

Міністерство освіти і науки України
Рівненський державний гуманітарний університет
Факультет психології, здоров'я людини та спорту
Кафедра загальної та практичної психології

АЛІНА ОЛЕКСАНДРІВНА ТОКАРЧУК

**ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ У
ПРОФЕСІЙНИХ ВЗАЄМИНАХ**

Освітня програма *«Практична психологія»*
Спеціальність *053 Психологія*
Галузь знань *05 Соціальні та поведінкові науки*

Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»

Науковий керівник:
кандидат психологічних
наук, доцент
Олена ДЕМЧУК

Рівне, 2026

РЕЗЮМЕ

Основний зміст роботи викладений на 54 сторінках друкованого тексту і включає 23 таблиці. Повний обсяг наукової роботи складає 67 сторінку (із врахуванням списку використаних джерел та додатків).

Об'єкт дослідження – довіра у системі міжособистісних взаємин військовослужбовців.

Предмет дослідження – психологічні чинники формування довіри в системі взаємин «командир – підлеглий» у бойових умовах.

Методи дослідження: теоретичні (аналіз, узагальнення); емпіричні (експрес-діагностика довіри, напівструктурована бесіда, експертне оцінювання стилів керівництва); математико-статистичні (дескриптивна статистика, t-критерій Стьюдента, кореляція r_s Спірмена).

Основні теоретичні положення. У бою довіра стає екзистенційною потребою військовослужбовців, що вимагає від командира трансформації формальної влади у реальне лідерство. Цей процес детермінований комплексом професійних (експертність), моральних (справедливість), комунікативних та організаційних чинників його діяльності.

Отримані результати. Дослідження показало пріоритет раціональної оцінки офіцера (когнітивний компонент) у структурі довіри особового складу. Рівень довіри прямо зростає з набуттям спільного бойового досвіду: у ветеранів він підтверджений вогневим контактом, а у новачків – авансований. Колегіальний стиль управління на етапах планування та аналізу операцій максимізує довіру, тоді як рутинний авторитаризм, несправедливість і фаворитизм її руйнують.

Значущість роботи та висновки. Довіра обґрунтована як стратегічний ресурс військового управління, що мінімізує бойовий стрес, посилює стійкість бійців та ефективність підрозділу. Запропоновані рекомендації (прозорість рішень, рівне оцінювання, психопрофілактика) дозволяють успішно трансформувати формальну субординацію у свідоме бойове братерство.

Прогнозовані припущення. Системний розвиток довіри підвищить автономність підрозділів і зумовить інтеграцію лідерських курсів у програми підготовки військових вишів, що превентивно мінімізує ризики деструктивного управління та покращить клімат у колективах.

Ключові слова: довіра, система «командир – підлеглий», бойові умови, професійна компетентність, особистий приклад, стиль керівництва, психологічна стійкість, бойове братерство.

SUMMARY

The main content of the work is set out on 54 pages of printed text and includes 23 tables. The full volume of the scientific work is 67 pages (including the list of sources used and appendices).

The object of the study is trust in the system of interpersonal relationships of military personnel.

The subject of the study is psychological factors of trust formation in the system of relationships «commander – subordinate» in combat conditions.

Research methods: theoretical (analysis, generalization); empirical (express diagnostics of trust, semi-structured interview, expert assessment of leadership styles); mathematical and statistical (descriptive statistics, Student's t-test, Spearman's r_s correlation).

Main theoretical provisions. In combat, trust becomes an existential need of military personnel, which requires the commander to transform formal power into real leadership. This process is determined by a complex of professional (expertise), moral (fairness), communicative and organizational factors of his activity.

Results obtained. The study showed the priority of the rational assessment of the officer (cognitive component) in the structure of trust of personnel. The level of trust directly increases with the acquisition of joint combat experience: in veterans it is confirmed by fire contact, and in novices - advanced. The collegial management style at the stages of planning and analysis of operations maximizes trust, while routine authoritarianism, injustice and favoritism destroy it.

Significance of the work and conclusions. Trust is justified as a strategic resource of military management, which minimizes combat stress, increases the resilience of fighters and the effectiveness of the unit. The proposed recommendations (transparency of decisions, equal assessment, psychoprophylaxis) allow for the successful transformation of formal subordination into conscious combat brotherhood.

Forecasted assumptions. Systematic development of trust will increase the autonomy of units and lead to the integration of leadership courses into the training programs of military universities, which will proactively minimize the risks of destructive management and improve the climate in teams.

