



Як налагодити ефективну взаємодію у військових підрозділах під час виконання ними службово-бойових завдань

Віталій Дворецький*

Кандидат психологічних наук, доцент
Національна академія Національної гвардії України
61000, майдан Захисників України, 3, м. Харків, Україна
<https://orcid.org/0000-0001-8694-7569>

♦ **Анотація.** Актуальність дослідження зумовлена необхідністю забезпечення системно організованої взаємодії між військовослужбовцями під час виконання службово-бойових завдань у складі підрозділів, оскільки її порушення знижує результативність бойових дій та підвищує ризик втрат особового складу, озброєння і військової техніки, а також сприяє перехопленню ініціативи противником. Метою дослідження було виявлення та аналіз ключових способів налагодження взаємодії у військових підрозділах у процесі виконання службово-бойових завдань. На основі теоретичного аналізу визначено соціально-психологічні чинники, що впливають на організацію взаємодії в соціальних групах. Методом класифікації інформації визначено позитивні й негативні чинники, що впливають на поведінку індивідів в групі, систематизовано етапи формування малих груп та показники ефективності їхнього розвитку. Синтез та узагальнення результатів дослідження надав можливість визначити умови налагодження ефективної взаємодії у новостворених військових підрозділах з метою успішного виконання ними службово-бойових завдань. Для згуртування підрозділу запропоновано розробку й узгодження правил поведінки, що посилюють взаємну відповідальність, а також формування усвідомлення спільної мети діяльності та власної ролі військовослужбовців у її досягненні. Для ефективної діяльності групи під час виконання службово-бойових завдань рекомендовано організувати й підтримувати систему комунікації всередині підрозділу (групи). Після виконання завдання рекомендовано проведення брифінгу з метою уточнення результатів, обговорення проблемних аспектів, стимулювання самоаналізу дій членів групи та попередження або врегулювання можливих конфліктів. Сформульовано вимоги щодо добору військовослужбовців й призначення їх на посади з урахуванням адекватного сприймання ними завдань підрозділу, в якому вони будуть проходити службу, відгуків від командирів підрозділів з попереднього місця служби (роботи), з метою кращого прогнозування їхньої поведінки й формування довірчих відносин в новоствореній групі

♦ **Ключові слова:** згуртованість; ідентичність; конфлікт; кооперація; лідерство; робоча команда; фасилітація

♦ Вступ

Ефективність будь-якої діяльності визначається не технічними засобами чи інформаційними технологіями, а здатністю людей до взаємодії, оскільки у всіх сферах життя вони постійно або ситуативно пов'язані з іншими. Для задоволення потреб та вирішення проблем людина вступає у взаємодію з іншими, беручи участь у спільній діяльності та формуючи групи; при цьому її індивідуально-психологічні особливості та життєвий і

професійний досвід взаємодіють із впливом соціальної групи, що формує переконання, цінності та поведінкові моделі. Втручання російських окупаційних військ на територію України спричинило необхідність проведення мобілізації військовозобов'язаних до лав Збройних Сил України та інших військових формувань, доукомплектування наявних та створення нових військових підрозділів та з'єднань, які залучаються до виконання

Приклад цитування:

Dvoretzkyi, V. (2026). How to establish effective interaction in military units during the performance of their combat duties. *The Bulletin of National Defence University of Ukraine*, 21(1), 27-36. doi: 10.33099/2617-6858-26-21-1-27-36.

Історія статті: Отримано: 30.07.2025; Доопрацьовано: 25.12.2025; Прийнято: 27.01.2026; Опубліковано: 17.02.2026



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

*Автор-кореспондент

найрізноманітніших службово-бойових завдань. Внаслідок цих подій у військових підрозділах на посадах рядових та командирів опинилися представники різних вікових та соціальних груп, які мають різний життєвий та професійний досвід, різне ставлення до військової діяльності загалом та до виконання службово-бойових завдань, що погіршує взаємодію військових підрозділів в бою й призводить до бойових втрат особового складу, озброєння, техніки, захоплення ініціативи противником, захоплення та знищення ним важливих районів та об'єктів тощо. Згідно з посадовими обов'язками взаємодію під час організації бою повинен організувати командир підрозділу. Водночас, складність та різноманітність бойових завдань, функціональний розподіл обов'язків в бою, що виконуються різними фахівцями надає можливість стверджувати, що їх успішне виконання залежить від активної участі всіх військовослужбовців підрозділу, від їхньої згуртованості, комунікації та командної роботи. В свою чергу, від успіху дій кожної нижчої за ієрархією та меншою за чисельністю групи залежить результат діяльності всього підрозділу (з'єднання, формування).

Як зазначали Z. Yin *et al.* (2025), взаємодія виникає між людьми під час комунікації, спільного виконання завдань, встановлення міжособистісних відносин та здійснення взаємного впливу. В цьому контексті соціальна взаємодія виступає необхідною умовою існування суспільства, що ґрунтується на основі норм взаємності та довіри, які забезпечують прогноз поведінки, полегшують координацію дій для досягнення спільних цілей. У праці M. Hechter (2019) її визначено як процес взаємовигідної співпраці, що виникає на основі пошуку, оцінювання та взаємного обміну ресурсами, диференціювання статусу та влади, орієнтування на спільну мету. Водночас соціальну взаємодію можна трактувати як спосіб конструювання реальності шляхом формування ідей, ролей та інституцій, які згодом стають груповими, а приналежність та групова ідентичність надалі підтримуються через соціальні процеси (Turner & Roberts, 2023). R. Owunna *et al.* (2025) акцентували на тому, що вона формується в процесі навчання, який реалізується через спостереження за поведінкою інших людей, її наслідування та активне моделювання. Такий процес дозволяє індивіду інтегрувати соціальні норми, цінності та поведінкові стратегії у власну практику, сприяючи розвитку міжособистісних навичок та соціальної компетентності. J.A. Loughmiller-Cardinal & J.S. Cardinal (2023) розглядали соціальну взаємодію як соціальну дію, поведінка в якій орієнтована на інших учасників та визначається груповими нормами, очікуваннями, переконаннями, ідеалами, потребами, емоційними станами індивіда та соціальним контекстом. На прикладі медичних працівників M.E. Meneses-La-Riva *et al.* (2025) підкреслили, що ефективна комунікація тісно пов'язана з командною роботою, а саме: передача корпоративної культури, мотивація співробітників та сприяння вирішенню конфліктів суттєво зміцнюють

