

УДК 159.9:[316.48:316.62]:355.01](045);
DOI: 10.31499/2617-2100.16.2026.355941

Тетяна Дмитрівна Перепелюк,
кандидатка психологічних наук,
професорка кафедри практичної психології,
Маріупольський державний університет,
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0001-6313-2279
perepeluk17@gmail.com

Ольга Анатоліївна Чех,
здобувачка другого рівня вищої освіти
за спеціальністю «Психологія»,
Маріупольський державний
м. Київ, Україна
ORCID: 0009-0006-0645-9199
olgachekh9906@gmail.com

ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ КОНФЛІКТНОЇ ПОВЕДІНКИ В ОРГАНІЗАЦІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ ПІД ЧАС ВІЙНИ

У статті розглянуто психологічні особливості конфліктної поведінки в організаційному середовищі під час війни, зосереджуючись на чинниках, що зумовлюють виникнення та розвиток конфліктів. Війна суттєво змінює соціально-психологічний клімат в організаціях, підвищуючи рівень стресу та невизначеності. В рамках роботи проведено емпіричне дослідження спрямоване на виявлення найбільш конфліктогенних чинників, оцінку рівня стресу як одного з дестабілізуючих факторів організаційної взаємодії. Проаналізовано взаємозв'язок між постійним стресом від військових дій, іншими ключовими чинниками та підвищеною психоемоційною напругою і зростанням конфліктності в колективах.

Ключові слова: конфлікт, організаційне середовище, війна, стрес, чинники конфлікту, емоційне вигорання, психоемоційна напруга, колектив.

Tetiana Perepeliuk,
PhD in Psychology, Professor
of the Department of Practical Psychology,
Mariupol State University,
Kyiv, Ukraine
ORCID: 0000-0001-6313-2279
perepeluk17@gmail.com

Olha Chekh,
Master's Degree Student in «Psychology»,
Mariupol State University,
Kyiv, Ukraine
ORCID: 0009-0006-0645-9199
olgachekh9906@gmail.com

PSYCHOLOGICAL FACTORS OF CONFLICT BEHAVIOR IN ORGANIZATIONAL ENVIRONMENTS DURING WARTIME

The article examines the psychological characteristics of conflict behavior within organizational environments during wartime, focusing on the factors that determine the emergence and escalation of interpersonal and structural conflicts. War profoundly transforms the socio-psychological climate of organizations, heightening overall stress levels, emotional

instability, and uncertainty about the future. The study involved an empirical investigation aimed at identifying the most conflictogenic factors and assessing the level of stress as one of the key destabilizing components of organizational interaction. The results demonstrate that prolonged exposure to war-related stress, limited communication resources, and high emotional exhaustion increase employees' irritability and lower their tolerance in professional relationships. These conditions contribute to the intensification of conflicts both within teams and between different levels of management. The analysis revealed a direct relationship between psycho-emotional strain, perceived stress, and the frequency of conflict situations in the workplace. Particular attention is paid to the interaction between emotional burnout, external threats, and social insecurity as drivers of tension and disorganization in office collectives. The findings emphasize the need for developing psychological support programs and adaptive management strategies that foster resilience, empathy, and constructive communication in crisis conditions. Implementing such approaches can help maintain team cohesion, strengthen trust among employees, and reduce the destructive impact of chronic stress on the organizational environment during wartime and in the post-war recovery period.

Keywords: conflict, organizational environment, war, stress, conflict factors, emotional burnout, psycho-emotional tension, collective.

Воєнний конфлікт докорінно змінює умови функціонування організацій, створюючи критичне навантаження на психологічну стабільність працівників та ефективність управління. Підвищення рівня хронічного стресу, невизначеність, емоційне вигорання, зміни у структурі колективів та нерівномірний доступ до ресурсів – усе це формує середовище з підвищеним рівнем конфліктогенності, де зростає ризик деструктивної міжособистісної та групової взаємодії. У таких умовах вивчення чинників, що впливають на виникнення, загострення або, навпаки, пом'якшення конфліктів в організаційному середовищі, набуває особливої наукової та соціальної актуальності. Класифікація цих чинників дозволяє не лише діагностувати рівень конфліктогенності, а й прогнозувати поведінкові моделі персоналу в умовах кризи, розробляти ефективні стратегії адаптації та управління. Проблема також полягає в недостатній інтеграції психологічного підходу до вивчення конфліктів із управлінськими механізмами реагування, що ускладнює формування цілісної системи підтримки колективів у періоди воєнних і поствоєнних змін.

