:

- суперництво – активне відстоювання власної позиції з мінімальним урахуванням інтересів іншого;
- співпраця – пошук взаємовигідного рішення через відкритий діалог та інтеграцію інтересів;
- компроміс – взаємні поступки для досягнення часткового задоволення потреб обох сторін;
- уникнення – відхід від конфліктної ситуації, прагнення не втручатися й не загострювати суперечність;
- пристосування – поступливість, орієнтація переважно на інтереси іншої сторони за рахунок власних.

TKI має високу діагностичну точність і дозволяє не лише визначити домінуючий стиль, а й оцінити його адаптивність у конкретних умовах. У військовому середовищі цей інструмент особливо цінний, оскільки

забезпечує можливість проаналізувати, які моделі реагування активуються в умовах стресу, жорсткої субординації, бойового навантаження та командної взаємозалежності. Для військовослужбовців важливо розуміти, які стратегії вони застосовують автоматично (наприклад, суперництво чи уникнення), а які – потребують розвитку для підвищення ефективності командної взаємодії.

Крім того, опитувальник дозволяє виявити потенційні ризики деструктивної поведінки, зокрема схильність до надмірного суперництва, уникання або пасивної покірності, що у військових умовах може призводити до ескалації конфлікту, підриву довіри та зниження згуртованості підрозділу.

Результати ТКІ надають змогу командирам і психологам вибудовувати індивідуальні та групові програми розвитку комунікативних і конфліктологічних компетентностей, сприяти формуванню конструктивного стилю взаємодії та підвищувати морально-психологічну стійкість бійців.

Другою методикою, використаною у дослідженні, стала **шкала стресостійкості та життєстійкості (Hardiness Scale) Мадді – Кобаси** [38], яка є одним із найбільш валідних інструментів для оцінювання психологічної витривалості та здатності особистості конструктивно діяти під впливом стресу. Концепція життєстійкості, розроблена S. Maddi та S. Kobasa, ґрунтується на уявленні про те, що люди відрізняються не лише рівнем стресу, а й способом його подолання. Особливо це актуально у військовому середовищі, де інтенсивні навантаження та відсутність стабільності є хронічними факторами професійної діяльності.

Методика вимірює три ключові компоненти життєстійкості:

- залученість (commitment) – готовність людини активно включатися у діяльність, відчувати свій зв'язок із колективом і знаходити сенс у тому, що відбувається;
- контроль (control) – переконаність у власній здатності впливати на події, ухвалювати рішення й відповідати за їх наслідки;
- прийняття виклику (challenge) – схильність сприймати труднощі як можливість для розвитку, а не як загрозу.

У контексті військової служби ці три складники визначають не лише здатність протистояти стресу, а й впливають на характер поведінки у конфліктних ситуаціях. Зокрема, високий рівень залученості сприяє зміцненню згуртованості підрозділу та зменшує ризик міжособистісних протистоянь. Розвинений контроль пов'язаний із меншим рівнем імпульсивності та кращою здатністю регулювати емоційні реакції, що знижує імовірність ескалації конфлікту. Прийняття виклику стимулює конструктивні форми поведінки, зокрема співпрацю та пошук рішень, а не уникнення чи агресію.

Використання шкали життестійкості в роботі з військовослужбовцями дозволяє виявити індивідуальні психологічні ресурси, які визначають здатність до ефективного вирішення конфліктів. Результати методики дають змогу не лише діагностувати потенційні зони ризику (низький рівень контролю чи прийняття виклику), а й сформувати персоналізовані програми розвитку стресостійкості, що є критично важливим для підрозділів, які працюють у бойових умовах або на ротаційних позиціях.

Таким чином, застосування методики Мадді – Кобаси забезпечує глибше розуміння психологічних механізмів поведінки військовослужбовців у ситуаціях конфлікту та доповнює результати ТКІ, дозволяючи оцінити, наскільки обрана стратегія поведінки є зумовленою не лише ситуативними чинниками, а й особистісними характеристиками стресостійкості.

Наступним методом збору емпіричних даних стало **анкетування військовослужбовців**, спрямоване на уточнення параметрів конфліктної поведінки та суб'єктивного сприйняття психологічного клімату в підрозділі. Для цього була розроблена авторська анкета з 15 запитань, яка охоплювала основні виміри соціально-психологічної взаємодії (див. Додаток А). Її структура дозволяла виявити такі ключові аспекти:

- частоту виникнення конфліктів і типові їх причини;
- суб'єктивну оцінку морально-психологічного клімату;
- відчуття психологічної безпеки;

- рівень довіри до командирів і готовність звертатися за підтримкою;
- домінантні стилі комунікації, характерні для підрозділу;
- схильність до співпраці або, навпаки, уникнення конфліктних ситуацій.

Анкетування проводилося анонімно, що забезпечило відкритість відповідей і зменшило ризик впливу ієрархічних чинників на щирість респондентів. Усі учасники були проінформовані про мету дослідження, а також про те, що результати будуть використані виключно для наукових і практичних потреб підрозділу.

Ще одним методом стало **напівструктуроване інтерв'ю з командирами**, яке дозволило отримати експертну, управлінську точку зору на природу конфліктів і механізми їх розв'язання (див. Додаток Б). До інтерв'ю було залучено 7 представників командного складу – від командирів взводів до командирів рот.

Інтерв'ю були спрямовані на з'ясування кількох важливих питань:

- управлінського бачення причин і динаміки конфліктів у підрозділі;
- оцінки власних стратегій реагування та труднощів, що виникають у процесі врегулювання суперечностей;
- узгодженості або розбіжності між оцінками командирів і рядового складу;
- організаційних чинників конфліктогенності, таких як перевантаженість, недостатність комунікації, невизначеність ролей чи дефіцит зворотного зв'язку.

Напівструктурований формат інтерв'ю дав змогу зберегти баланс між стандартизованістю (для порівняння відповідей) та відкритістю (для виявлення індивідуальних поглядів, неочікуваних проблем і латентних конфліктогенних чинників). Це підвищило змістову глибину отриманих даних і дало можливість виявити розбіжності між формальним баченням ситуації та реальними психологічними процесами в підрозділі.

Етичні засади дослідження були неухильно дотримані. Усі учасники надавали добровільну інформовану згоду; гарантувалися анонімність,

конфіденційність та право відмови на будь-якому етапі; виключалися будь-які дії, здатні спричинити психологічну шкоду. Також було забезпечено коректність інтерпретації даних — уникаючи персоналізації висновків та враховуючи контекст виконання бойових завдань.

Підсумовуючи, застосування комплексу взаємодоповнювальних методів — психодіагностики, авторського анкетування та інтерв'ю з командирами — дозволило отримати багатовимірну картину конфліктної поведінки у військових колективах Гірсько-штурмової бригади. Така методологічна стратегія підвищує валідність і надійність отриманих результатів, забезпечує їх комплексність і дає можливість інтегрувати кількісні та якісні показники.

2.2 Аналіз та інтерпретація результатів дослідження стратегій вирішення конфліктів у військових колективах

Аналіз отриманих емпіричних даних було здійснено з урахуванням комплексного характеру дослідження, що поєднувало результати психодіагностичних методик, анкетування та напівструктурованих інтерв'ю з командирами. Такий мультифакторний підхід забезпечив можливість розглядати конфліктну поведінку військовослужбовців не ізольовано, а в системі взаємопов'язаних параметрів — індивідуально-психологічних особливостей, групової динаміки, рівня стресостійкості, стилю комунікації та специфіки лідерського впливу в умовах бойової діяльності. Це дозволило не лише виявити домінантні стратегії реагування у конфліктних ситуаціях, а й простежити, як вони формуються під впливом службового досвіду, морально-психологічного клімату підрозділу та організаційних факторів, характерних для гірсько-штурмових частин.

Інтерпретація результатів здійснювалася у декілька аналітичних блоків:

1. Аналіз поведінкових стратегій у конфлікті (за методикою К. Томаса – Р. Кілманна) [48].

Аналіз домінантних поведінкових стратегій військовослужбовців, виміряних за методикою К. Томаса – Р. Кілманна, дав змогу визначити специфіку реагування в умовах підвищеної стресогенності, жорсткої субординації та ризикового характеру військової діяльності. Оцінка стилів поведінки у конфлікті дозволила не лише встановити індивідуальні варіанти реагування, а й виявити закономірності, характерні для гірсько-штурмових підрозділів, де важливими є швидкість рішень, дисципліна та взаємозалежність під час виконання бойових завдань.

Результати свідчать, що поведінкові стратегії військових формуються під впливом трьох ключових факторів:

- рівня службового досвіду, який визначає впевненість, стресостійкість і здатність до кооперації;
- вікових особливостей, що впливають на емоційну регуляцію й стиль комунікації;
- позиції в ієрархії, яка задає стандарти відповідальності та очікуваної моделі реагування.

Методика ТКІ дозволила виокремити найбільш характерні тенденції конфліктної поведінки:

- суперництво частіше демонстрували військовослужбовці з високим бойовим досвідом і ті, хто обіймає керівні посади;
- співпраця виявилася притаманною особам із середнім стажем служби, які орієнтовані на командну взаємодію;
- компроміс був характерним для старших за віком військовослужбовців, що мають прагнення зберігати стабільність;
- уникнення частіше проявлялося серед новачків або тих, хто переживає психоемоційне виснаження;
- пристосування зустрічалося як стратегія зниження напруги або тимчасового уникнення ієрархічного тиску.

Загалом результати засвідчили, що конфліктні стратегії в підрозділі є неоднорідними та залежать від типу обов'язків, службового навантаження та ступеня участі у бойових діях.

Таблиця 2.1 – Результати аналізу поведінкових стратегій у конфлікті (методика методикою К. Томаса – Р. Кілманна)

Стратегія поведінки	Частота прояву у вибірці (N=30)	Типові групи, які використовують стратегію	Психологічні особливості прояву	Потенційні ризики для підрозділу
Суперництво	28%	Командири, досвідчені військові	Висока асертивність, прагнення контролю	Конфлікти «зверху вниз», тиск, зниження довіри
Співпраця	24%	Військові з 2–4 роками служби	Орієнтація на груповий результат, комунікабельність	Перевантаження відповідальності, труднощі в умовах браку часу
Компроміс	20%	Старші військовослужбовці (40+)	Врівноваженість, досвід, прагнення стабільності	Уникнення рішень у критичних ситуаціях
Уникнення	18%	Новачки, виснажені військовослужбовці	Низька впевненість, емоційне виснаження	Нагромадження латентних конфліктів
Пристосування	10%	Особи з високою залежністю від авторитетів	Пошук гармонії, уникнення напруги	Ризик маніпуляцій з боку лідерів

Отримані результати свідчать про нерівномірний розподіл конфліктних стратегій серед військовослужбовців гірсько-штурмового підрозділу. Домінування суперництва (28 %) та співпраці (24 %) відображає подвійний характер військової служби: з одного боку – потребу в жорсткому, рішучому лідерстві, а з іншого – необхідність тісної взаємодії та взаємної підтримки у складних бойових умовах.