взаємодію в команді. Людей до взаємодії спонукають: відчуття ідентичності, взаємні очікування, спільні цілі, інтереси, потреби, на основі яких формується система відносин, норм поведінки, відбувається розподіл статусів та ролей й організовується спільна діяльність. Водночас, групова діяльність може бути ефективною або неефективною, конструктивною або деструктивною, вирішувати проблеми або ускладнювати їх, навіть якщо вона сприймається та усвідомлюється усіма залученими до неї виконавцями, як стверджували M. Holubčík *et al.* (2025). Проте, жодна з зазначених вище теорій, розкриваючи особливості групової поведінки, не надала рекомендацій щодо організації ефективної взаємодії в групах, особливо якщо вони постійно змінюються за складом та чисельністю, а їх завдання є досить різноманітними. Особливо гостро ця проблема впливає на взаємодію військових підрозділів (бойових груп), склад, чисельність та завдання яких може постійно змінюватись згідно з рішенням старшого начальника (штабу) та наявною ситуацією. Мета статті полягала у визначенні методів організації взаємодії у військових підрозділах (групах) у ході виконання ними службово-бойових завдань. Досягнення зазначеної мети дослідження передбачало виконання відповідних завдань: виявлення соціально-психологічних чинників, які впливають на ефективність налагодження взаємодії між членами однієї групи під час спільного виконання завдань; визначення способів налагодження взаємодії між військовослужбовцями одного підрозділу (групи) під час виконання ними службово-бойових завдань; розробка практичних рекомендацій для командирів (керівників).

♦ Матеріали та методи

Дослідження розглядало успішність виконання службово-бойових завдань військовими підрозділами як функцію наявних у військовослужбовців навичок налагодження ефективної взаємодії та було присвячене вивченню прийомів і способів організації цієї взаємодії. Теоретичну основу дослідження склали сукупність соціологічних та соціальних концепцій:

- ♦ концепція соціологізму, яка розглядає суспільство як автономну систему, що керується власними законами та здійснює примусовий вплив на індивідів через контроль, коригування поведінки й передачу соціального досвіду, існуючи лише у процесі взаємодії конкретних осіб (Durkheim, 2013);

- ♦ структурний функціоналізм та соціальний конструктивізм, які трактують соціальну систему як сукупність взаємопов'язаних явищ і процесів, де кожна структура виконує функції адаптації, цілепокладання, інтеграції та підтримання внутрішньої стабільності (Pfadenhauer & Knoblauch, 2018; Gergen, 2023);

- ♦ методологічний індивідуалізм, згідно з яким соціальні явища розглядаються як наслідок суб'єктивного відображення окремими індивідами уявлень про певний ідеальний суспільний стан (Weber, 2019).

Відбір концепцій та джерел здійснювався за критеріями їхньої наукової значущості, відповідності предмету дослідження та здатності забезпечити комплексний огляд та систематизацію організаційних процесів у військових підрозділах. Теоретичний аналіз наукових праць з соціології, соціальної психології та менеджменту надав можливість з'ясувати закономірності й взаємозв'язки процесів і явищ, що відбуваються в соціальних групах та виділити особливості організації взаємодії у військових підрозділах. Зокрема на основі публікацій P. Sztompka (1994), W.J. Scott *et al.* (2023) та A. Giddens *et al.* (2024) визначено соціально-психологічні чинники, що впливають на організацію взаємодії в соціальних групах. Основні положення теорії конфлікту та лідерства були узагальнені на основі сучасних наукових підходів, представлених у працях W. Wilczynski & S.F. Brosnan (2021), A. Driscoll & L. van Haarst (2025) і S. Page (2025). Класифікація інформації, отриманої на підставі теоретичного аналізу надала можливість визначити соціально-психологічні чинники, що впливають на динаміку соціальних груп, етапи та показники їх розвитку. Виявлено позитивні й негативні чинники, що впливають на поведінку індивідів в групі, систематизовано етапи формування малих груп та показники ефективності їхнього розвитку. Синтез та узагальнення результатів дослідження дозволив визначити умови та способи організації найбільш ефективної взаємодії у підрозділах й сформулювати рекомендації, дотримання яких забезпечуватиме її успішне налагодження під час виконання службово-бойових завдань новоствореними військовими підрозділами.

◆ Результати та обговорення

Службово-бойова діяльність є постійним, активним, узгодженим за метою, завданнями, часом та місцем основним видом діяльності військових формувань, що регулюється статутами, законами та іншими нормативно-правовими актами. Згідно з вимогами часу вона є високопрофесійною й потребує наявності у військовослужбовців відповідних компетентностей, які забезпечують бойові можливості підрозділів, впливають на їх призначення та бойові завдання (Paparone, 2013; Scott *et al.*, 2023). Військовослужбовці повинні вміти не тільки швидко пересуватися й долати перешкоди, знищувати противника вогнем зі штатної зброї, використовувати та обладнувати укриття для захисту від вогню противника, але й взаємодіяти з іншими військовослужбовцями. Це означає, що вирішальним чинником перемоги в бою є не індивідуальний рівень підготовки, а злагоджені дії підрозділів (груп). Грунтуючись на призначенні та бойових можливостях підрозділів, командування та органи військового управління здійснюють планування, підготовку, виконання, оцінювання та координацію дій. Результатом планування є наказ або план майбутніх дій, який спрямовує, координує та синхронізує дії підрозділів, визначаючи способи організації взаємодії під час виконання завдань

(Larsen & Wade, 2019). На рівні взаємодії між підрозділами командири різних ступенів керуються завданням, визначеним старшим начальником, тому повинні дбати про взаємодію між собою. На міжіндивідуальному рівні взаємодія виявляється в тому, що кожний військовослужбовець виконує бойове завдання в інтересах та в складі підрозділу, тому його діяльність буде ефективною за участі інших військовослужбовців підрозділу. Швидкоплинність, раптові зміни оперативної обстановки, мінливість бойових завдань, властиві сучасному загальновійськовому бою істотно впливають на ефективність взаємодії, особливо якщо ці завдання виконуються різними за чисельністю та структурою тактичними групами, які часто комплектуються військовослужбовцями з різних підрозділів та якими керують командири, що також періодично міняються. Одним з можливих шляхів подолання цієї проблеми є опанування командирами підрозділів прийомами і способами налагодження взаємодії.