Метою даного дослідження є вивчення психологічних детермінант конфліктів у сучасному організаційному середовищі є важливим завданням міждисциплінарного характеру, що має як теоретичне (розширення уявлень про стресогенність організаційних змін), так і практичне значення (розробка програм психосоціальної підтримки, оптимізація управлінських рішень, зниження рівня деструктивних конфліктів).

Війна в Україні стала об'єктом численних міждисциплінарних досліджень, які висвітлюють її глибокі психологічні та організаційні наслідки. А. Курапов та співавтори провели емпіричне дослідження впливу травматичних подій на психологічне благополуччя українських громадян, зокрема в контексті їх професійної діяльності [11]. Вони виявили зростання рівня тривожності, ПТСР і симптомів емоційного вигорання – чинників, що ведуть до зниження ефективності, порушення взаємодії та конфліктів у колективах. Науковиця О. Злобіна акцентує увагу на динаміці соціальної та психологічної резильєнтності населення, зокрема в умовах роботи під час війни. Авторка зазначає, що хоча частина працівників зберігає адаптаційний потенціал, загальний рівень психоемоційного напруження зростає [2]. І. Алексєєва та Н. Демченко досліджували чинники професійного вигорання серед ІТ-спеціалістів у воєнних умовах [1]. Вони вказують, що критичну роль у стабілізації колективу відіграють соціальна підтримка, внутрішня комунікація та організаційна культура. Подібних висновків дійшли й автори дослідження, опублікованого в *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, які аналізували роль організаційної підтримки в запобіганні вигоранню академічного персоналу [9]. Особливу увагу приділяють уразливим групам: внутрішньо переміщеним особам, учасникам бойових дій, молодим фахівцям. О. Красков досліджує, як стресові чинники війни впливають на психічне здоров'я молоді, вказуючи на високий рівень дистресу, що може провокувати

конфлікти в колективах [6]. Л. Коробка у своїх дослідженнях розглядає конфлікти як прояв глибших соціально-психологічних процесів, зумовлених воєнною травматизацією спільноти. Авторка підкреслює, що в умовах війни конфліктність зростає не лише на міжособистісному, а й на колективному рівні, де активізуються механізми соціальної ідентичності, поляризації та психологічного напруження в групах [4, с. 6–73; 5]. У колективній праці С. Кузікової, В. Зливкова, С. Лукомської, Т. Щербак і О. Котух представлено комплексний аналіз психологічного стану особистості в умовах війни [7]. Автори дослідили вплив стресу, психологічних криз і травматичних подій на людину, розкрили підходи до психодіагностики та психологічного супроводу. Значну увагу приділено ролі, що відіграє соціальна підтримка та практичні інструменти допомоги дорослим і дітям у кризових ситуаціях.

Для аналізу та розуміння власного стилю поведінки в конфлікті, підвищення ефективності взаємодії в команді, запобігання ескалації суперечок та розвитку навичок конструктивного вирішення конфліктів в організаційному та професійному середовищі широко використовується модель Томаса-Кілмана [10]. Інші дослідники, зокрема у роботі, опублікованій у *Journal of Loss and Trauma*, закликають переходити від вузького розуміння «стійкості» до ширшої концепції адаптивності – здатності організацій трансформувати свої ролі та структури у відповідь на зовнішні виклики [12]. Попри значну кількість досліджень, більшість із них фокусується на індивідуальному рівні. Залишається актуальним вивчення колективних стратегій подолання конфліктів і формування організаційної адаптивності у воєнний і поствоєнний період. Саме ці питання становлять предмет подальшого дослідження.

Метою статті є виявлення та аналіз ключових психоемоційних, соціальних, організаційних та ситуативних чинників, що зумовлюють виникнення й розвиток конфліктів в організаційному середовищі офісних працівників в умовах воєнного стану. Для досягнення поставленої мети дослідження було застосовано комплексний підхід, що поєднує емпіричне дослідження (онлайн-опитування та психологічні методики), а результати проаналізовано за допомогою описового та порівняльного аналізу.