1. Домінування суперництва (28 %) Найчастіше цю стратегію обирають командири та досвідчені військові. Це закономірно, оскільки суперництво базується на високій асертивності, прагненні контролю та рішучості. У бойових умовах така поведінка може бути адаптивною – забезпечує оперативність, чіткість наказів і незаперечне виконання рішень.

2. Високий рівень співпраці (24 %) Цю стратегію частіше демонструють військові зі стажем 2–4 роки – період, коли вони мають достатній досвід, але ще зберігають високу мотивацію та відкритість до взаємодії.

3. Компроміс (20 %) Найчастіше притаманний старшим військовослужбовцям (40+). Досвід та вміння бачити ситуацію ширше дозволяють їм уникати загострення та підтримувати стабільність.

4. Уникнення (18 %) Типове для новачків або військових, що переживають виснаження. Вони часто відчувають невпевненість, страх критики, недостатність комунікативних навичок.

5. Пристосування (10 %) Характерне для військових із високою орієнтацією на авторитети. Вони прагнуть уникнути напруги та зберегти гармонію в групі.

Розподіл стратегій поведінки вказує на те, що військовий колектив знаходиться в умовно «змішаній» конфліктній моделі: поєднання жорстких та кооперативних форм поведінки забезпечує гнучкість у бойових умовах, але створює ризики внутрішньої напруги у побутовій та службовій взаємодії.

- Суперництво та співпраця – домінантні стилі, що формують основу поведінки підрозділу.
- Компроміс – стабілізує взаємини між старшими військовими.
- Уникнення і пристосування – маркери психологічного виснаження або недостатньої адаптації.

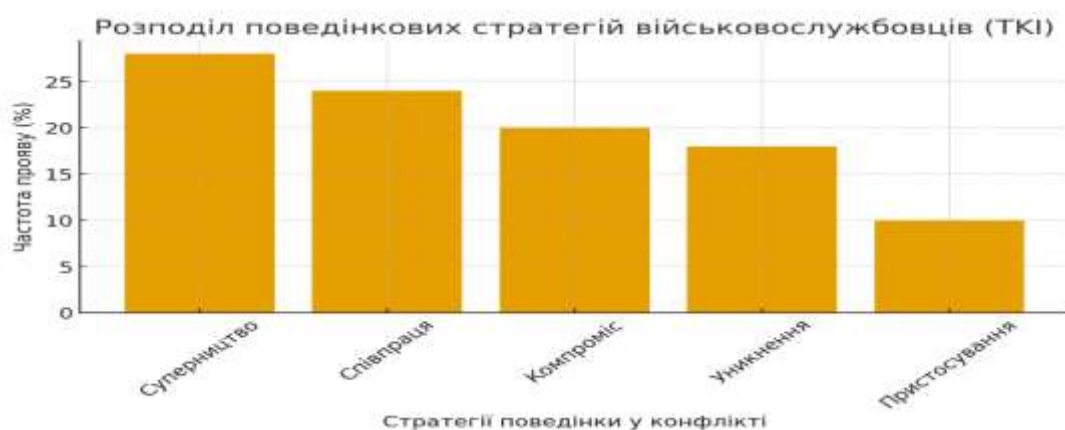


Рисунок 2.2 – Розподіл поведінкових стратегій військовослужбовців

Отримані результати свідчать про домінування у вибірці стратегії *суперництва* (28%) та помірно високий рівень *уникнення* (22%), що є типовим для військових підрозділів із жорсткою субординацією та високою стресогенністю служби. Значна частка суперництва вказує на схильність військовослужбовців до прямого розв'язання суперечностей шляхом наполегливого відстоювання власних позицій, що може бути ефективним у ситуаціях, де важливе швидке прийняття рішень, але водночас створює ризик ескалації конфліктів у міжособистісній взаємодії.

Підвищений рівень уникнення свідчить про тенденцію до відкладання або ігнорування конфліктів, що часто характерно для військових у періоди перевантаження чи емоційного виснаження. Натомість стратегії *співпраці* (18%) та *компромісу* (17%) представлені в меншій мірі, але саме вони є найбільш конструктивними в контексті підтримання згуртованості та командної ефективності. Відносно низький показник *пристосування* (15%) демонструє, що військовослужбовці рідко обирають пасивно-уступливу модель поведінки, що узгоджується з вимогами військової ролі та необхідністю проявляти впевненість.

Загалом діаграма відображає переважання більш жорстких і директивних стратегій реагування над кооперативними, що свідчить про потенційні ризики накопичення міжособистісного напруження та підкреслює необхідність цілеспрямованої роботи над розвитком навичок співпраці й конструктивної комунікації у військовому колективі.

Таким чином, результати методики ТКІ дозволили сформулювати детальне уявлення про поведінкові патерни військовослужбовців у конфліктних ситуаціях і визначити ключові напрями подальшої психологічної роботи з підрозділом.

2. Аналіз рівня життестійкості та стресостійкості (шкала Мадді – Кобаси) [38].

Дослідження життестійкості військовослужбовців за методикою Мадді – Кобаси дозволило оцінити здатність бійців Гірсько-штурмової бригади

адаптуватися до хронічного стресу, підтримувати внутрішню мотивацію та ефективно діяти в умовах бойового навантаження. Шкала *Hardiness* включає три ключові компоненти – *залученість*, *контроль* і *прийняття виклику*, кожен з яких характеризує окремий аспект психологічної стійкості.

Оцінювання показало, що найбільш розвиненим компонентом є контроль – переконання військовослужбовців у власній спроможності впливати на хід подій. Цей показник був особливо високим у військових зі значним бойовим досвідом, що свідчить про сформовані навички саморегуляції, підвищену відповідальність та здатність зберігати раціональність у критичних ситуаціях. Саме така характеристика корелює з конструктивними конфліктними стратегіями – *співпрацею* та *компромісом*.

Компонент залученість продемонстрував середні значення, що вказує на загалом стабільну включеність військовослужбовців у діяльність підрозділу, однак за умов тривалого стресу залученість може знижуватися. Це проявляється у схильності частини військових до *уникнення* або *пристосування*, особливо за умов емоційного виснаження або невизначеності щодо результатів бойових дій.

Найбільша варіативність у вибірці була зафіксована за показником прийняття виклику, який відображає ставлення військовослужбовця до труднощів, невизначеності та стресових подій як до загрози або можливості особистісного й професійного зростання. Військові з високими значеннями цього компонента характеризувалися більшою психологічною гнучкістю, здатністю адаптуватися до змін обстановки та схильністю сприймати конфліктні ситуації як завдання, що потребує раціонального розв’язання. Для них були типовими орієнтація на співпрацю, готовність брати відповідальність і нижчий рівень емоційної дезорганізації навіть у напружених умовах служби.

Натомість низькі показники прийняття виклику частіше спостерігалися у військовослужбовців на етапі первинної адаптації, зокрема серед осіб із меншим бойовим досвідом. Для цієї групи були характерні підвищена

чутливість до стресу, нестійкий емоційний контроль та схильність до імпульсивних реакцій або уникнення конфліктів, що підвищувало ризик латентної напруги в підрозділі.

Загалом результати підтвердили, що життєстійкість є ключовим модератором конфліктної поведінки у військових колективах. Високий її рівень сприяє емоційній стабільності та конструктивним стратегіям взаємодії, тоді як дефіцит життєстійкості підвищує ймовірність деструктивних реакцій, що обґрунтовує доцільність цілеспрямованого розвитку цього ресурсу в системі психологічного забезпечення військових підрозділів.

Таблиця 2.3 – Аналітичні показники життєстійкості військовослужбовців та їхній зв'язок із конфліктною поведінкою

Компонент життєстійкості	Загальний рівень у вибірці	Характеристика прояву	Взаємозв'язок із конфліктною поведінкою
Контроль	Високий	Сприйняття ситуацій як таких, на які можна впливати; раціональність у стресі	Схильність до <i>співпраці й компромісу</i> ; низький ризик імпульсивних реакцій
Залученість	Середній	Почуття значущості служби, готовність діяти спільно; можливі коливання через виснаження	За зниження – перехід до <i>приспосовування</i> чи <i>уникнення</i> ; за підвищення – посилення конструктивності
Прийняття виклику	Варіативний	Готовність розглядати труднощі як шлях до розвитку; психологічна гнучкість	Високий рівень – конструктивна взаємодія; низький – підвищена конфліктність і емоційна нестабільність
Загальний рівень життєстійкості	Вище середнього	Поєднання стресостійкості, мотивації та контролю	Визначає адаптивність і здатність стабілізувати конфлікти в підрозділі

Представлені у таблиці результати демонструють, що найбільш стабільним компонентом життєстійкості військовослужбовців є контроль, який забезпечує здатність зберігати раціональність і конструктивність у конфліктних ситуаціях. Залученість проявилася на середньому рівні, що вказує на загалом позитивне ставлення до служби, однак її коливання можуть впливати на схильність до уникнення чи пасивних стратегій. Найбільша різниця між військовослужбовцями спостерігалася за показником прийняття виклику, який визначає психологічну гнучкість: високі значення корелювали з готовністю до співпраці, тоді як низькі – з підвищеною конфліктністю. Загалом отримані дані підтверджують, що життєстійкість є важливим предиктором ефективного та конструктивного розв’язання конфліктів у військовому середовищі.