Формування соціальних груп та встановлення ефективної взаємодії в них зумовлюється комплексом соціальних, психологічних і організаційних чинників, що одночасно дозволяють прогнозувати результативність подальшої діяльності. Згідно з теоріями соціального навчання, когнітивні процеси та поведінка індивіда перебувають у постійному взаємозв'язку із зовнішнім середовищем через сприймання, наслідування та моделювання поведінки інших, що забезпечує навчання, визначення цілей і спрямування діяльності на їх досягнення, а також коригування та мотивацію завдяки зворотному зв'язку (Watson *et al.*, 2021). Відповідно до теорії соціального порівняння, у складних життєвих ситуаціях індивід орієнтується на переконання, оцінки та дії референтної групи з метою підвищення самооцінки, впевненості в собі та мотивації до активних дій (Köpeczi-Bócz, 2025). Теорія соціальної уяви P. Sztompka (1994) підкреслює, що поведінка індивідів у групі ґрунтується на нормах взаємності та довіри, що полегшує координацію дій і сприяє ефективній співпраці для досягнення спільних цілей. Теорія соціального обміну, представлена у праці T. Whalen (2018), акцентує, що соціальна група формується як результат умотивованого пошуку, оцінювання та взаємного обміну ресурсами, інформацією чи емоціями, а також диференціації статусу та влади з орієнтацією на досягнення спільної мети. Згідно з теорією комунікативних дій, групові рішення приймаються шляхом вибору між кількома варіантами, прогнозування наслідків з позицій групових норм, а також з метою самопрезентації перед оточенням або досягнення згоди щодо вирішення проблеми (Greifeneder *et al.*, 2017). Теорії соціального пізнання та соціальної уяви пояснюють, що в процесі соціальної взаємодії формується соціальне уявлення як спосіб збереження категоризованої перцептивної інформації, що впливає на судження, прийняття рішень, спілкування та регуляцію поведінки індивідів у групі (Bauman & May, 2019). Згідно з теоріями раціонального

вибору, створення груп розглядається як процес оптимізації або максимізації очікуваної корисності та планування досягнення мети в межах наявних умов (Grundmann & Hacker, 2021). Теорії соціального конструктивізму, представлені у працях М. Pfadenhauer & Н. Knoblauch (2018) та К. J. Gergen (2023), стверджують, що в результаті соціальної практики між індивідами формуються та трансформуються відносини, ментальні й мовні уявлення, а також встановлюються норми та ролі, які впливають на поведінку учасників. Отже, в зазначених теоріях необхідною умовою створення групи є наявність спільних інтересів, настроїв, поглядів та відчуттів, найважливішим з яких є відчуття ідентичності, що спонукає людей до розподілу ролей та організації спільної діяльності. Аналіз праць, присвячених дослідженню способів групової взаємодії, зокрема D.R. Forsyth (2019), D. Levi & D.A. Askey (2021) надав можливість виділити ключові моделі поведінки членів групи у процесі взаємодії:

1) кооперація (співпраця, співробітництво) – характеризується наявністю взаємовигідних цілей, солідарності та взаємної симпатії, злагоженістю спільних зусиль, ефективним вирішенням проблем, наявністю розподілу функцій, ролей і обов'язків;

2) суперництво (конкуренція) – виникає внаслідок взаємовиключних інтересів і позицій членів групи та передбачає спроби взаємного випередження або перемоги над суперником, що нерідко переростає у конфлікти;

3) компроміс – передбачає взаємні поступки, різні інтереси та цілі діяльності;

4) пристосування – передбачає нехтування власними інтересами й підкорення більш сильному чи авторитетному супернику;

5) уникнення – передбачає відсторонення й дистанціювання між сторонами, відсутність відповідальності за прийняття спільних рішень.

Отже, спосіб взаємодії та провідний соціальний мотив, яким керуються члени групи впливають на згуртованість групи, оскільки вона буде більш чи менш привабливою для більшості членів (Durkheim, 2013). Більше шансів стати згуртованою має та група, діяльність якої заснована на кооперації та в якій домінує

мотив співробітництва. Кооперація є чинником згуртування групи, оскільки сприяє зменшенню кількості внутрішньогрупових конфліктів, вільному та відкритому спілкуванню, забезпечує взаємну підтримку. Відповідно, та група, в якій діяльність заснована на конкуренції, а провідним мотивом є індивідуальний результат або вигода має найменше шансів стати згуртованою. Під час виконання бойового завдання військовослужбовці повинні мати повну інформацію про наявну обстановку, в якій вони перебувають, а також завдання інших взаємодіючих з ними груп. Адже в ситуації, коли для прийняття індивідуального рішення військовослужбовцю або командирові групи бракує інформації про дії сусідніх груп виникає імовірність того, що він не буде дотримуватися групових норм або цінувати результати інших, тобто не буде взаємодіяти. Конкуренція між групами вплине й на раціональність використання ресурсів, якщо військовослужбовці конкуруючих груп не знають, хто взаємодіє з ними, не мають основи довіри до них й не можуть спілкуватися. Отже, якщо в складі групи є декілька конкуруючих субгруп, їхня взаємодія також може бути продуктивною лише у разі, якщо групи виконують незалежні одне від одного завдання, і затримка у виконанні одного не призведе до зриву інших.

Важливу роль в організації групової взаємодії відіграє ставлення індивіда, яке згідно з поглядами R.F. Baumeister (2018) та S.T. Fiske (2018), відображає характер взаємодії особистості з різними сторонами дійсності, рушійні сили поведінки (мету, потреби, мотиви, інтереси, ідеали), рівень свідомої регуляції поведінки, оцінювання себе як суб'єкта діяльності, та емоції, що відображають міру актуальності потреб та імовірності їх задоволення. Під час розподілу військовослужбовців по групах командирові підрозділу необхідно з'ясувати їхні індивідуальні особливості, приділивши основну увагу ставленню до інших членів групи та до виконання бойового завдання, оскільки воно забезпечує цілісність, стійкість і послідовність поведінки індивіда в групі, відчуття ним ідентичності з її членами. Соціально-психологічні чинники, що спонукають індивіда наслідувати й відтворювати моделі групової поведінки представлені у Таблиці 1.