Емпіричне дослідження проводилося методом онлайн-опитування, у якому взяли участь 53 респонденти, проте деякі з них не брали участь в усіх етапах опитування, внаслідок чого мінімальна кількість відповідей на окремі тести становить 45, а максимальна – 53. Слід звернути увагу на те, що досвід тих респондентів, які перебувають у країнах Європейського Союзу, істотно відрізняється від досвіду інших учасників, які залишаються в Україні. Перебування в умовно безпечному середовищі може знижувати рівень ситуативного стресу, однак водночас спричиняє емоційне напруження через почуття провини, дистанціювання від колективу та труднощі з включенням у загальнонаціональний дискурс травматичного досвіду. Ці фактори також впливають на стиль конфліктної поведінки. Віковий спектр учасників охоплює достатньо широкий діапазон. Основну масу респондентів (32 особи) становлять представники вікових категорій 36-45 та 46-55 років. Їхній досвід може слугувати ресурсом для конструктивного вирішення конфліктів, однак саме ця група перебуває в зоні ризику з точки зору емоційного вигорання. Умови війни підсилюють цей ризик через постійну напругу, необхідність оперативного прийняття рішень і моральну відповідальність за добробут інших. Група респондентів віком 26-35 років (14 осіб) перебуває на етапі активної професійної самореалізації, що нерідко супроводжується високим рівнем стресу, амбівалентністю цінностей та підвищеною конфліктністю. Їхні конфліктні стратегії можуть варіюватися – від кооперації до конкуренції, залежно від особистісних установок і досвіду. Молодь віком 18-25 років (6 осіб), яка лише входить у професійну сферу, демонструє найбільшу пластичність і готовність до навчання. Проте в умовах війни ця пластичність може трансформуватися в тривожність і дезадаптивні реакції

у відповідь на конфлікт. Лише один представник вікової категорії 56+ є свідченням низького рівня включеності старших працівників у подібні дослідження (рис.1).

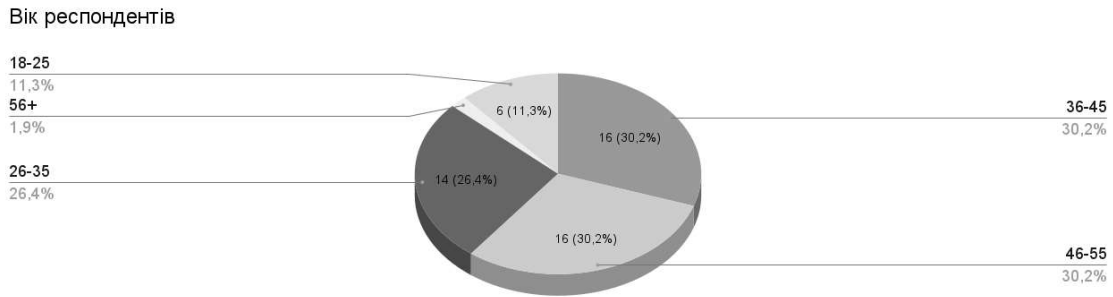


Рис. 1. Розподіл респондентів за віковими категоріями

Загальні результати тестування рівня конфліктності в колективі свідчать про збалансовану, але психологічно складну структуру, яка відображає як потенціал, так і певні ризики в умовах підвищеного стресу, зокрема в контексті воєнного стану [3]. Перша група, до якої належать 7 респондентів, демонструє високий рівень тактовності та миролюбності (28-32 бали). Ці респонденти вирізняються емоційною зрілістю, умінням підтримувати діалог, уникати конфронтацій та виступати своєрідним соціальним клеєм, що утримує групу в єдності [3]. Вони часто беруть на себе посередницькі функції та сприяють стабільності міжособистісних відносин. Однак у разі надмірного навантаження саме ці працівники можуть бути схильні до пригнічення емоцій, що підвищує ризик емоційного вигорання. Для запобігання цьому важливо забезпечити їм чітко окреслені межі обов'язків і можливості для емоційного розвантаження. Найчисленнішою є друга група – 29 респондентів із середнім рівнем конфліктності (15-28 балів), яка репрезентує психологічну норму в межах здорового функціонування колективу. Такі працівники не уникають конфліктів, однак і не провокують їх свідомо. Вони гнучкі, здатні до конструктивного діалогу, прийняття критики та пошуку компромісу [3]. У кризовий період саме ця група становить психологічну основу стійкості організації, адже здатна адаптуватися до обставин, реагувати ситуативно та підтримувати баланс між стабільністю й потребою у змінах. Для ефективного функціонування цієї категорії важливо забезпечити прозору комунікацію, залучення до прийняття рішень і визнання їхнього внеску. Третя група, до якої належать 10 респондентів, характеризується високою схильністю до конфліктності (0-14 балів). Вони демонструють прямолінійність, агресивне відстоювання власної позиції, жорстке реагування на опір або незгоду [3]. Така поведінка може бути вторинною реакцією на хронічний стрес або симптомом втрати контролю, що компенсується конфронтацією. Водночас ці працівники часто є неформальними лідерами, готовими брати на себе відповідальність і ініціювати зміни. Їх конфліктність може бути як деструктивною, так і конструктивною – за умови її перенаправлення в аналітичну, управлінську чи проєктну площину. Психологічна робота з цією групою має бути спрямована не на згладжування конфліктності, а на її свідоме перетворення в джерело змін і розвитку.