Keywords: trust, commander-subordinate system, combat conditions, professional competence, personal example, leadership style, psychological resilience, combat brotherhood.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДОВІРИ В СИСТЕМІ ВЗАЄМИН «КОМАНДИР – ПІДЛЕГЛИЙ» У БОЙОВИХ УМОВАХ	9
1.1. Аналіз наукових підходів сучасних та зарубіжних учених до визначення психологічного змісту феномену довіри	9
1.2. Довіра як соціально-психологічна потреба особистості військовослужбовця в бойових умовах	14
1.3. Командир як суб'єкт розвитку довіри у військовому підрозділі	20
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ДОВІРИ В СИСТЕМІ ВЗАЄМИН «КОМАНДИР-ПІДЛЕГЛИЙ» У БОЙОВИХ УМОВАХ	31
2.1. Організація і методи дослідження	31
2.2. Аналіз та результати дослідження	36
2.3. Методичні рекомендації щодо розвитку відносин довіри у військових підрозділах	42
Висновки до розділу 2	50
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах сучасних збройних конфліктів та ведення інтенсивних бойових дій ефективність виконання бойових завдань військовими підрозділами залежить не лише від матеріально-технічного забезпечення та рівня вогневої підготовки, а й від соціально-психологічного клімату всередині підрозділу. Провідним чинником, що інтегрує зусилля військовослужбовців та забезпечує високу згуртованість військового колективу, є міжособистісна довіра в системі взаємин «командир - підлеглий».

Специфіка бойової обстановки – постійна загроза життю, дефіцит часу на прийняття рішень, високий рівень невизначеності та стресу – висуває особливі вимоги до взаємодії між керівним складом та особовим складом. Довіра до командира виступає потужним психологічним ресурсом, який мінімізує прояви бойового стресу, знижує рівень тривожності підлеглих, підвищує їхню готовність до виконання наказів у критичних ситуаціях і виступає фундаментом психологічної безпеки особистості військовослужбовця. Водночас дефіцит довіри у військовому підрозділі в умовах бою може призвести до дезорганізації, зниження боєздатності та втрати керування підрозділом.

Попри вагомий внесок вітчизняних та зарубіжних науковців у дослідження феномену довіри, питання психологічних чинників її формування безпосередньо у вертикальних зв'язках військових колективів під час бойових дій потребує системного та поглибленого вивчення, що й зумовлює актуальність обраної теми дипломної роботи. Ця наукова потреба стає ще більш очевидною, якщо зважити на стрімку зміну характеру сучасного операційного середовища, яке вимагає від бійців максимальної автономності та гнучкості дій на полі бою.

У таких автономних умовах традиційного адміністративного тиску та сухих статутних субординаційних норм стає відверто недостатньо для підтримання внутрішньої стабільності колективу. Психологічна готовність ризикувати життям заради виконання спільної мети на пряму корелює з тим,

наскільки підлеглі впевнені у професійній компетентності, моральній чесності та тактичній виваженості рішень свого лідера.

Крім того, наявність міцного довірчого контакту у вертикалі управління мінімізує поширення деструктивних чуток, панічних настроїв та прихованого саботажу наказів у моменти кризових ситуацій. Офіцер, який спроможний сформувавши простір взаємної довіри, отримує у своє розпорядження не просто формально підпорядковану структуру, а свідоме й високомотивоване бойове братерство. Саме тому виявлення конкретних психологічних детермінант, механізмів та управлінських інструментів побудови такого середовища має першочергове прикладне значення для військової психології.

У підсумку, детальна систематизація цих чинників дозволить розробити дієві практичні рекомендації для командного складу, спрямовані на суттєве підвищення загальної боєздатності та стресостійкості тактичних підрозділів Збройних Сил України.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дослідження виконувалося відповідно до пріоритетних напрямів наукових досліджень у галузі військової психології, пов'язаних із підвищенням психологічної готовності та стійкості особового складу Збройних Сил України в умовах воєнного стану.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити психологічні чинники формування довіри в системі взаємин «командир – підлеглий» у бойових умовах, а також розробити методичні рекомендації щодо її розвитку у військових підрозділах.

Об'єкт дослідження – соціально-психологічний простір професійних взаємин у військових колективах.

Предмет дослідження – психологічні чинники, структура та динаміка розвитку довіри між командним складом та підлеглими військовослужбовцями.