Таблиця 1. Соціально-психологічні чинники, що впливають на особливості поведінки в групі

№ з/п	Чинники групової поведінки	Вплив на індивідуальну поведінку
1	Соціальна фасилітація	Покращення продуктивності групової діяльності порівняно з індивідуальною
2	Кооперація	Покращення групової продуктивності під час спільного розв'язання проблем
3	Підпорядкована ідентичність	Послаблення конфліктів внаслідок свідомого сприйняття групових норм
4	Блокування або імітація продуктивності	Спротив інноваціям, блокування комунікації, ресурсів, зниження ефективності командної роботи
5	Взаємозалежність членів групи	Активний обмін знаннями й розвиток соціальних навичок завдяки спільній діяльності
6	Нормативна відповідність	Демонстрація поведінки й висловлення думок, що відповідають груповим нормам та переконанням
8	Групомислення	Виникнення в членів групи «ілюзії невразливості», необґрунтованої віри в етичність і добродійність групи, стереотипи в оцінюванні супротивника, ігнорування критики, тиск на інакомислячих
9	Конформізм	Зміна індивідом своїх установок і поведінки згідно з нормами та думками інших членів групи всупереч власним переконанням

Таблиця 1. Продовження

№ з/п	Чинники групової поведінки	Вплив на індивідуальну поведінку
10	Групова поляризація	Схильність групи до ухвалення найбільш ризикованих, азартних або стереотипних рішень
11	Когнітивний конфлікт	Вплив згуртованої меншості на думку більшої групи

Джерело: розроблено автором на основі R.B. Cialdini (2021)

Таблиця 1 продемонструвала, що соціально-психологічні чинники групової поведінки впливають на індивідуальні дії як позитивно, сприяючи продуктивності, кооперації та розвитку соціальних навичок, так і негативно, зумовлюючи конформізм, групове мислення та схильність до ризикованих або стереотипних рішень. Це, в свою чергу, підкреслює складність взаємодії між індивідом та групою та важливість усвідомленого управління груповими процесами для підвищення ефективності командної діяльності. Проте визначення завдань, покладених на групу, зумовлюється способом її створення та специфікою процесів розвитку. Згідно з поглядами R. Brown & S. Pehrson (2019), особливості групи характеризуються її типом: суспільство керується правилами, натовп – настроєм, маса виникає спонтанно за збігом настроїв, соціальний рух організований для змін соціальної дійсності, громадськість формується на основі групових рішень і громадської думки, а команда відзначається злагодженістю та продуктивністю. Важливим чинником є також кількісний склад групи: великі групи охоплюють спільноти, об'єднані спільними інтересами чи статусом, тоді як малі групи (діади, тріади, квадри) визначаються виразністю процесів групової динаміки, зокрема альтернативністю лідерства, груповим тиском, тривалістю існування, впливом індивідуальних відмінностей, рівнем соціальної відповідальності, анонімністю членів і умовами групової комунікації. Крім того, групи різняться за структурою, у межах якої виокремлюються субгрупи як тісні спільноти всередині більшого об'єднання, сформовані на основі спільних інтересів, цілей і цінностей. До структурних елементів також належать групові норми як неформальні правила регуляції поведінки, традиції, звичаї, ритуали та атрибути, що формують ставлення індивіда до інших членів групи, а також статуси й ролі, які відображають позицію особи в ієрархії, рівень її впливу, доступ до ресурсів і очікувані моделі поведінки. Важливою характеристикою групи є згуртованість, що виявляється у стані позитивних міжособистісних відносин, спільної ідентичності та єдності цілей і визначає орієнтацію поведінки індивіда відповідно до колективних інтересів. Не менш значущою є система комунікації, яка регулює взаємодію членів групи, підвищує рівень групової ідентичності та зацікавленість у результатах спільної діяльності, стає складовою групової культури, посилює мотивацію й кооперацію та зменшує недовіру, водночас виступаючи джерелом стереотипізації та впливаючи на процеси соціального пізнання. Окрему роль відіграє стиль лідерства, що визначає організацію й спрямованість дій групи, рівень продуктивності та життєздатності,

плинність кадрів, стратегії інтеграції, узгодження спільних дій і способи розв'язання конфліктів. У праці R.L. Owen & J.A. Buck (2020), присвяченій дослідженню принципів соціократії, запропоновано різні моделі самоуправління та самоврядування, що ґрунтуються на результативності, колегіальності, доказовості, рівноцінності, постійному розвитку, прозорості, колективній відповідальності й ініціюванні ідей, використанні гнучких та динамічних методів командної роботи, активізації потенціалу співробітників у різних сферах діяльності, сприянні згуртованості. В цих моделях велика увага приділяється розподілу операційних ролей в робочих командах, причому один виконавець може добровільно виконувати декілька з них в різних процесах. Водночас складність групових завдань визначається процесом розвитку групи, у якому, за A. Giddens *et al.* (2024), у межах сучасних теорій групової динаміки виокремлюють стадії формування, конфлікту, нормалізації, функціонування та розпаду. В більшості моделей групової динаміки виділяється стадія конфлікту – особливого виду міжособистісної взаємодії, що виникає внаслідок суперечностей цілей, інтересів, думок членів групи, їх поглядів на шляхи розв'язання проблем й може бути конструктивною, сприяючи кращому усвідомленню проблеми і способів її вирішення, співпраці та посиленню мотивації, або деструктивною, що відволікає увагу з усвідомлення причин проблем та способів їх подолання у площину міжособистісних відносин й призводить до неефективної витрати ресурсів.

Вивчення теорій конфлікту W. Wilczynski & S.F. Brosnan (2021) та A. Driscoll & L. van Haarst (2025) надало можливість дійти висновку, що конфлікт є об'єктивним явищем, зумовленим суперечливою природою суспільного життя, результатом спротиву владі і підкоренню й виконує функції: сигналізації та інформації – виявлення та розкриття проблем; інтеграції – підлаштування індивідуальних і групових інтересів; стабілізації (збереження групи). Для організації взаємодії в групі, насамперед, повинен бути лідер, який може організувати її діяльність, затвердити рішення та допомогти групі у розв'язанні проблем. Аналіз висновків S. Page (2025) засвідчив, що лідерство є динамічним явищем, що формується в процесі групової діяльності, а ефективність взаємодії з підлеглими значною мірою визначається здатністю лідера до самоаналізу, підтримки та результативної комунікації. Лідер повинен скоригувати власну поведінку, поведінку підлеглих або залишити все без змін. Якщо ж у взаємовідносинах існують певні проблеми, керівник обрати стиль керівництва, який надасть можливість і налагодити ефективну взаємодію,

добитися якісного виконання обов'язків підлеглими. Основним завданням лідера є виявлення та реалізація потенціальних можливостей кожного члена групи, визначити їм ролі, в яких вони зможуть діяти з най більшою віддачею. Для того, щоб члени групи виявляли готовність виконувати його розпорядження, лідер повинен мати в них високий рівень довіри, що ґрунтується як на індивідуальних властивостях, так і на стилі керівництва. Оскільки основним призначенням групи є виконання завдань, для чого необхідно прийняти рішення й організувати роботу, важливими чинниками ефективної взаємодії є стиль лідерства та ступінь координації групової роботи:

1) за авторитарного стилю лідер групи одноосібно приймає рішення без врахування думки членів команди, що бути ефективним, якщо потрібно швидко затвердити рішення, але може спричинити спротив на етапі його виконання;

2) за демократичного стилю рішення затверджується більшістю членів групи, тому виконується без заперечень, але відсутність відчуття індивідуальної відповідальності за групове рішення може призвести до небажаних результатів;

3) за колективного стилю лідер враховує думку кожного члена групи, аналізує отриману інформацію та одноосібно затверджує рішення, проте буде нести повну відповідальність за кінцевий результат, а члени групи залучаються лише на певних етапах його розроблення й виконання;

4) за стилем консенсусу рішення приймаються колегіально усіма членами групи, що посилює відчуття єдності й створює атмосферу партнерства.