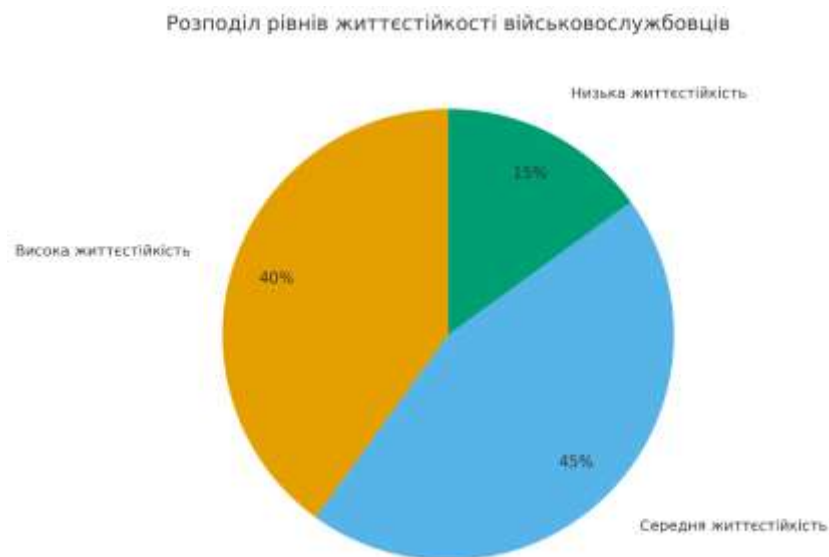


Рисунок 2.4 – Розподіл рівнів життєстійкості військовослужбовців

Отримані результати за шкалою життєстійкості Мадді–Кобаси демонструють збалансований, але нерівномірний розподіл показників серед військовослужбовців. Найбільшу групу становлять військові із середнім рівнем життєстійкості (45 %), що свідчить про достатню адаптивність до стресу, але водночас вказує на потребу у розвитку навичок емоційної саморегуляції та психологічної витривалості.

Високий рівень життєстійкості (40 %) характерний для майже половини вибірки й відображає наявність розвинених ресурсів подолання труднощів, здатність до оптимального контролю над ситуацією та стабільне збереження мотивації в умовах бойового навантаження. Саме ці військовослужбовці, як правило, демонструють більш конструктивні стратегії поведінки у конфлікті (співпраця, компроміс).

Водночас низький рівень життєстійкості виявлено у 15 % учасників, що становить групу ризику щодо емоційного виснаження, імпульсивних реакцій, уникнення конфліктів або деструктивної поведінки. Представники цієї групи потребують додаткової психологічної підтримки, профілактичних заходів і тренінгів стресостійкості.

У цілому структура показників свідчить про задовільний рівень адаптаційних ресурсів підрозділу, проте наявність значної частки респондентів із середніми та низькими показниками вимагає посилення роботи в напрямку розвитку життєстійкості та формування навичок конструктивного подолання конфліктних ситуацій.

Таким чином, застосування шкали життєстійкості Мадді–Кобаси дозволило виокремити профілі стресостійкості військовослужбовців і виявити загальну тенденцію до задовільного рівня емоційної витривалості. Переважання середнього та високого рівнів життєстійкості підтверджує, що більшість особового складу здатна ефективно адаптуватися до бойових стресорів. Водночас наявність меншої групи з низькими показниками вказує на необхідність додаткових заходів підтримки для запобігання деструктивним конфліктним реакціям. Отримані дані слугують основою для подальшої роботи над зміцненням психологічної стійкості підрозділу.

3. Для поглиблення кількісних показників було розроблено авторську анкету з 15 запитань, спрямованих на виявлення:

- частоти конфліктів і типових їх причин;
- суб'єктивної оцінки морально-психологічного клімату;
- відчуття психологічної безпеки;

- рівня довіри до командирів;
- переважних стилів комунікації в підрозділі;
- готовності до співпраці в конфліктній ситуації.

Анкетування проводилося анонімно, що забезпечило відкритість відповідей і мінімізувало вплив субординаційних чинників.

Отримані дані анкетування дозволили сформулювати цілісне уявлення про конфліктогенність підрозділу, внутрішню динаміку групи та ключові чинники, що визначають поведінку військовослужбовців у напружених ситуаціях. На відміну від психодіагностичних методик, що фіксують індивідуальні стилі реагування, анкетування відображає суб'єктивне сприйняття умов служби, характеру взаємодії та атмосфери у військовому колективі.

1. Частота та природа конфліктів

Більшість респондентів (52 %) повідомили про регулярні, але не критичні конфлікти, що свідчить про наявність постійних точок напруження, притаманних умовам інтенсивної службово-бойової діяльності. Показник у 18 % щодо «частих конфліктів» сигналізує про підвищений рівень стресу окремих груп, особливо в періоди ротацій, зміни завдань або дефіциту часу.

Це дозволяє припустити, що конфлікти виникають не як поодинокі випадки, а як регулярний механізм розрядки напруги, і потребують системної роботи з боку командирів та психологів.

2. Причини конфліктів

Аналіз основних причин вказує на їх змішаний характер – поєднання організаційних та особистісно-психологічних чинників:

- перевтома та стрес (63 %) – підтверджує вплив бойових і ротаційних навантажень, які знижують самоконтроль;
- нечіткість наказів (47 %) – свідчить про потребу удосконалення комунікативного процесу та управлінських практик;
- нерівномірний розподіл навантаження (41 %) – вказує на потенційну несправедливість, що є ключовим тригером конфліктів;

- різні стилі комунікації (38 %) – демонструє роль особистісних відмінностей і необхідність розвитку навичок конструктивного спілкування.

Ці результати відповідають даним військової конфліктології, яка підкреслює, що організаційна несправедливість і переважно можна вважати найпотужнішими предикторами ескалації суперечностей у бойових групах.

3. Психологічний клімат і сприйняття безпеки

Важливою закономірністю стало те, що попри високий рівень навантаження, 67 % військовослужбовців оцінюють клімат як загалом позитивний. Це свідчить про наявність у підрозділі внутрішніх компенсаторних ресурсів – взаємної підтримки, командної ідентичності та авторитету командирів.

Водночас 23 % відзначили підвищену напруженість, а 15 % респондентів повідомили про низький рівень психологічної безпеки. Ця група потребує окремої уваги, адже низька психологічна безпека:

- підвищує схильність до уникнення конфліктів,
- сприяє накопиченню прихованої агресії,
- є передумовою емоційного вигорання.

Це означає, що хоча загальна атмосфера є стабільною, існують локальні осередки напруження, які можуть у перспективі перерости в більш масштабні конфлікти.

4. Довіра до командирів та стилі комунікації

Позитивним індикатором є довіра до командирів (56 % високої довіри). Це корелює з даними про відносно позитивний морально-психологічний клімат.

Втім, зауважені проблеми:

- обмеженість зворотного зв'язку,
- надмірна директивність спілкування,
- нерівномірність навантаження,

свідчать про потребу у підвищенні комунікативної компетентності управлінців, що відповідає рекомендаціям НАТО щодо адаптивного, а не авторитарного лідерства.

5. Готовність до співпраці

Переважання співпраці та компромісу (70 %) вказує на високий потенціал підрозділу до конструктивної взаємодії. Це узгоджується з результатами ТКІ та підтверджує, що команді властива не лише реактивність, а й прагнення до партнерського вирішення проблем.

4. Напівструктуроване інтерв'ю з командирами

Для отримання глибинної якісної інформації про природу конфліктів у підрозділі було проведено напівструктуровані інтерв'ю з представниками командного складу ($n = 7$). Формат інтерв'ю дозволив поєднати стандартизованість запитань із гнучкістю уточнень, що забезпечило баланс між науковою точністю та відкритістю відповідей.

Інтерв'ю охоплювали такі ключові тематичні блоки:

- оцінка командирами основних джерел конфліктів у підрозділі;
- особливості реагування військовослужбовців на стрес і перевантаження;
- стилі лідерства, які застосовуються в різних службових ситуаціях;
- наявність або нестача комунікаційних каналів для вирішення суперечностей;
- управлінські труднощі, пов'язані з різнорівневою підготовкою й мотивацією особового складу;
- оцінка ефективності існуючих профілактичних заходів.

Командири відзначали, що найважливішими чинниками появи конфліктів є:

- дефіцит часу на пояснення наказів у складних обставинах;
- втома та емоційне виснаження військовослужбовців;
- різні стандарти відповідальності серед бійців із різним бойовим досвідом;

- перенасиченість підрозділів негласними нормами, що не завжди відповідають офіційним правилам;

- труднощі в комунікації між сержантським та офіцерським складом.

Багато командирів підкреслювали, що конфлікти не завжди є негативним явищем:

- «конфлікт часто сигналізує про проблему в організації роботи»,

- «правильно спрямований конфлікт дає змогу швидко вдосконалити процеси»,

- «військовий колектив повинен мати канали для зворотного зв'язку, інакше напруга накопичується».

Інтерв'ю дозволили виявити й значні розбіжності між оцінками командирів та рядового складу: командири частіше вважають конфлікти результатом дисциплінарних порушень, тоді як військовослужбовці наголошують на комунікативних та організаційних причинах. Це підкреслює важливість налагодження двостороннього діалогу та розвитку емоційно-комунікативних компетентностей командирів.

Отримані якісні дані стали важливим доповненням до результатів психодіагностики та анкетування, дозволивши сформулювати цілісне уявлення про конфліктні процеси в підрозділі.

Висновки до розділу 2.

Проведене емпіричне дослідження стратегій вирішення конфліктів у військовому середовищі Гірсько-штурмової бригади дозволило отримати цілісне уявлення про психологічні чинники конфліктогенності, домінантні стилі поведінки військовослужбовців та особливості міжособистісної взаємодії у підрозділах, що працюють у бойових умовах.

Результати психодіагностики за методикою К. Томаса – Р. Кілманна показали переважання таких стратегій, як співпраця, компроміс і пристроювання, що свідчить про високий рівень готовності військовослужбовців до конструктивної взаємодії та збереження групової згуртованості. Водночас зафіксовано підвищені показники суперництва у

представників командного складу та уникнення серед військових з низьким рівнем психологічної безпеки, що окреслює потенційні ризики для стабільності комунікацій.

Результати шкали життєстійкості Мадді – Кобаси засвідчили, що більшість військовослужбовців характеризуються середнім і високим рівнем життєстійкості, що є важливим ресурсом у подоланні конфліктів та стресових ситуацій. Виявлено, що високі показники життєстійкості корелюють зі схильністю до співпраці та конструктивного діалогу, тоді як низькі – з уникненням і підвищеною емоційною реактивністю.

Анкетування дозволило встановити, що конфлікти у підрозділі найчастіше пов'язані зі стресом, перевтомою, нечіткими наказами та особливостями стилів комунікації. Попри це, більшість військовослужбовців оцінюють морально-психологічний клімат як позитивний, хоча частина респондентів вказує на дефіцит зворотного зв'язку та нерівномірність навантаження як чинники прихованої напруженості.

Напівструктуровані інтерв'ю з командирами підтвердили важливість психологічної підтримки, чіткої організації роботи, справедливого розподілу обов'язків та відкритої комунікації. Командири визнають, що саме комунікативні бар'єри, емоційне виснаження та нестача часу на якісний зворотний зв'язок найчастіше провокують конфліктні ситуації.