Загальний розподіл досліджуваних за рівнем конфліктності свідчить про переважання осіб із помірною або низькою схильністю до конфліктної поведінки: 63 % респондентів (29 осіб) показали середній рівень конфліктності, що відображає здатність вступати в суперечку лише в ситуаціях, які мають принципове значення. Ще 15 % респондентів (7 осіб) виявили високий рівень тактовності та миролюбності, що є свідченням зрілої емоційної саморегуляції, схильності до компромісів і збереження колективної стабільності. Водночас, 22 % респондентів (10 осіб) демонструють підвищену конфліктність, що може бути

наслідком накопиченого стресу і втоми, або гіперчутливості до несправедливості. Таким чином, досліджувана вибірка демонструє збалансований конфліктний профіль у якому поєднуються здатність до толерантного вираження незгоди, вміння йти на компроміс і схильність до уникнення зайвих емоційних загострень. У контексті війни це свідчить про сформовані механізми психологічної зрілості та опору руйнівним процесам у колективі. Підтримка таких тенденцій шляхом тренінгів ненасильницької комунікації, емоційної гнучкості та стрес-менеджменту сприятиме збереженню ефективного функціонування організацій в умовах невизначеності та тиску.

Загалом результати свідчать про наявність психологічного балансу в колективі, де кожна група виконує свою роль. Для збереження здорового мікроклімату доцільно впроваджувати регулярні емоційні розвантаження, фасилітовані обговорення, підкріплювати внутрішню комунікацію та підтримувати гнучкість організаційної структури. Такий підхід дозволить колективу зберігати ефективність, згуртованість і психологічну стійкість у складних умовах. Отже, отримані дані вказують на переважання адаптивних стратегій вирішення конфліктів у соціальних, побутових та організаційних контекстах. Така поведінкова модель є свідченням ефективного внутрішнього регулювання, яке допомагає уникати деструктивних конфліктів, підтримувати психологічну рівновагу в колективі, а також забезпечувати функціонування організації у складних умовах.

За результатами опитування згідно методики Шкали сприйнятого стресу (PSS-10) [8], серед опитаних переважає середній рівень стресу (28 респондентів), що свідчить про помітну, але ще контрольовану психоемоційну напругу. Високий рівень стресу мають 13 респондентів, які є в зоні ризику, у якій працівники більш вразливі до емоційних збоїв, імпульсивних реакцій, підвищеної конфліктності та втрати здатності до продуктивної взаємодії. Низький рівень стресу (5 респондентів) зустрічається рідко, що логічно в умовах повномасштабної війни. Водночас критичного рівня стресу (понад 40 балів) не зафіксовано, що свідчить про відносну психоемоційну стабільність загальної групи та, ймовірно, певну адаптацію до умов хронічної напруги. Слід зазначити також, що 45 з 46 опитуваних впевнено заявили, що війна спричиняє підвищення стресу (рис. 2).