Зокрема, якщо складність завдання висока, а члени групи тісно пов'язані між собою, для досягнення успіху вони повинні більше спілкуватися, приймати спільні рішення та синхронізувати індивідуальні зусилля. У таких ситуаціях буде корисною ієрархічна структура з авторитарним стилем управління, що може забезпечити взаємодію, евристику та розподіл групових ресурсів, інтегрувати індивідуальні зусилля, налагодити швидкий обмін та опрацювання інформації. Авторитарний стиль управління робочою командою також необхідний у разі неоднозначності завдань, наприклад, коли члени однієї команди не мають чіткого розуміння своїх обов'язків, очікувань групи та як необхідно взаємодіяти, а зворотний зв'язок використовується лише для того, щоб визначити ступінь розуміння змісту завдань. Якщо в робочій групі (команді) часто виникають конфлікти, то вплив авторитарного стилю лідерства може посилити напруженість всередині неї між різними функціональними підгрупами з високим рівнем диференціювання навичок – спеціалізованих знань або функціональних обов'язків, що ускладнює заміну членів команд (Berger, 1998). Негативні наслідки застосування авторитарного стилю також можуть мати місце, якщо вони будуть спричинені істотними відмінностями між членами робочої команди в статусах і можливостях

(ресурсах). Для згуртованого підрозділу оптимальним буде такий стиль лідерства, за якого заохочується активність і ініціативність, групове обговорення проблем і прийняття рішень за досягнення консенсусу, підтримується постійний зворотний зв'язок. Істотним чинником конфліктів в групі є мінливість органів управління, спричинена тим, що члени групи з нижчим статусом можуть бачити більше можливостей для просування по службі, тоді як члени з вищим статусом прагнуть зберегти його. Нестабільність членства, коли група швидко формується та розпадається, змінюється система підпорядкування також може призвести до суперництва, що заважатиме взаємодії.

Оскільки новоствореним групам властиві відсутність налагодженої структури, розподілу ролей та обов'язків, попереднього досвіду співпраці для того, щоб вони стали продуктивними необхідно налагодити ефективну комунікацію й створити високий рівень взаємозалежності та координації знань, ресурсів та завдань. Для ефективного виконання завдань у складі новоствореної групи військовослужбовці повинні відчувати залученість в її діяльність та мати всю достовірну інформацію щодо своєї ролі в командній роботі. Можливим шляхом виконання складного завдання підрозділом є його розподіл на дрібніші завдання та їх доручення групам, що створюються за принципом спеціалізації завдань, які вони найкраще виконують. Для того, щоб група могла ефективно взаємодіяти необхідно в кожній з них виділити лідера, генератора ідей, комунікатора, виконавців завдань, які будуть лояльними до групових рішень й дотримуватись встановлених норм поведінки. Таким чином можна збільшити ступінь довіри між членами групи та відчуття ними безпеки. Крім того, це сприятиме мінімізації негативного впливу анонімності на якість виконання групових завдань, оскільки вона може знижувати рівень індивідуальної залученості та формувати очікування, що основне навантаження буде покладене на інших членів групи. Насамперед рекомендовано командирам групи та її членам навчитися розв'язувати та регулювати конфлікти, а не придушувати або приховувати їх. Адже після розв'язання конфлікту група як правило стає більш згуртованою. Водночас групі, в якій члени істотно різняться за індивідуальними властивостями та навичками, може знадобитися багато часу для згуртування, а деякі індивіди можуть потрапити в ізоляцію. Тому наявність індивіда з надмірно вираженими особистісними рисами може суттєво ускладнити групову взаємодію, необхідну для виконання завдання. Узагальнення положень теоретичної бази цього дослідження дозволило виокремити два ключові типи поведінки, необхідні для успішного функціонування групи: орієнтовану на розв'язання проблем, що передбачає ініціювання та прийняття пропозицій, ідей і інформації, та підтримувальну, спрямовану на надання емоційної й соціальної підтримки членам групи, що полегшує досягнення спільних цілей і сприяє підвищенню згуртованості. Одним з важливих

кроків в цьому напрямку є створення всередині групи невеликих цільових робочих команд, заснованих на довірі та співпраці, які мають використовувати гнучку тактику дій та підтримувати партнерські відносини з іншими командами з метою розширення можливостей своєї групи та всього підрозділу. Для кращої взаємної підтримки всередині групи необхідно створити мікрогрупи згідно зі специфікою їх функціональних обов'язків та приблизно однаковим рівнем розвитку професійних знань та навичок. Для цього кожна група повинна відібрати генераторів ідей з різними точками зору, досвідом та способами мислення, виконавців, які є спеціалістами с конкретних видів діяльності, експертів, комунікаторів, а для успішного розв'язання конфліктних ситуацій – фасилітатора, роль якого може виконувати лідер групи, якщо він не є прихильником застосування авторитарного стилю.

Процес прийняття групових рішень, який може здатися організованим внаслідок негативного впливу групового тиску може перешкоджати вільній та відкритій дискусії. Одним з імовірних результатів впливу групового тиску на окремих індивідів може стати загальне небажання висловлювати ідеї, які не відповідають груповій нормі, що унеможливає прийняття групового рішення. Неефективні рішення можуть бути прийняті в ситуаціях, в яких лише деякі з членів групи фактично беруть участь у розмові, тоді як інші не висловлюють жодної думки, оскільки в групі не сприймається інакомислення. Внаслідок цього активні члени можуть думати, що всі члени групи згодні із запропонованим рішенням. Якщо в підрозділі не налагоджено систему комунікації, військовослужбовці будуть відчувати себе неінформованими і незахищеними, оскільки не розуміють завдань діяльності та свою роль в ній. Для подолання цієї проблеми необхідно забезпечити систему комунікації, залучати військовослужбовців з бойових груп до процесу планування завдань, а також розробити систему тренінгів (вправ) для формування необхідних навичок взаємодії й спілкування. Ефективна комунікація, насамперед, передбачає розвиток навичок активного слухання та з'ясування позиції співрозмовника, вміння давати і приймати зворотний зв'язок. Важливим чинником ефективного спілкування є вміння конкретно й лаконічно висловлювати свої думки так, щоб вони були зрозумілі співрозмовнику без додаткових уточнень. Якщо сформувати єдиний комунікативний простір, в ньому думка кожного члена групи буде доходити до командирів і враховуватися, а вони, в свою чергу, будуть мати можливість для передачі й отримання зворотного зв'язку. Вдосконалення системи комунікації потребує й впровадження системи самооцінювання, що сприяє формуванню адекватної самооцінки членами групи власної діяльності й сприйманню ними результатів діяльності групи як особистісно значущих. Отже, ефективна взаємодія в підрозділі забезпечується наявністю спільної мети, оптимальної структури та чисельності, налагодженої комунікації,

чіткого розподілу ролей, дотриманням групових норм, згуртованістю та відповідним стилем лідерства.