Інтеграція результатів якісних і кількісних методів дозволила виявити узгоджену систему психологічних чинників, що визначають конфліктну поведінку: рівень життєстійкості, стиль лідерства, сприйняття справедливості, наявність соціальної підтримки та ступінь психологічної безпеки.

Узагальнюючи, емпіричне дослідження довело, що стратегічне управління конфліктами у військовому середовищі потребує не лише організаційних заходів, а й системної психологічної роботи, спрямованої на розвиток саморегуляції, комунікативних компетентностей і командної взаємодії.

Отже, результати розділу 2 підтверджують необхідність впровадження комплексного підходу до управління конфліктами, який поєднує індивідуальні, групові та організаційні інтервенції і відповідає сучасним вимогам військової служби в умовах війни.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНІ СТРАТЕГІЇ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ВІЙСЬКОВИХ КОЛЕКТИВАХ

3.1. Механізми впровадження ефективних стратегій вирішення конфліктів

Ефективне управління конфліктами у військових колективах вимагає не лише теоретичного розуміння їхньої природи, а й розробки та впровадження практичних механізмів, здатних забезпечити стабільність, згуртованість і психологічну стійкість особового складу в умовах високої динамічності військової діяльності. Результати емпіричного дослідження, проведеного у підрозділах Гірсько-штурмової бригади, підтвердили, що ключовими факторами конфліктогенності є підвищена стресогенність, дефіцит відкритої комунікації, неоднорідність стилів поведінки у конфлікті та нерівномірність розподілу службових навантажень. Це зумовлює необхідність системного впровадження стратегій, спрямованих на попередження, послаблення та конструктивне вирішення конфліктів на всіх рівнях військової взаємодії.

Механізми впровадження ефективних стратегій вирішення конфліктів у військових колективах повинні ґрунтуватися на низці ключових принципів, що забезпечують їхню дієвість і відповідність реальним умовам військової служби.

Передусім йдеться про **інтегрованість**, яка передбачає поєднання психологічних, комунікативних та організаційних підходів, адже жоден із них окремо не здатен забезпечити повноцінну профілактику й врегулювання конфліктів у складному та багатofакторному військовому середовищі [25].

Важливою умовою є **поетапність**, що означає поступове формування у військовослужбовців навичок саморегуляції, конструктивної комунікації,

здатності до переговорів і командної взаємодії, оскільки різкі чи фрагментарні зміни не дають стабільного ефекту [20].

Принцип **системності** вимагає регулярного моніторингу рівня конфліктогенності, динаміки міжособистісних стосунків та морально-психологічного клімату із відповідною корекцією управлінських рішень [13].

Особливого значення набуває **орієнтація на стандарти НАТО**, де акцент робиться на психологічну стійкість, лідерство без примусу, довіру, комунікацію та культуру відповідального зворотного зв'язку – саме ці компоненти вважаються критично важливими для бойової ефективності підрозділу [40].

Принцип **індивідуалізації** полягає у врахуванні відмінностей у досвіді, рівні життєстійкості, особистісних рисах і стратегічних стилях поведінки військовослужбовців, що дозволяє адаптувати тренінги та інтервенції до потреб конкретних груп та осіб [46].

Нарешті, ключовим принципом виступає **підвищення психологічної безпеки**, яка формує основу довіри, відкритості й можливості обговорювати проблеми без страху покарання чи стигматизації. Психологічно безпечне середовище зменшує латентні напруження, запобігає ескалації суперечностей і сприяє формуванню здорової культури взаємодії в підрозділі. [32]

Застосування цих принципів дозволяє забезпечити узгодженість між індивідуальними особливостями військовослужбовців та вимогами військової служби, що є критично важливим в умовах бойових дій. Упровадження ефективних стратегій має відбуватися одночасно на трьох взаємопов'язаних рівнях – **індивідуальному, груповому та організаційному**.

На **індивідуальному рівні** механізми впровадження ефективних стратегій вирішення конфліктів спрямовані на розвиток внутрішніх психологічних ресурсів військовослужбовців, що забезпечують конструктивну поведінку навіть у стресових та екстремальних умовах служби. Центральним завданням є формування емоційної стійкості, здатності

контролювати імпульсивні реакції та усвідомлено обирати оптимальні стилі взаємодії у конфліктній ситуації. З цією метою проводяться спеціалізовані тренінги з емоційної саморегуляції та стресостійкості, спрямовані на опанування навичок контролю фізіологічного збудження, зменшення напруги та підвищення толерантності до фрустрації.

Важливу роль відіграє розвиток компонентів життестійкості – контролю, залученості та прийняття виклику, які підсилюють здатність військовослужбовців протистояти стресу та зберігати психологічну рівновагу в умовах невизначеності. На основі результатів методики К. Томаса – Р. Кілманна [48] забезпечується формування усвідомлених стилів поведінки в конфлікті, що дозволяє військовим краще розуміти власні реакції та адаптувати їх відповідно до ситуації й вимог підрозділу.

Доповненням до цього є індивідуальні консультації з військовими психологами, під час яких військовослужбовці отримують персоналізовані рекомендації щодо профілактики деструктивних реакцій, опрацювання агресивності чи тривожності, а також побудови ефективних комунікативних стратегій.

Особливе місце посідає навчання технікам швидкої емоційної стабілізації, зокрема *breathing control*, *grounding*, тактичної паузи, які дозволяють оперативно знизити рівень збудження та запобігти ескалації ситуації в момент конфлікту.

У сукупності ці заходи сприяють зниженню емоційної реактивності, підвищенню самоконтролю та формуванню готовності військовослужбовців до конструктивного діалогу й раціонального прийняття рішень, що є необхідною умовою стабільного та ефективного функціонування військового колективу.

На **груповому рівні** механізми впровадження ефективних стратегій вирішення конфліктів спрямовані на формування стійкої командної взаємодії, розвиток довіри та створення здорового морально-психологічного клімату, який мінімізує ризики як відкритих, так і прихованих конфліктів.

Групова динаміка у військових колективах має вирішальне значення, адже ефективність виконання бойових завдань безпосередньо залежить від узгодженості дій, взаємної підтримки та здатності команди оперативно реагувати на стресові ситуації.

З цією метою впроваджуються тренінги командоутворення (team building), які сприяють налагодженню горизонтальних зв'язків, формуванню спільної ідентичності та розумінню ролей у підрозділі [41]. Паралельно проводяться заняття з групової комунікації, що розвивають навички активного слухання, асертивного висловлювання позиції та адекватного зворотного зв'язку – ключових компонентів конструктивного розв'язання конфліктів у колективі.

Важливим інструментом є впровадження практики колективного аналізу проблем (after action review), яка дозволяє команді разом обговорювати труднощі, визначати помилки без звинувачень та виробляти спільні рішення. Це знижує рівень напруження, сприяє спільній відповідальності й запобігає накопиченню прихованих образ [49].

На груповому рівні також актуальним є розвиток навичок взаємної підтримки та психологічної першої допомоги, адже військовослужбовці часто першими помічають зміни у стані побратимів. Такі навички підсилюють відчуття безпеки й допомагають запобігти загостренню міжособистісних суперечностей.

Додатково проводяться групові консультації, спрямовані на корекцію міжособистісних стосунків, подолання напруження та покращення взаєморозуміння між учасниками підрозділу. Завдяки цьому зменшується кількість латентних конфліктів і підвищується загальна згуртованість команди.

У сукупності групові інтервенції сприяють формуванню більш єдиного, стійкого та психологічно зрілого колективу, здатного конструктивно реагувати на виклики служби та забезпечувати ефективну взаємодію у складних умовах військової діяльності.

На **організаційному рівні** механізми запобігання та врегулювання конфліктів спрямовані на удосконалення системи управління, оптимізацію внутрішніх процесів і формування такої організаційної культури, яка мінімізує ризики деструктивної взаємодії [10, 50]. Конфлікт у військовому підрозділі нерідко стає наслідком не стільки міжособистісних суперечностей, скільки управлінських помилок, нечіткості комунікації або структурних дисбалансів. Тому саме на цьому рівні формується фундамент для стабільної, передбачуваної та психологічно безпечної взаємодії.

Одним із ключових механізмів є оптимізація комунікативних каналів між командиром і підлеглими, що передбачає своєчасну, чітку та узгоджену передачу інформації, доступність командира для консультацій і створення умов для відкритого обговорення проблем [7, 38]. Важливу роль відіграють регулярні короткі наради з обов'язковим зворотним зв'язком, які дають змогу оперативно вирішувати робочі питання, попереджувати непорозуміння та своєчасно виявляти конфліктні тенденції.

Ще одним механізмом є чіткий розподіл ролей і посадових обов'язків, що знижує ризики рольової невизначеності, яка часто є джерелом прихованих конфліктів у підрозділі. Прозорі та зрозумілі обов'язки дозволяють уникати дублювання функцій, перевантаження та звинувачень у несправедливості.

Важливою умовою стабільної взаємодії є підготовка командирів до використання медіативних, демократичних і психологічно орієнтованих стилів лідерства [24, 119]. Командир нового зразка повинен не лише контролювати, а й формувати довірчі стосунки, підтримувати підлеглих, управляти емоційною напруженістю та застосовувати превентивні методи врегулювання конфліктів.

Не менш значущим є системний моніторинг морально-психологічного клімату, що включає регулярні опитування, спостереження та аналіз динаміки групових процесів. Це дає змогу своєчасно виявляти ранні ознаки напруження та запобігати загостренню конфліктів.

Важливою умовою ефективного функціонування підрозділу є створення простору психологічної безпеки, де кожен військовослужбовець має можливість висловити думку, звернутися по допомогу та отримати підтримку без страху покарання чи стигматизації. Така атмосфера значно знижує рівень латентної конфліктності та сприяє формуванню здорової організаційної культури.

Загалом результативність організаційного рівня значною мірою залежить від готовності командирів впроваджувати інноваційні підходи, застосовувати гнучкі методи управління й орієнтуватися на стандарти НАТО, які підкреслюють важливість людського фактору, превентивної роботи, лідерства, що надихає, та формування колективів із високим рівнем психологічної стійкості та довіри. Така трансформація робить військові підрозділи більш адаптивними, згуртованими й ефективними в умовах сучасних бойових викликів.