Для розкриття теми дослідження та досягнення поставленої мети визначено такі **завдання дослідження**:

1) здійснити теоретико-методологічний аналіз наукових підходів вітчизняних та зарубіжних учених до визначення психологічного змісту феномену довіри;

2) обґрунтувати довіру як базову соціально-психологічну потребу особистості військовослужбовця в екстремальних умовах бойової діяльності;

3) визначити роль та особливості командира як ключового суб'єкта розвитку міжособистісної довіри у військовому підрозділі;

4) добрати відповідний психодіагностичний інструментарій та організувати емпіричне дослідження особливостей довіри між командирами та підлеглими;

5) проаналізувати результати емпіричного дослідження, виявивши провідні психологічні чинники та рівні взаємної довіри в бойових умовах;

6) розробити науково обґрунтовані методичні рекомендації, спрямовані на розвиток і зміцнення відносин довіри у військових підрозділах.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань використано комплекс наукових методів: теоретичні (аналіз, систематизація та узагальнення літератури); емпіричні (тестування, анкетування, спостереження, бесіда) та методи математико-статистичного аналізу для кількісної і якісної обробки даних (описова статистика та кореляційний аналіз). Інтеграція зазначених підходів забезпечила високий рівень репрезентативності вибірки, об'єктивність отриманих емпіричних показників та надійність сформульованих на їхній основі узагальнень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в уточненні психологічного змісту феномену довіри у вертикальних структурах військових підрозділів в екстремальних (бойових) умовах, конкретизації чинників сприйняття підлеглими особистості командира як суб'єкта довіри (професіоналізм, авторитет, емпатія, послідовність дій), а також у подальшому розвитку визначення структури соціально-психологічних потреб військовослужбовців під час виконання завдань за призначенням, де довіра виступає базовим стабілізуювальним елементом. Крім того, у дослідженні

вперше математично верифіковано специфіку впливу тривалості реального бойового стажу особового складу на динаміку сприйняття стилів керівництва та деструктивних патернів управлінської поведінки офіцера в ситуаціях безпосереднього вогневого контакту.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що сформульовані висновки та розроблені методичні рекомендації можуть бути використані військовими психологами, командирами підрозділів та офіцерами з морально-психологічного забезпечення для покращення клімату в колективах, оптимізації управлінської взаємодії, підвищення боєздатності особового складу, а також у процесі підготовки курсантів військових закладів вищої освіти. Зокрема, запропоновані діагностичні підходи та аналітичні матеріали дозволяють здійснювати оперативний моніторинг динаміки міжособистісних взаємин у тактичній ланці військ безпосередньо під час виконання завдань в екстремальних умовах. Впровадження інструментів прозорого ухвалення рішень та алгоритмів зворотного зв'язку створює надійне підґрунтя для превентивного нівелювання деструктивних проявів, таких як фаворитизм чи управлінська упередженість. Окрім цього, розроблені рекомендації слугуватимуть дієвою основою для створення спеціалізованих лідерських тренінгів і методичних посібників, спрямованих на формування комунікативної компетентності та психологічної стійкості майбутніх офіцерів Збройних Сил України.

Структура дипломної роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів (що містять 6 підрозділів та висновки до кожного розділу), загальних висновків, списку використаних джерел та додатків.

ВИСНОВКИ

На основі здійсненого комплексного теоретико-методологічного та емпіричного аналізу матеріалів дослідження, присвяченого всебічному вивченню психологічних чинників формування довіри в системі взаємин

«командир – підлеглий» у бойових умовах, було сформульовано загальні висновки до дослідження, які інтегрують ключові наукові та практичні результати роботи в єдину концептуальну систему.

Перш за все, детальний аналіз наукових підходів сучасних та зарубіжних учених засвідчив глибоку теоретичну багатовимірність феномену довіри, підтверджуючи, що вона є складним, динамічним та інтегративним соціально-психологічним явищем. У специфічному військовому середовищі довіра виступає не просто моральною категорією, а базовою, невіддільною умовою збереження боєздатності підрозділу, підтримання внутрішнього порядку та захисту життя особового складу в екстремальних ситуаціях. Вона має чітко виражену трикомпонентну структуру, що охоплює когнітивний складник, заснований на раціональній оцінці лідера, емоційний складник, який формує афективне відчуття безпеки, та поведінковий складник, що виявляється у безпосередній готовності до точного виконання наказів та виправданого ризику під час бойової роботи.