Командирам підрозділів під час занять з бойової підготовки рекомендується зосередити основну увагу не лише на вдосконаленні індивідуальних бойових навичок, але й на згуртуванні підрозділу. Соціально-психологічними чинниками, які сприятимуть налагодженню групової взаємодії, покращенню групової продуктивності й конструктивному розв'язанню конфліктів будуть: соціальна фасилітація, ідентичність, взаємозалежність та відповідальність членів групи. При цьому необхідно враховувати, що налагодженню ефективної взаємодії в групі будуть перешкоджати негативні чинники, а саме: блокування та імітація продуктивності, конформізм та наслідування поведінки інших членів групи, групомислення й групова поляризація, а також невизначеність завдань, мінливість та недосконалість структури групи. Для згуртування підрозділу необхідно на початку його формування або після прийому поповнення доцільно розробити й обговорити правила, що регулюють індивідуальну поведінку й стимулюють посилення взаємної відповідальності. Для поліпшення кооперації в групі забезпечити в ній постійну комунікацію, що підвищує групову ідентичність, підсилює взаємну допомогу та підтримку. Обговорення спільних проблем стимулює людей до співробітництва, поглиблює взаємну довіру, надає можливість усвідомити взаємну вигоду, змінити ставлення до ситуації. Ефективна комунікація надає можливість презентувати кожному члену групи індивідуальне сприймання мети і завдань діяльності, поділитися індивідуальним досвідом та виявити свої психологічні особливості, необхідні для прийняття рішення й розвинути нові властивості, які раніше за інших обставин не виявлялися. Натомість, зниження індивідуальної відповідальності за результат діяльності групи, відсутність розуміння важливості індивідуального внеску в загальний результат, вплив більшості на поведінку індивіда або невеликої ізольованої групи на думку більшості може спричинити мотиваційні та процесуальні втрати, особливо під час виконання бойових завдань, що передбачають залучення чисельних груп без конкретизації індивідуальних обов'язків та способів оцінювання й контролю результатів діяльності. Тому на міжіндивідуальному рівні ефективна взаємодія може бути налагоджена між людьми, які мають спільні інтереси й доповнюють одне одного. Егоїстична поведінка членів групи й відсутність між ними психологічної сумісності буде перешкоджати взаємодії, а конфлікти будуть деструктивними.

Найбільш ефективна організація взаємодії у військових підрозділах для успішного виконання службово-бойових завдань передбачає, насамперед, чітке формулювання зрозумілої мети бою або дій, перевірку того, чи справді всі члени групи усвідомлюють її та розуміють необхідні засоби для досягнення. Важливим є також налагодження ефективної комунікації, що забезпечує своєчасне отримання та передачу сигналів і

команд всередині бойових груп і між підрозділами, а також своєчасне повідомлення про загрозу й прийняття рішення для її усунення або уникнення. Проведення брифінгів після виконання завдань, а за можливості – на будь-якому етапі їх виконання, сприяє аналізу дій, уточненню завдань, обговоренню проблем та протиріч, стимулює самоаналіз членів групи і допомагає попереджати або розв'язувати конфлікти. Командир підрозділу повинен висловлюватися після того, як усі члени групи поділилися своїми думками, а у разі складних або проблемних питань доцільно розділяти велику групу на підгрупи для детального обговорення. Для конструктивного розв'язання конфліктів необхідно виявити джерела суперечностей і усунути їх, тоді як деструктивні конфлікти вимагають врегулювання відносин між сторонами, встановлення правил, укладення угод або, в крайніх випадках, зміни структури чи чисельності групи. Відділенням кадрів військових частин і з'єднань, командирам підрозділів, офіцерам по роботі з особовим складом та військовим психологам рекомендується здійснювати відбір і призначення кандидатів на посади не лише за наявністю відповідної військово-облікової спеціальності, а й з урахуванням їхнього ставлення до виконання завдань підрозділу, в якому вони проходять службу. Крім того, важливо враховувати відгуки попередніх командирів, що дозволяє прогнозувати поведінку нових членів колективу та сприяє формуванню довірчих відносин, підвищує відповідальність і забезпечує ефективну інтеграцію в групу.

Отримані результати доповнюють положення сучасних теорій групової динаміки, конкретизуючи умови та механізми ефективної взаємодії у військових підрозділах. V. Podorozhnyi & S. Ivanov (2024) розглядали згуртованість у військових підрозділах як ключовий фактор, що визначає ефективність їхньої діяльності, здатність до взаємодії, виконання бойових завдань та підтримання психологічної стійкості особового складу. Синтез положень розглянутих в проведеному дослідженні дозволив з'ясувати, що взаємодія виникає між людьми під час комунікації, спільного виконання завдань, встановлення міжособистісних відносин та здійснення взаємного впливу. Стаття T.E. Khraban *et al.* (2022) також присвячена аналізу групової згуртованості невеликих військових підрозділів (порівнянних за чисельністю зі взводом) у контексті цивільно-військових відносин в Україні. Дослідження вивчало, як внутрішні фактори (спільні завдання, спільність ідентичності та переконань, рівний статус, спільний досвід труднощів) формують згуртованість у військових одиницях. M. Fors Brandebo *et al.* (2022) підкреслили, що згуртованість відіграє ключову роль у функціонуванні та продуктивності команди. Дослідження показало, що високий рівень когезії має позитивний вплив на психологічні, соціальні та поведінкові результати. P.M. Garrett (2018) стверджував, що соціальна теорія має фундаментальне значення для соціальної роботи, і без розуміння теоретичних концепцій практика