3.2. Перспективи розвитку та удосконалення системи управління конфліктами у Збройних Силах України

Перспективи вдосконалення системи управління конфліктами у Збройних Силах України формуються під впливом кількох стратегічних векторів – трансформації військової організації за стандартами НАТО, зростання ролі людського фактора у бойових діях, інтенсивного накопичення психологічного навантаження, а також необхідності адаптувати військо до тривалих бойових операцій. У таких умовах розвиток системи врегулювання конфліктів перестає бути допоміжним напрямом і перетворюється на ключовий елемент обороноздатності держави. Конфліктом стає не лише суперечність між окремими особами, а й показник стійкості управлінських процесів, ефективності комунікації та рівня психологічної готовності особового складу до ведення сучасних воєнних дій. Тому переосмислення підходів до конфліктології у війську є невід’ємною складовою зміцнення

тактичної гнучкості, командної взаємодії та морально-психологічного потенціалу ЗСУ.

Однією з ключових тенденцій є посилення ролі психологічної служби ЗСУ, що передбачає розширення функцій військових психологів – від діагностики й кризової інтервенції до участі у стратегічному плануванні, підготовці командирів та впровадженні програм профілактики конфліктів.

Функція психолога в армії змінюється: від «реагуючого фахівця», який залучається постфактум, до «проактивного експерта», здатного ідентифікувати латентні фактори конфліктності ще до їхнього загострення [41]. Поступова інтеграція психологів у систему прийняття рішень дозволить раннє виявлення конфліктогенних зон і більш точне прогнозування ризиків у взаємодії підрозділів. Це включає участь психологів у брифінгах, плануванні операцій, оцінці морального стану військових підрозділів, а також у розробці рішень щодо ротації, відпочинку і відновлення особового складу.

Розширення ролі психологічної служби відповідає підходам НАТО, де психологи виступають не лише консультантами, а й **ключовими радниками командирів** з питань морально-психологічної стійкості, лідерства, профілактики стресових реакцій і управління конфліктами. У країнах Альянсу функціонує концепція *Combat Operational Stress Control*, яка передбачає інтегровану систему підтримки підрозділів через ранню діагностику, peer-support моделі, тренінги стресостійкості та формування культури психологічної безпеки [41]. Її адаптація у ЗСУ може суттєво знизити рівень прихованої конфліктності, підвищити довіру в колективах і зменшити ризики професійного вигорання в умовах тривалих бойових дій.

Перспективним напрямом є і **інституціоналізація превентивної конфліктології**, коли основний акцент переноситься з «гасіння конфліктів» на створення умов, які запобігають їх виникненню. Це включає постійний моніторинг морально-психологічного стану, регулярні опитування особового складу, аналіз латентних суперечностей, діалогові майданчики між

командуванням і підлеглими, а також навчання військовослужбовців навичкам конструктивної комунікації. Такий підхід формує культуру зворотного зв'язку та партнерську модель взаємодії, що знижує ескалацію напруги, яка в умовах традиційної вертикальної системи може залишатися невидимою до критичного моменту.

Зрештою, майбутній розвиток системи управління конфліктами у ЗСУ передбачає переорієнтацію з реактивної моделі на проактивну, де конфлікт розглядається як передбачуваний процес, яким можна керувати через психологічну підтримку, розвиток лідерства, профілактику стресу та підсилення командної єдності. У цій моделі військовий психолог виступає стратегічним елементом бойового потенціалу підрозділу, а система управління конфліктами – частиною загальної доктрини морально-психологічного забезпечення та фактором стійкості армії в умовах тривалої війни.

Важливою перспективою є розвиток лідерства нового типу, орієнтованого на принципи «mission command», де командир виступає не лише носієм влади, а й наставником, медіатором та координатором групових процесів. Така модель управління ґрунтується на довірі до підлеглих, чіткому розумінні наміру командира і делегуванні повноважень, що сприяє підвищенню автономності військовослужбовців, зниженню емоційного напруження та формуванню відповідальності за прийняття рішень. Концепт «mission command» передбачає, що основою командування стає не жорсткий контроль над діями підлеглих, а створення умов, у яких кожен член підрозділу здатен діяти самостійно в межах визначеної мети та загальної логіки бойової задачі [40].

Цей підхід відповідає принципам сучасної психології лідерства, де командир є фасилітатором групових процесів, а не лише джерелом дисциплінарного впливу. У контексті управління конфліктами це означає перехід від моделі «командир – арбітр» до моделі «командир – модератор взаємодії», який бачить конфлікт як потенційну точку розвитку колективу.

Командир стає тим, хто вчасно виявляє напруження, відкриває діалогові простори для висловлення позицій, мінімізує ескалацію емоцій і направляє конфліктну енергію в конструктивне русло. У практиці НАТО такий підхід поєднується з медіативними техніками, короткими фасилітаційними сесіями та методами «after action review», коли кожен військовослужбовець має можливість рефлексувати досвід взаємодії, не боячись негативних наслідків.

Розвиток лідерства типу «mission command» [40] у Збройних Силах України потребує кількох умов. Передусім – формування у командирів компетентностей емоційного інтелекту та розуміння групової динаміки. Доведено, що командири, здатні регулювати власні емоції, формують у підрозділі атмосферу психологічної безпеки, що значно знижує рівень латентних конфліктів. Другою умовою є зміна акценту у підготовці командирів – від технічної майстерності до управління людьми, коли пріоритетом стає не лише ефективність виконання завдання, а й стан, взаємодія та мотивація особового складу. Третім фактором є створення системи постійного зворотного зв'язку, у якій підлеглі можуть висловити думку, не порушуючи субординацію, а командир може оцінювати морально-психологічний стан підрозділу на основі реальних, а не формальних показників.

Упровадження принципів «mission command» [40] відчутно впливає на конфліктогенність військового середовища. Там, де присутня культура довіри, командир не потребує надмірного контролю, а підлеглі не відчують пригнічення автономії. Це знижує напруження, пов'язане з вертикальними конфліктами, які є найпоширенішими у військових колективах. Крім того, орієнтація на спільну мету створює передумови для переходу конкуренції у співпрацю, а конфліктна енергія спрямовується на вирішення задач, а не на міжособистісні суперечності.

Таким чином, розвиток лідерства на засадах «mission command» є не лише модернізацією системи управління, а й стратегічною умовою зниження конфліктності у військових підрозділах. У цій моделі командир — це носій

цінностей, фасилітатор командної взаємодії та гарант психологічної безпеки, від якого залежить не тільки успішність бойової операції, а й збереження внутрішньої єдності та стійкості особового складу.

Значну роль у вдосконаленні системи управління конфліктами відіграє цифровізація процесів, яка створює умови для оперативного збору інформації, підвищення прозорості управлінських рішень та раннього виявлення конфліктогенних тенденцій. Цифрові інструменти дозволяють не лише фіксувати наявні суперечності, а й активно попереджати їх розвиток за рахунок постійного моніторингу морально-психологічного стану підрозділів.

У цьому контексті перспективними є такі напрямки цифрової трансформації [43]:

- внутрішні платформи для анонімного зворотного зв'язку, які дають можливість військовослужбовцям висловлювати занепокоєння, пропонувати рішення або повідомляти про напруження у взаєминах без ризику санкцій. Анонімність допомагає знизити вплив субординації та сприяє формуванню культури довіри до командування. У країнах НАТО такі інструменти часто інтегруються зі службами психологічної підтримки та центрами прийняття рішень.

- цифрові опитувальники для регулярного моніторингу морально-психологічного клімату, які дозволяють швидко оцінювати рівень стресу, психологічної безпеки та задоволеності умовами служби [12, 99]. Регулярність таких вимірювань формує динамічний профіль колективу та дає змогу командуванню бачити не лише «статичний зріз», а й тенденції погіршення або покращення атмосфери. На основі цих даних можливо виявити підрозділи з підвищеним ризиком вигорання або конфліктів та спрямувати на них ресурси підтримки.

- системи швидкого реагування на сигнали про напруження в підрозділах, які базуються на автоматизованому аналізі зібраних даних (опитування, повідомлення, психологічні оцінки) [43]. Такі системи допомагають командирам приймати рішення на ранніх стадіях формування

конфлікту, коли суперечність ще не вийшла на відкритий рівень і може бути врегульована через діалог, фасилітацію або корекцію управлінських підходів. У перспективі подібні рішення можуть інтегрувати алгоритми прогнозування, які визначають ризики на основі накопиченого досвіду та поведінкових патернів у підрозділі.

Загалом цифровізація управління конфліктами створює нову екосистему прийняття рішень, де командир отримує доступ до об'єктивних показників стану колективу, а військовослужбовці – до безпечного каналу для висловлення позицій. Це посилює суб'єктність кожного учасника, підвищує відчуття справедливості та знижує ймовірність латентного розвитку конфліктів. У поєднанні з програмами розвитку лідерства та психологічної підтримки цифрові інструменти можуть стати фундаментом нової моделі управління взаєминами, заснованої на довірі, прозорості та залученні особового складу до процесу прийняття рішень.

Перспективним напрямом розвитку системи управління конфліктами у Збройних Силах України є впровадження інтерактивних форматів навчання, зокрема застосування технологій віртуальної реальності (VR), доповненої реальності (AR) та симуляційного моделювання [43]. Ці інструменти дозволяють створювати контрольовані, але психологічно насичені середовища, у яких військовослужбовці можуть тренувати навички конструктивного вирішення конфліктів, переговорів, емоційної регуляції та командної взаємодії без ризику для себе чи колег. Віртуальні симуляції дозволяють відтворювати широкий спектр ситуацій – від міжособистісних суперечностей до складних комунікаційних конфліктів між підрозділами під час виконання бойових завдань.

Особливої актуальності такі технології набувають з огляду на специфіку військової служби: високий рівень стресу, дефіцит часу для роздумів, виражена субординація, а також необхідність швидкого прийняття рішень у складних і непрогнозованих умовах. Тренування у VR дозволяє моделювати критичні епізоди, де присутні невербальні сигнали, фактор

ризик, обмежений час та емоційне напруження – тобто ті умови, які часто є тригерами конфліктної поведінки. Завдяки алгоритмам симуляції військовослужбовець може декілька разів «перегравати» ситуацію, аналізувати свої реакції та випробовувати нові стратегії без ризику реальних наслідків.

Такі технології вже активно застосовуються арміями країн НАТО, показуючи високу ефективність у розвитку лідерських компетентностей, навичок інтеракції та застосуванні підходу *mission command* [43]. Наприклад, симуляційні платформи дозволяють відпрацьовувати діалоги між командиром і підлеглими у конфліктних умовах, тренувати здатність командирів до медіації, фасилітації групових процесів та конструктивного врегулювання суперечностей. Окремо можна відзначити VR-модулі для розвитку емоційної регуляції, де військовослужбовець навчається контролювати страх, гнів, тривогу, використовуючи техніки *breathing control*, тактичної паузи, когнітивної реструктуризації або *reframing* – тобто зміну інтерпретації ситуації.