В умовах інтенсивної та тривалої бойової діяльності міжособистісна довіра зазнає глибокої функціональної трансформації, остаточно переходячи з площини абстрактних гуманітарних понять у розряд життєво важливої, екзистенційної та першочергової соціально-психологічної потреби особистості військовослужбовця. Своєчасне й повне задоволення цієї потреби дозволяє мінімізувати деструктивні витрати психічної енергії бійця на постійний моніторинг прихованих внутрішніх загроз, суттєво знижує загальний рівень гострого бойового стресу, запобігає виникненню синдрому колективної безпорадності та допомагає структурувати травматичний досвід у режимі реального часу, виступаючи надійним довгостроковим буфером проти розвитку посттравматичних стресових розладів. У цьому контексті командир підрозділу постає як ключовий суб'єкт та архітектор довіри, оскільки в реальній бойовій обстановці традиційне формальне єдиноначальництво та сухі статутні важелі управління виявляються абсолютно недостатніми для подолання природного інстинкту самозбереження підлеглих. Для успішного виконання завдань офіцер

повинен трансформувати номінальну адміністративну владу у справжнє соціально-психологічне лідерство, при цьому його авторитет, який і формує простір безпеки у підрозділі, тримається на чотирьох провідних чинниках: професійній компетентності та експертності, поведінковій передбачуваності й чесності, морально-вольовій зрілості та відповідальності, а також соціально-перцептивній чутливості та здатності до емпатії й підтримки.

Емпіричний етап дослідження дозволив уточнити внутрішні закономірності цієї системи, зафіксувавши чіткий пріоритет когнітивного компоненту у структурі довіри в межах вертикальних військових зв'язків. Виявлений високий рівень цього показника переконливо свідчить про те, що довіра бійців базується на тверезому, прагматичному й раціональному аналізі тактичної грамотності, фахової майстерності та реального бойового досвіду офіцера. Емоційний компонент закономірно демонструє нижчі кількісні показники, що пояснюється суворою специфікою військової субординації та дистанції, проте саме він є вирішальним і критично важливим для збереження психологічної стійкості колективу під час довготривалих і виснажливих психотравмувальних навантажень.

Крім того, у ході аналізу було верифіковано наявність прямої залежності та вираженої динаміки довіри залежно від бойового досвіду респондентів. Було доведено, що досвідчені бійці оцінюють свого лідера на основі тривалого спостереження та перевірених спільних рішень в умовах безпосереднього вогневого контакту, де повністю нівелюються будь-які випадкові, ситуативні чи зовнішні чинники сприйняття.

На противагу цьому, у новоприбулих військовослужбовців без належного бойового стажу довіра має переважно авансований, декларативний характер, що робить її крихкою та вразливою до перших управлінських прорахунків або комунікативних помилок керівника.

Разом із цим, проведений математико-статистичний та якісний аналіз дозволив чітко описати провідні управлінські детермінанти та чинники деструкції довіри. Результати математично підтвердили, що стиль керівництва

безпосередньо зумовлює якість вертикальних взаємин, причому найвищі показники взаємної довіри, відкритості та командної відповідальності притаманні підрозділам із гнучким, демократичним і колегіальним стилем управління на етапах підготовки, планування операцій та післябойових дебрифінгів.

Натомість тотальний, ригідний авторитаризм, у разі його необґрунтованого застосування у рутинній повсякденній службі, діє руйнівно: він викликає глибоке психологічне відчуження особового складу, повністю блокує розумну ініціативу бійців та породжує прихований саботаж наказів у критичні моменти, а головними деструкторами довіри з боку лідера виступають суб'єктивна несправедливість, особиста упередженість та прояви фаворитизму.

У підсумку, результати проведеного дослідження повністю доводять, що міжособистісна довіра – це автономний, життєздатний та високоефективний ресурс військового управління, оптимізація якого вимагає системного супроводу та негайного впровадження науково обґрунтованих рекомендацій. Цей процес має здійснюватися багатовимірно та інтегрувати в собі професійну, комунікативну, психологічну й організаційну складові спільної діяльності командного складу та військових психологів.

Запровадження прозорості рішень, зворотного зв'язку, рівного оцінювання та психопрофілактики трансформує статутну субординацію у монолітне бойове братерство. Такий підхід підвищить ефективність виконання службово-бойових завдань підрозділами в умовах сучасних викликів.