соціальної роботи втрачає свою глибинну смислову основу. Результати цього дослідження корелюють із висновками M. Zubal & S. Zubal (2019). Автори розглядали вплив економічних і соціально-психологічних умов на стиль керівництва та міжособистісні відносини у колективах. У періоди економічної нестабільності та дефіциту робочих місць підлеглі залежать від конкретного місця роботи і керівника, що часто стимулює застосування жорсткого авторитарного стилю керівництва, зменшуючи демократичність і партнерські взаємини у колективі. Такий стиль керівництва створює психологічні бар'єри, провокує внутрішній неспокій, страх втратити роботу та ускладнює налагодження рівноправних ділових відносин, що може призводити до конфліктів. Дане дослідження також підтвердило, що групова робота може бути ефективною завдяки активному обміну інформацією та перевірці суперечливих ідей під час групового обговорення. Водночас, групові рішення можуть бути кращими за індивідуальні лише якщо члени групи діють раціонально, враховуючи всі докази та прийшовши до неупередженого, справедливого та відкритого рішення. Адже негативний вплив таких явищ, як блокування та імітація продуктивності, конформізм, вплив меншості на більшість, групомислення та групова поляризація будуть негативно впливати на результати діяльності групи. Таким чином, впровадження колективних обговорень за участю всіх членів групи та делегування довіреному лідеру функцій прийняття рішень дозволяє підвищити ефективність взаємодії у військових підрозділах і забезпечує успішне виконання складних службово-бойових завдань.

◆ Висновки

Отже, необхідними умовами налагодження ефективної взаємодії між військовослужбовцями одного підрозділу визначено: наявність спільної конкретної мети діяльності, оптимальна чисельність та структура підрозділу, наявність розподілу й усвідомлення індивідуальних ролей під час виконання спільних завдань, ефективна система комунікації, свідоме сприймання членами групи ідентичності й спільних інтересів, встановлених групових правил та норм, згуртованість групи, стійкість до індивідуального впливу та амбіцій, оптимальний стиль лідерства. В ході дослідження встановлено, що ефективність взаємодії у військових підрозділах значною мірою визначається рівнем згуртованості групи, способом організації діяльності та провідними соціальними мотивами членів колективу. Групи, діяльність яких базується на кооперації та домінує мотив співробітництва, мають більші шанси на згуртованість, зменшення внутрішньогрупових конфліктів, відкриту комунікацію та взаємну підтримку. Навпаки, домінування конкуренції та орієнтація на індивідуальні вигоди обмежує продуктивність взаємодії та підвищує ризик деструктивних конфліктів. Ключовим чинником є також індивідуальне ставлення військовослужбовців до завдань і колективу, що забезпечує послідовність поведінки, ідентичність із групою

та готовність до співпраці. Результати аналізу підкреслили роль соціально-психологічних факторів, таких як соціальна фасилітація, взаємозалежність, підпорядкована ідентичність та нормативна відповідність, які стимулюють продуктивну взаємодію, а також негативних чинників – групомислення, конформізму, блокування продуктивності та групової поляризації. Важливим елементом організації взаємодії є стиль лідерства: демократичний або консенсусний стиль підвищує згуртованість та мотивацію, тоді як авторитарний стиль може бути ефективним у складних або критичних ситуаціях, проте потенційно спричинює напруженість у групі. Оптимізація взаємодії потребує створення зрозумілих цілей, чіткого розподілу ролей, системи комунікації, включення всіх членів групи до прийняття рішень та делегування функцій довіреному лідеру. Формування невеликих підгруп із чітко визначеними функціями, розвиток взаємної довіри та відкритої комунікації сприяє підвищенню ефективності діяльності підрозділу, кооперації та

успішному виконанню службово-бойових завдань. Таким чином, дослідження підтвердило, що системне управління соціально-психологічними та організаційними чинниками взаємодії є ключовим для забезпечення продуктивності, згуртованості та стабільності військових груп у складних умовах бойової діяльності. Перспективи подальших досліджень полягають в експериментальній перевірці ефективності методів налагодження взаємодії у військових підрозділах, розробленні моделей групового інтелекту та його поєднання зі штучним інтелектом.

◆ Подяки

Немає.

◆ Фінансування

Немає.

◆ Конфлікт інтересів

Немає.

◆ Джерела

- [1] Bauman, Z., & May, T. (2019). *Thinking sociologically* (3th ed.). Hoboken: John Wiley & Sons Ltd.
- [2] Baumeister, R.F. (2018). *Self-regulation and self-control*. New York: Routledge.
- [3] Berger, P.L. (1998). *The limits of social cohesion: Conflict and mediation in pluralist societies*. New York: Routledge. doi: 10.4324/9780429496325.
- [4] Brown, R., & Pehrson, S. (2019). *Group processes: Dynamics within and between groups* (3rd ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- [5] Cialdini, R.B. (2021). *Influence, new and expanded: The psychology of persuasion*. New York: HarperCollins.
- [6] Driscoll, A., & van Haarst, L. (2025). *Smart conflict. How to have hard conversations at work*. Northwich: Practical Inspiration Publishing.
- [7] Durkheim, E. (2013). *The rules of sociological method*. London: Palgrave MacMillan.
- [8] Fiske, S.T. (2018). *Social cognition*. New York: Routledge.
- [9] Fors Brandebo, M., Börjesson, M., & Hilmarsson, H. (2022). Longitudinal studies on cohesion in a military context – a systematic review. *Military Psychology*, 34(6), 732-741. doi: 10.1080/08995605.2022.2041995.
- [10] Forsyth, D.R. (2019). *Group dynamics* (7th ed.). Boston: Cengage Learning.
- [11] Garrett, P.M. (2018). *Social work and social theory: Making connections* (2nd ed.). Bristol: Policy Press.
- [12] Gergen, K.J. (2023). *An invitation to social construction co-creating co-creating the future*. London: Sage Publications Ltd. doi: 10.4135/9781036211493.
- [13] Giddens, A., Duneier, M., Appelbaum, R.P., & Carr, D. (2024). *Essentials of sociology* (9th ed.). New York: W.W. Norton & Company.
- [14] Greifeneder, R., Bless, H., & Fiedler, K. (2017). *Social cognition. How individuals construct social reality* (2nd ed.). New York: Routledge.
- [15] Grundmann, S., & Hacker, P. (Eds.). (2021). *Theories of choice: The social science and the law of decision making*. New York: Oxford University Press.
- [16] Hechter, M. (2019). *Rational choice sociology. Essays on theory, collective action and social order*. Camberley: Edward Elgar Publishing Ltd.
- [17] Holubčík, M., Soviar, J., Rehtorík, M., & Höhrová, P. (2025). Sustainable development of teamwork at the organizational level – case study of Slovakia. *Sustainability*, 17(5), article number 2031. doi: 10.3390/su17052031.
- [18] Khraban, T.E., Silko, O.V., & Khraban, I.A. (2022). Group cohesion of military units in the context of civil-military relations in Ukraine. *Insight: The Psychological Dimensions of Society*, 7, 75-89. doi: 10.32999/2663-970X/2022-7-6.
- [19] Köpeczi-Bócz, T. (2025). Cognitive-dissonance-based educational methodological innovation for a conceptual change to increase institutional confidence and learning motivation. *Education Sciences*, 15(3), article number 378. doi: 10.3390/educsci15030378.
- [20] Larsen, C., & Wade, N.M. (2019). *SUTS3: The small unit tactics SMARTbook* (3rd ed.). Lakeland: The Lightning Press.
- [21] Levi, D., & Askay, D.A. (2021). *Group dynamics for teams* (6th ed.). Los Angeles: Sage Publications Ltd.
- [22] Loughmiller-Cardinal, J.A., & Cardinal, J.S. (2023). The behavior of information: A reconsideration of social norms. *Societies*, 13(5), article number 111. doi: 10.3390/soc13050111.
- [23] Meneses-La-Riva, M.E., Fernández-Bedoya, V.H., Suño-Vega, J.A., Ocupa-Cabrera, H.G., Grijalva-Salazar, R.V., & Ocupa-Meneses, G.d.D. (2025). Enhancing healthcare efficiency: The relationship between effective communication and teamwork among nurses in Peru. *Nursing Reports*, 15(2), article number 59. doi: 10.3390/nursrep15020059.
- [24] Owen, R.L., & Buck, J.A. (2020). Creating the conditions for reflective team practices: Examining sociocracy as a self-organizing governance model that promotes transformative learning. *Reflective Practice*, 21(6), 786-802. doi: 10.1080/14623943.2020.1821630.