Перевага VR і симуляцій полягає також у можливості індивідуальної адаптації сценаріїв під кожного військовослужбовця з урахуванням його стилю поведінки за ТКІ [48], рівня життєстійкості за шкалою Мадді–Кобаси [38] або наявних труднощів у комунікації. Система може відтворювати сценарії, які вже зустрічалися у підрозділі, або моделювати ризикові ситуації, що мають високу ймовірність виникнення. Це дозволяє трансформувати досвід із «реактивного» (коли конфлікт уже відбувся) у превентивний, формуючи навички, які знижують рівень конфліктогенності в реальних бойових або ротаційних обставинах.

Ще однією важливою перевагою таких технологій є можливість визначати психофізіологічні реакції військовослужбовця в умовах емоційного напруження: зчитувати пульс, рівень стресу, мікрорухи, інтонаційні маркери. Це відкриває додаткові можливості для психологів і командирів у розумінні індивідуальних тригерів конфліктної поведінки та визначенні сфер, які потребують розвитку.

Загалом впровадження VR/AR та симуляцій у систему підготовки військовослужбовців дозволяє перейти від традиційного підходу, де конфлікти вивчаються теоретично, до практико-моделювального формату, коли кожен учасник отримує особистий досвід конструктивної взаємодії, формує психологічні ресурси та тренує навички у безпечному, контрольованому середовищі. Це відповідає сучасній моделі підготовки військ НАТО, де людський фактор, уміння працювати в команді, емпатійне лідерство та навички переговорів розглядаються як критично важливі складові бойової ефективності підрозділу.

Також важливим напрямом є удосконалення нормативно-правової бази, яка має чітко регламентувати процедури внутрішньої медіації, алгоритми реагування на психологічні кризи, стандарти комунікації та відповідальність командирів за морально-психологічний стан підлеглих. У сучасній системі підготовки та управління військами ці питання часто залишаються фрагментованими та регулюються локальними документами або внутрішніми наказами, що призводить до різної практики роботи з конфліктами в окремих частинах і підрозділах. Формування єдиного нормативного поля стане основою для впровадження уніфікованих моделей профілактики та врегулювання конфліктів, що відповідають стандартам НАТО та найкращим міжнародним протоколам.

Зокрема, йдеться про необхідність розробки офіційних процедур внутрішньої медіації, де будуть визначені повноваження медіаторів (командир, заступник з морально-психологічного забезпечення, військовий психолог), етапи розгляду конфлікту, строки реагування, форми документування та механізми оскарження рішень. Наявність таких алгоритмів дозволить мінімізувати суб'єктивність у прийнятті управлінських рішень та підвищить довіру до командного складу.

Окремого регулювання потребують стандарти комунікації у військовому середовищі, що включають норми поведінки під час обговорення проблемних ситуацій, правила зворотного зв'язку,

недопустимість маніпуляцій, психологічного тиску та проявів недоброзичливості [44]. У військах НАТО питання культури комунікації є елементом офіційних кодексів поведінки, оскільки саме комунікаційні бар'єри найчастіше стають причиною ескалації напруження, виникнення непорозумінь та зниження взаємної довіри. Для ЗСУ впровадження таких норм стане важливим кроком до переходу від командно-адміністративної логіки до моделі лідерства, що ґрунтується на повазі та партнерстві.

Важливо також визначити стандарти реагування на психологічні кризи і конфлікти, включно з критичними інцидентами, що виникають в умовах бойових дій, втрат, хронічної втоми або різкої зміни умов служби. Нормативна база має фіксувати чіткий ланцюг дій командування, відповідальність кожної посадової особи, критерії оцінки ситуації та механізми залучення фахівців (військових психологів, психотерапевтів, капеланів, медіаторів). Така регламентація дозволить уникнути нерівномірності практики, коли ефективність допомоги залежить не від стандарту, а від особистісних якостей окремого командира чи психолога.

Не менш важливо закріпити відповідальність командирів за морально-психологічний стан підлеглих, що передбачає інтеграцію конфліктологічної компетентності в систему оцінки ефективності військового керівництва. У НАТО оцінювання командира включає критерії роботи з персоналом - здатність підтримувати психологічну стійкість, створювати атмосферу довіри, своєчасно виявляти конфліктні ситуації та здійснювати посередництво. Запровадження подібних критеріїв у ЗСУ сприятиме підвищенню рівня управлінської культури та формуванню нової моделі лідерства, де «людський фактор» виступає стратегічним ресурсом.

Таким чином, модернізація нормативно-правової бази не є формальним завданням, а стає ключовим структурним елементом системи управління конфліктами у Збройних Силах України. Вона забезпечить єдиний підхід до врегулювання суперечностей, підвищить прозорість управлінських рішень, мінімізує ризики суб'єктивності, створить умови для ефективної роботи

психологічної служби, а також інтегрує механізми внутрішньої медіації в систему бойової підготовки. У результаті це сприятиме зміцненню морально-психологічної стійкості підрозділів, підвищенню рівня довіри між командирами та особовим складом і загальному підвищенню боєздатності війська.

Особливого значення набуває формування інклюзивної та безпечної військової культури, яка враховує гендерні, вікові, культурні та психологічні відмінності особового складу. Сучасні армії розглядають різноманітність не як виклик, а як стратегічний ресурс, що підсилює адаптивність підрозділу, розширює компетентності та підвищує здатність діяти в умовах невизначеності. Орієнтація на стандарти НАТО передбачає розвиток політик рівності, підтримки різноманітності та нульової толерантності до дискримінації, сексизму, булінгу, гомофобії та інших токсичних форм взаємодії, які збільшують рівень латентної конфліктності та руйнують довіру всередині колективу [42].

У військовому середовищі латентні конфлікти часто формуються як наслідок прихованої нетерпимості, емоційної ізоляції представників меншості або нерівного доступу до ресурсів, інформації чи визнання. Вони рідко проявляються у відкритій формі, але поступово підривають морально-психологічну стійкість підрозділу, послаблюють взаємну підтримку та провокують внутрішні групування. У контексті ведення сучасної війни такі процеси особливо небезпечні, адже знижують швидкість комунікації, зменшують готовність ділитися інформацією та активують захисні механізми уникнення, що блокують конструктивний діалог.

Практична реалізація інклюзивної культури передбачає кілька ключових напрямів: навчання командирів принципам гендерно-чутливого лідерства; створення механізмів захисту від дискримінації та неформального тиску; впровадження стандартів психологічної безпеки; розроблення етичних кодексів взаємодії; а також регулярний моніторинг морально-психологічного клімату та дотримання принципів рівності [42]. Особливу роль у цьому

процесі відіграє робота військових психологів, які забезпечують баланс між потребами окремого військовослужбовця і завданнями колективу, здійснюють раннє виявлення латентних конфліктів та сприяють формуванню довірчої атмосфери.

Таким чином, розвиток інклюзивної та безпечної військової культури виступає не лише засобом профілактики конфліктності, а й механізмом стратегічного розвитку Збройних Сил України. Він сприяє зміцненню довіри між військовослужбовцями, підвищенню рівня психологічної стійкості, а також формуванню нового типу лідерства, орієнтованого на партнерство, взаємоповагу та відповідальність. Це дозволяє не лише знизити кількість конфліктів, але й трансформувати їхній характер - від деструктивних форм до конструктивного обговорення, яке приводить до покращення структур, процедур та командної взаємодії.

Післявоєнна реінтеграція та повернення військовослужбовців до мирного життя висувають потребу у створенні розгалуженої системи психологічної адаптації та реабілітації, здатної працювати з наслідками бойового стресу, психотравмуючих досвідів, довготривалої емоційної напруги та конфліктних переживань. В умовах повномасштабної війни конфлікт набуває багатовимірного характеру: він проявляється не лише в межах підрозділу, але й у внутрішньоособистісному просторі військовослужбовця, який переживає зіткнення бойової ідентичності з мирним способом життя. Тому реінтеграція потребує не одномоментних заходів, а системної підтримки, що охоплює підготовчий етап перед демобілізацією, супровід у період переходу та тривалі реабілітаційні програми.

Створення мережі центрів психологічної адаптації, де фахівці працюватимуть із ПТСР, моральними травмами (moral injury) [42], переживанням втрат і конфліктів, які не були завершені під час служби, є не лише гуманітарною вимогою, а й важливою умовою довгострокової соціальної стабільності. Досвід країн НАТО показує, що своєчасна підтримка

військових після повернення з фронту суттєво знижує ризик вторинної конфліктності, соціальної ізоляції, агресивних реакцій та адаптаційних розладів, які можуть проявлятися як у сімейному, так і професійному середовищі. Організована реінтеграція дозволяє зменшити психологічне навантаження сімей військовослужбовців, уникнути накопичення міжособистісних конфліктів і підвищити рівень довіри суспільства до ветеранів, що є критично важливим у поствоєнному періоді.

Важливо, що реабілітація та адаптація мають починатися ще під час служби – у формі регулярної психологічної підтримки, навчання комунікативним навичкам та розвитку механізмів саморегуляції, що прямо пов'язано з результатами емпіричного дослідження, представленого в роботі.

Таким чином, перспективи удосконалення системи управління конфліктами у Збройних Силах України полягають у комплексній модернізації, що охоплює декілька ключових напрямів:

1. розвиток психологічної культури лідерства – перехід від авторитарного стилю командування до моделі, що ґрунтується на принципах психологічної безпеки, емпатії та зворотного зв'язку, відповідно до концепції «mission command» і стандартів НАТО;
2. впровадження інноваційних технологій у підготовку особового складу – використання VR-моделювання, симуляцій кризових ситуацій, когнітивно-поведінкових тренінгів та систем швидкої діагностики стану групи;
3. нормативне оновлення – розробка та впровадження єдиних протоколів внутрішньої медіації, алгоритмів реагування на психологічні кризи, стандартів комунікації та норм відповідальності командирів за морально-психологічний клімат;
4. посилення інклюзивності та різноманітності – формування безпечного середовища, яке враховує гендерні, вікові й культурні відмінності, що знижує латентну конфліктність та посилює згуртованість підрозділів;

5. створення системи поствоєнної реінтеграції – підтримка військовослужбовців у процесі повернення до цивільного життя та профілактика післявоєнної конфліктності в суспільстві.