- [25] Owunna, R., Ajobi, A.O., & Akintoke, V.A. (2025). Enhancing academic performance through social interaction: A theoretical exploration of social cognitive theory. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 9(3), 2456-2666. doi: [10.47772/IJRISS.2025.903SEDU0204](https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.903SEDU0204).
- [26] Page, S. (2025). *The psychology of leadership. Principles to perfect your management of individuals, teams, and... yourself!* Petersfield: Harriman House.
- [27] Paparone, C. (2013). *The sociology of military science: Prospects for postinstitutional military design*. New York: Bloomsbury Academic.
- [28] Pfadenhauer, M., & Knoblauch, H. (Eds.). (2018). *Social constructivism as paradigm?: The legacy of the social construction of reality*. New York: Routledge. doi: [10.4324/9780429467714](https://doi.org/10.4324/9780429467714).
- [29] Podorozhnyi, V., & Ivanov, S. (2024). Theoretical analysis of the concept of cohesion in the context of military formations. *Personality and Environmental Issues*, 3(2), 66-72. doi: [10.31652/2786-6033-2024-3\(2\)-66-72](https://doi.org/10.31652/2786-6033-2024-3(2)-66-72).
- [30] Scott, W.J., Modesto De Angelis, K., & Segal, D.R. (2023). *Military sociology. A guided introduction*. New York: Routledge.
- [31] Sztompka, P. (1994). *Agency and structure: Reorienting social theory*. New York: Routledge.
- [32] Turner, J.H., & Roberts, A.J. (2023). *Inter-societal dynamics: Toward a general theory*. New York: Springer. doi: [10.1007/978-3-031-12448-8](https://doi.org/10.1007/978-3-031-12448-8).
- [33] Watson, R., Morgan, T.J.H., Kendal, R.L., Van de Vyver, J., & Kendal, J. (2021). Social learning strategies and cooperative behaviour: Evidence of payoff bias, but not prestige or conformity, in a social dilemma game. *Games*, 12(4), article number 89. doi: [10.3390/g12040089](https://doi.org/10.3390/g12040089).
- [34] Weber, M. (2019). *Economy and society a new translation*. London: Harvard University Press.
- [35] Whalen, T. (2018). *Complexity, society and social transactions*. New York: Routledge.
- [36] Wilczynski, W., & Brosnan, S.F. (2021). *Cooperation and conflict the interaction of opposites in shaping social behavior*. London: Cambridge University Press.
- [37] Yin, Z., Xuan, B., Liu, C., Yi, J., Zheng, X., & Zhang, M. (2025). The influence of task and interpersonal interdependence on cooperative behavior and its neural mechanisms. *Npj Science of Learning*, 10, article number 9. doi: [10.1038/s41539-025-00303-8](https://doi.org/10.1038/s41539-025-00303-8).
- [38] Zubal, M., & Zubal, S. (2019). Social psychology of intergroup relations. *Collection of Research Papers "Problems of Modern Psychology"*, 14, 292-300. doi: [10.32626/2227-6246.2011-14.%p](https://doi.org/10.32626/2227-6246.2011-14.%p).

How to establish effective interaction in military units during the performance of their combat duties

Vitaliy Dvoretzkyi

PhD in Psychological Sciences, Associate Professor
National Academy of the National Guard of Ukraine
61000, 3 Zakhysnykiv Ukrayiny Sq., Kharkiv, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0001-8694-7569>

♦ **Abstract.** The relevance of the study is determined by the need to ensure systematically organised interaction between military personnel during the performance of combat duties as part of units, since its violation reduces the effectiveness of combat operations and increases the risk of personnel, weapons and military equipment losses, and contributes to the enemy seizing the initiative. The purpose of the study was to identify and analyse key ways to establish interaction in military units in the process of performing service and combat tasks. Based on theoretical analysis, socio-psychological factors influencing the organisation of interaction in social groups were determined. The method of information classification identified positive and negative factors influencing the behaviour of individuals in a group, systematised the stages of small group formation and indicators of their development effectiveness. Synthesis and generalisation of the findings determined the conditions for establishing effective interaction in newly created military units to successfully perform their service and combat tasks. To strengthen unit cohesion, it is proposed to develop and coordinate rules of conduct that strengthen mutual responsibility, and to form an awareness of the common goal of activity and their own role of military personnel in achieving it. For the effective operation of the group during the performance of service and combat tasks, it is recommended to organise and maintain a communication system within the unit (group). After completing the task, it is recommended to hold a briefing to clarify the results, discuss problematic aspects, encourage introspection of the actions of group members, and prevent or resolve possible conflicts. The requirements for the selection of military personnel and their appointment to positions are formulated based on their adequate perception of the tasks of the unit in which they will serve, feedback from unit commanders from the previous place of service (work), in order to better predict their behaviour and create trusting relationships in the newly formed group

♦ **Keywords:** cohesion; identity; conflict; cooperation; leadership; working team; facilitation