Поєднання цих напрямів дозволить створити сучасну, науково обґрунтовану систему управління конфліктами, здатну не лише ефективно їх вирішувати, а й запобігати їх виникненню за рахунок розвитку особистісної стійкості, культури взаємодії та психологічної зрілості колективу. Таким чином, підвищення бойової ефективності, згуртованості та морально-психологічної стійкості військових підрозділів стає результатом не сили примусу, а сили довіри, партнерства та компетентного лідерства.

Висновки до розділу 3.

У третьому розділі було проаналізовано практичні стратегії та механізми вдосконалення управління конфліктами у військових колективах, що дало змогу сформулювати комплексне уявлення про необхідні умови, інструменти та перспективи підвищення ефективності взаємодії у підрозділах Збройних Сил України.

Визначено, що впровадження сучасних стратегій вирішення конфліктів має здійснюватися на трьох взаємопов'язаних рівнях – індивідуальному, груповому та організаційному. На індивідуальному рівні ключовими механізмами є розвиток життєстійкості, емоційної саморегуляції та усвідомлених поведінкових стратегій, що забезпечує здатність військовослужбовців конструктивно реагувати на стрес і міжособистісні суперечності. На груповому рівні важливо зміцнювати командну взаємодію, культуру комунікації та механізми психологічної підтримки. Організаційний рівень вимагає оптимізації управлінських процесів, підвищення якості комунікації та створення умов психологічної безпеки.

Встановлено, що ефективне управління конфліктами можливе лише за умови інтегрованого підходу, який поєднує психологічні, комунікативні та організаційні стратегії. Наявність одного сильного компонента не компенсує слабкість іншого, тому системність, поетапність і відповідність стандартам

НАТО стають визначальними умовами підвищення ефективності внутрішньокolleктивної взаємодії.

Окреслено ключові перспективи розвитку системи управління конфліктами у Збройних Силах України. Серед них – інституціоналізація військової медіації, підготовка командирів як лідерів-фасилітаторів, цифровізація психологічного моніторингу, впровадження симуляційних тренінгів, розвиток інклюзивної культури та вдосконалення нормативної бази. Реалізація цих напрямів дозволить перейти від реактивного реагування на конфлікти до активної їх профілактики та трансформації в ресурс розвитку.

Отже, практичні механізми, описані у цьому розділі, формують цілісну модель управління конфліктами, орієнтовану на підвищення стійкості військових колективів, зміцнення морально-психологічного клімату та підвищення загальної ефективності бойових дій. Такий підхід відповідає вимогам сучасної війни та стратегічному курсу Збройних Сил України на адаптацію до стандартів НАТО і розвиток людського потенціалу як ключового чинника обороноздатності.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило комплексно проаналізувати природу конфліктів у військових колективах, визначити психологічні чинники конфліктогенності та обґрунтувати сучасні підходи до управління конфліктами у Збройних Силах України. Поєднання теоретичних і емпіричних методів дало змогу сформулювати цілісну модель розуміння конфлікту як соціально-психологічного феномену, що має як деструктивний, так і конструктивний потенціал для розвитку військової групи.

Аналіз наукових джерел показав, що конфлікт у військовому середовищі є закономірним явищем, що виникає під впливом поєднання трьох груп чинників: суворої ієрархічної структури, високої стресогенності діяльності та специфіки військової культури. Конфлікт не завжди несе загрозу: за умови професійного управління він може виконувати адаптивні функції – стимулювати оновлення комунікації, зміцнювати згуртованість, сприяти розвитку емоційної стійкості військовослужбовців.

Встановлено, що психологічні особливості військових колективів визначають специфіку виникнення та перебігу конфліктів. До ключових характеристик належать: структурна ієрархічність, колективна ідентичність, висока взаємозалежність дій, стресовий характер служби, різнорівнева мотивація та потреба у довірі. Ці особливості водночас забезпечують оперативність військових рішень та створюють потенціал для внутрішньої напруги, особливо в умовах бойових навантажень, ротацій та обмеженого ресурсного забезпечення.

Проаналізовано сучасні підходи до управління конфліктами у ЗСУ: адміністративно-дисциплінарний, системно-організаційний, превентивний, медіаційно-переговорний, психологічний, комунікативний, інноваційно-технологічний, гуманістично-ціннісний та гендерно-чутливий. Порівняльний аналіз засвідчив, що традиційні дисциплінарні механізми ефективні у

кризових ситуаціях, але в довгостроковій перспективі потребують доповнення – через розвиток комунікативної культури командування, психологічної підтримки та інклюзивного формату взаємодії. Найефективнішою моделлю виявилася інтегрована стратегія, що поєднує організаційні, психологічні й медіативні підходи відповідно до стандартів НАТО.

Емпіричне дослідження на базі підрозділу Гірсько-штурмової бригади підтвердило наявність кількох ключових факторів конфліктогенності: перевтома та стрес, нечіткість наказів, нерівномірний розподіл навантаження, відмінності стилів комунікації та недостатність зворотного зв'язку. Діагностика за методикою Томаса–Кілманна показала домінування стратегій «суперництво» та «співпраця», що відображає специфіку бойових завдань: необхідність швидкої реакції та одночасну орієнтацію на груповий результат. Аналіз шкали життестійкості Мадді–Кобаси продемонстрував високий рівень контролю та готовність приймати виклики у більшості військовослужбовців, що пов'язано з їхнім бойовим досвідом і розвиненими механізмами саморегуляції.

Інтерпретація анкетування дозволила виявити важливий зв'язок між психологічною безпекою, довірою до командування та стилями поведінки у конфлікті. Дані показали, що там, де військовослужбовці відчують підтримку та мають доступ до зворотного зв'язку, значно знижується частота відкритих конфліктів, а моделі співпраці набувають домінуючого характеру. Навпаки, дефіцит комунікації та непередбачуваність управлінських рішень збільшують ризик латентної конфліктності й унікальної поведінки.

На основі результатів дослідження розроблено програму ефективного вирішення конфліктів у військових колективах, що включає три змістові модулі: розвиток життестійкості та саморегуляції, формування комунікативної та конфліктологічної компетентності, створення умов психологічної безпеки й зміцнення командної взаємодії. Запропонована програма поєднує індивідуальну роботу з військовослужбовцями, групові

тренінги, консультації командирів, систему регулярного моніторингу та впровадження практик, які підтримують здоровий морально-психологічний клімат.

Визначені перспективи розвитку системи управління конфліктами в ЗСУ мають стратегічний характер і включають: посилення ролі психологічної служби, впровадження сучасних форматів навчання (VR-системи, симуляції), цифровізацію моніторингу морально-психологічного стану, удосконалення нормативно-правової бази, розвиток інклюзивної військової культури та створення мережі центрів післявоєнної реабілітації. У сукупності ці напрямки дозволяють перетворити конфлікт-менеджмент на системну функцію військової організації, а не разові заходи реагування.

Узагальнюючи, результати дослідження показують, що ефективне управління конфліктами у військових колективах можливе лише на основі поєднання дисциплінарних і психологічних засобів, розвитку культури зворотного зв'язку, лідерства нового типу та системної підтримки військовослужбовців. Конфлікт у військовому середовищі перестає бути лише загрозою – він може виконувати роль механізму саморегуляції групи, стимулу для розвитку взаємодовіри, згуртованості та морально-психологічної стійкості.

Практична значущість дослідження полягає в можливості застосування отриманих результатів у діяльності командирів підрозділів, психологічних служб та навчальних центрів ЗСУ. Актуальність розробленої програми та її інтеграція в систему підготовки особового складу відповідає стратегічним цілям модернізації Збройних Сил України та сприяє посиленню бойової ефективності й людського потенціалу війська.

СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баришполець В. Д. Соціально-психологічні механізми конфліктної взаємодії у малих групах. *Соціальна психологія*. 2016. № 1(65). С. 45–56.
2. Бандурка О. М. Конфліктологія : курс лекцій. Харків : Національний університет внутрішніх справ, 2002. 232 с.
3. Бліхар В. С. Організація управління в умовах конфлікту. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2014. 256 с.
4. Волкова Н. О. Інтерактивна комунікація як засіб профілактики конфліктів у військових колективах. *Науковий журнал «Соціально-гуманітарні студії»*. 2023. № 4(10). С. 112–120.
5. Головченко Г. П. Психологічні основи лідерства у військових колективах. Київ : Національний університет оборони України, 2015. 212 с.
6. Іщенко О. В. Використання технологій штучного інтелекту у військовій психології. *Інформаційні технології і суспільство*. 2023. № 1. С 101–110.
7. Коваль О. І. Психологічний моніторинг емоційного стану військовослужбовців як чинник профілактики конфліктів. *Психологія і право*. 2022. № 4. С. 33–41.
8. Кокун О. М. Психологічна готовність військовослужбовців до діяльності в екстремальних умовах. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2021. 256 с.
9. Костюк І. Д. Соціально-психологічні механізми конфлікту в організації. Київ : НУОУ ім. І. Черняховського, 2016. 212 с.
10. Костюк І. М. Організаційно-психологічні аспекти управління конфліктами у військових підрозділах. *Військова психологія: наука і практика*. 2021. № 4. С. 44–52.

11. Коструба В. Медіаційний підхід у системі військового управління: теоретико-прикладний аспект. *Право і суспільство*. 2022. № 1. С. 45–52.
12. Кравець І. В. Цифрові інструменти як засіб профілактики конфліктів у військових колективах. *Військово-гуманітарний альманах*. 2023. № 5. С. 83–90.
13. Медведєв В. С. Психологія управління. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 288 с.
14. Миронець Психологічна стійкість військових формувань: соціально-психологічні чинники та механізми розвитку. *Військова психологія*. 2020. № 2. С. 45–56.
15. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2016. 464 с.
16. Пов'якель Н. І. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Каравела, 2004. 352 с.
17. Приходьк, І. І. Психологічні особливості регулювання конфліктів у військових колективах. Київ : НУОУ ім. І. Черняхівського, 2019. 184 с.
18. Приходько І. Ю. Психологія конфлікту в організації. Київ : МП Леся, 2017. 216 с.
19. Пирожков І. Емоційна саморегуляція у професійній діяльності військовослужбовців. *Проблеми екстремальної та кризової психології*. 2021. № 40. С. 47–56.
20. Романов О. Військова дисципліна як соціально-психологічний феномен. *Військова психологія*. 2020. № 2(14). С. 72–80.
21. Савчин М. В. Психологічна культура як основа духовного розвитку особистості : монографія. Київ : ДП «Інформ.-аналіт. агентство», 2021. 256 с.
22. Савчин О. В. Психологія військового лідерства. Львів : Сполом, 2020. 280 с.

23. Слюсаренко О. Машинне навчання як інструмент прогнозування конфліктних ситуацій у військових підрозділах. *Психологія і технології*. 2024. № 1. С. 55–62.
24. Федорова Т. В. Медіаційні технології у військовому середовищі: психологічні засади впровадження. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. № 2(68). С. 112–120.
25. Циганенко Л. В. Психологічні механізми профілактики конфліктів у військовому середовищі. *Збірник наукових праць ХНУВС*. 2023. № 1(100). С. 98–107.
26. Чабан Л. О. Емоційний інтелект як чинник психологічної готовності військових до взаємодії. *Вісник НУОУ. Психологічні науки*. 2020. № 2(55). С. 101–110.
27. Bartone P. T. Human factors and resilience in military organizations. *Military Psychology*. 2021. 33(4). P. 257–270.
28. Coser L. A. The Functions of Social Conflict. Glencoe, IL : The Free Press, 1956. 188 p.
29. Dahrendorf R. Class and Class Conflict in Industrial Society. Stanford : Stanford University Press, 1959. 336 p.
30. Deutsch M. The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes. New Haven : Yale University Press, 1973. 340 p.
31. Dixon L. Adaptive Leadership in Multinational Military Teams. *Defense and Security Analysis*. 2022. 38(1). P. 12–25.
32. Edmondson A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*. 2018. Vol. 44. P. 350–383.
33. Fisher R., Ury, W. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. New York : Penguin Books, 1981. 200 p.
34. Janis I. L. Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes. Boston : Houghton Mifflin, 1972. 349 p.
35. Кępiński A. Psychopatologia nerwic. Kraków : Państwowy Zakład Wydawnictw Lekarskich, 1972. 312 p.

36. Lewin K. Field Theory in Social Science. New York : Harper & Row, 1951. 346 p.
37. Lewin K. Resolving Social Conflicts: Selected Papers on Group Dynamics. New York : Harper & Row, 1948. 240 p.
38. Maddi S. R., Kobasa, S. C. The Hardy Personality. Chicago : Rand McNally College Publishing Company, 1979. 244 p.
39. NATO Gender Perspective Policy. Brussels : NATO HQ, 2022.
40. NATO Allied Joint Doctrine AJP-01. Brussels : NATO Standardization Office, 2022. 156 p.
41. NATO Military Psychological Operations Handbook. Brussels : NATO Allied Command Transformation, 2020. 156 p.
42. NATO Science and Technology Organization. Human Factors and Medicine Panel: Enhancing Human Performance in Military Contexts. Paris : NATO STO, 2019. 182 p.
43. NATO Science and Technology Organization. Modelling and Simulation Group. Virtual, Augmented, and Mixed Reality for Military Applications. Neuilly-sur-Seine : NATO STO, 2020. 212 p.
44. NATO Standard AJP-3.10. Allied Joint Doctrine for Information Operations. Brussels : NATO Standardization Office, 2021. 112 p.
45. Romanov O. VR-Conflict Trainer: Virtual Simulation for Military Conflict Management. *Military Psychology Review*. 2022. 4(2). P. 88–97.
46. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. 4th ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2010. 416 p.
47. Thomas K. W. Conflict and Conflict Management. In: *Dunnette, M. D. (Ed.). Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago : Rand McNally, 1976. P. 889–935.
48. Thomas K. W., Kilmann, R. H. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Sunnyvale : CPP Inc., 2008. 32 p.
49. U.S. Army Training Circular 25-20. A Leader's Guide to After Action Reviews. Washington, DC : Department of the Army, 2013. 70 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для опитування військовослужбовців (анонімна)

Мета: визначення особливостей конфліктної поведінки, суб'єктивної оцінки морально-психологічного клімату та готовності до конструктивної взаємодії у військовому колективі.

Інструкція:

Оберіть варіант відповіді, що найбільше відповідає Вашій думці.

1. Демографічні дані

1. Ваш вік:

☐ до 25 років ☐ 25–35 ☐ 36–45 ☐ понад 45

2. Досвід військової служби:

☐ до 1 року ☐ 1–2 роки ☐ 2–4 роки ☐ понад 4

3. Наявність бойового досвіду:

☐ немає ☐ до 6 міс. ☐ 6–12 міс. ☐ понад 12 міс.

2. Конфліктні ситуації

4. Як часто у підрозділі виникають конфлікти?

☐ часто ☐ періодично ☐ рідко ☐ майже ніколи

5. Що, на Вашу думку, найчастіше спричиняє конфлікти у підрозділі?

☐ перевтома і стрес

☐ нечіткість наказів

☐ нерівномірний розподіл завдань

☐ різні стилі спілкування

☐ інше: _____

6. Як Ви зазвичай реагуєте на конфлікт?

☐ уникаю ситуації

☐ шукаю компроміс

☐ відстоюю позицію

☐ намагаюся співпрацювати

3. Морально-психологічний клімат

(Шкала: 1 – не згоден, 5 – повністю згоден)

7. У підрозділі загалом позитивний морально-психологічний клімат.

1 2 3 4 5

8. Я відчуваю підтримку з боку товаришів по службі.
1 2 3 4 5
9. Конфлікти зазвичай вирішуються конструктивно.
1 2 3 4 5
10. Розподіл службового навантаження у підрозділі є справедливим.
1 2 3 4 5

4. Психологічна безпека та довіра

11. Я відчуваю психологічну безпеку під час служби.
1 2 3 4 5
12. Я можу відкрито висловлювати думку командира без страху негативних наслідків.
1 2 3 4 5
13. Я довіряю своєму командиру.
1 2 3 4 5

5. Готовність до співпраці

14. У конфліктній ситуації я готовий(а) шукати спільне рішення.
1 2 3 4 5
15. На Вашу думку, що найбільше сприяє конструктивному вирішенню конфліктів у підрозділі?

Дякуємо за участь у дослідженні!

Ваші відповіді допоможуть покращити морально-психологічну стабільність військових колективів.

Додаток Б

Напівструктуроване інтерв'ю з командирами підрозділів

Учасник інтерв'ю: Командир взводу / роти

Стаж служби: ____ років

Бойовий досвід: так / ні (потрібне зазначити)

Дата проведення інтерв'ю:

Формат: напівструктуроване інтерв'ю (30–40 хв.)

Блок 1. Джерела конфліктів у підрозділі

Запитання 1: Які, на вашу думку, є основні причини виникнення конфліктів серед особового складу?

Відповідь _____

Запитання 2: Чи відрізняються джерела конфліктів у підрозділі залежно від службових умов?

Відповідь: _____

Блок 2. Реагування військовослужбовців на стрес і перевантаження

Запитання 3: Як, на Вашу думку, військовослужбовці реагують на стресові та екстремальні ситуації?

Відповідь: _____

Запитання 4: Які категорії військовослужбовців найбільш уразливі до стресу?

Відповідь: _____

Блок 3. Лідерські стилі командирів

Запитання 5: Які стилі керівництва Ви застосовуєте в різних ситуаціях?

Відповідь: _____

Запитання 6: На вашу думку, який стиль сприяє зниженню конфліктності?

Відповідь: _____

Блок 4. Комунікація у підрозділі

Запитання 7: Наскільки ефективною є комунікація між командуванням і особовим складом?

Відповідь: _____

Запитання 8: Чи достатньо каналів для вирішення суперечностей?

Відповідь: _____

Блок 5. Управлінські труднощі

Запитання 9: З якими труднощами Ви стикаєтесь у підпорядкуванні особового складу?

Відповідь: _____

Запитання 10: Як ці труднощі впливають на ймовірність конфліктів?

Відповідь: _____

Блок 6. Профілактика конфліктів

Запитання 11: Наскільки ефективними Ви вважаєте наявні заходи щодо попередження конфліктів у підрозділі?

Відповідь: _____

Запитання 12: Які заходи Ви б запропонували для покращення ситуації?

Відповідь: _____

Підсумкове запитання:

Що, на вашу думку, є ключовим фактором зменшення конфліктності у підрозділі?

Відповідь: _____

Додаток В

Форма етичної згоди учасника дослідження

Мета дослідження: отримання достовірної інформації про чинники, умови та особливості конфліктної взаємодії військовослужбовців для подальшого вдосконалення профілактичних і управлінських заходів.

ІНФОРМАЦІЯ ДЛЯ УЧАСНИКА

Шановний(а) військовослужбовцю!

Вас запрошують взяти участь у науковому дослідженні. Перш ніж погодитися, уважно ознайомтесь із нижченаведеною інформацією.

1. Добровільність участі

- Ваша участь у дослідженні є **повністю добровільною**.
- Ви можете **відмовитися** від участі на будь-якому етапі **без пояснення причин**.

– Відмова **не матиме жодних наслідків** для Вашої службової діяльності чи оцінки Вашої роботи.

2. Характер Вашої участі

У межах дослідження Вам може бути запропоновано:

- заповнити анкету;
- пройти психодіагностичне опитування;
- взяти участь у напівструктурованому інтерв'ю (за Вашої згоди).

Тривалість участі – 10–30 хвилин залежно від виду завдань.

3. Гарантії конфіденційності

Ми гарантуємо, що:

- Усі дані є **анонімними** – Ваше ім'я, звання, посада та інша ідентифікаційна інформація *не фіксуються*.

– Отримані матеріали використовуються **лише для наукових цілей**.

– Інформація не буде передана **командуванню** або третім особам у вигляді, що може Вас ідентифікувати.

– Результати подаються **в узагальненій формі**, яка унеможлиблює визначення конкретних учасників.

– Усі дані зберігаються у захищеному електронному вигляді та доступні лише досліднику.

4. Можливі ризики та переваги

– Участь у дослідженні **не передбачає ризиків** для Вашого здоров'я чи професійного статусу.

– Ви можете отримати **короткий зворотний зв'язок** у разі бажання (без розкриття індивідуальних результатів іншим особам).

– Дослідження сприятиме поліпшенню психологічного клімату та системи управління в підрозділах.

5. Згода учасника

Я підтверджую, що:

1. Отримав(ла) вичерпну інформацію про дослідження.
2. Знаю, що участь є добровільною.
3. Розумію, що можу припинити участь у будь-який момент.
4. Усвідомляю, що всі мої дані залишаються конфіденційними та анонімними.

5. Даю добровільну згоду взяти участь у дослідженні.

ПІДПИС УЧАСНИКА

Підпис: _____

Дата: «» _____ 2025 р.

ПІДПИС ДОСЛІДНИКА

ПІБ дослідника: _____

Підпис: _____

Дата: «» _____ 2025р.