Шкала сприйнятого стресу PSS-10

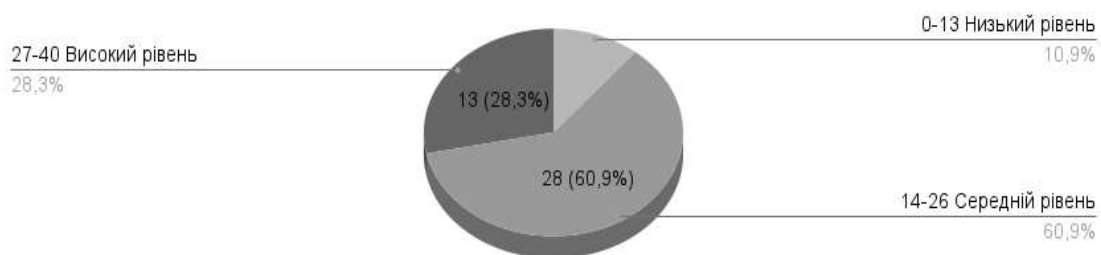


Рис. 2. Шкала сприйнятого стресу PSS-10

Аналіз поширених типів конфліктів демонструє, що найбільш поширеним джерелом напруги стали конфлікти через політичні погляди (23 відповіді). Це вказує на глибоке проникнення соціально-політичного контексту у внутрішнє життя організацій, що раніше могло бути обмежене лише професійною сферою. Такий тип конфлікту часто має емоційне підґрунтя, високий ступінь персоніфікації, і може бути складним для раціонального врегулювання без зовнішньої модерації чи чітко визначених етичних норм в організації. На другому місці за поширеністю – конфлікти, викликані стресом та емоційним станом співробітників (18 респондентів). Це підтверджує гіпотезу про те, що підвищення базового рівня тривожності, втоми, психоемоційного виснаження в умовах війни стає не лише

індивідуальним психологічним викликом, а й фактором дестабілізації командної взаємодії. Часто це виявляється у вигляді емоційних зривів, пасивно-агресивної поведінки, або ж тотального уникання комунікації.

Міжособистісні конфлікти (4 респонденти) та робочі (дедлайни, розподіл обов'язків) (1 респондент) фігурують значно рідше. Це показує, що в умовах війни класичні джерела конфліктів, пов'язані з організаційними ролями, відходять на другий план перед емоційно забарвленими або ціннісними суперечками (рис. 3).

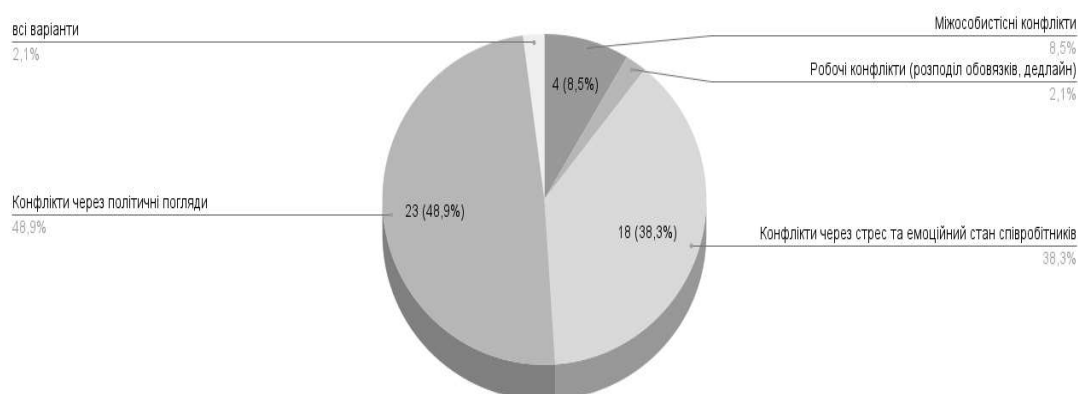


Рис. 3. Типи конфліктів, поширених в організаційному середовищі під час війни

Отже, дослідження демонструє, що конфліктогенність організаційного середовища під час війни визначається поєднанням психоемоційних, соціально-політичних та організаційних чинників. Результати підкреслюють значення адаптивних стратегій вирішення конфліктів і психоемоційної підтримки працівників. Отримані дані можуть слугувати основою для розробки ефективних програм профілактики конфліктів та покращення психологічного клімату, тренінгів з емоційної гнучкості та стрес-менеджменту, а також для порівняльних досліджень організацій в умовах хронічного стресу в організаціях у воєнний і поствоєнний періоди. Перспективи подальших досліджень передбачають глибший аналіз впливу негативних емоційних станів на поведінку працівників у колективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева І., Демченко Н. Психологічні чинники професійного вигорання ІТ-фахівців під час воєнних конфліктів. *Proceedings of NAU. Pedagogy, Psychology*, 2024. № 25. С. 29–37.
2. Злобіна О. Динаміка соціально-психологічної резильєнтності населення України під час війни. *Демографія та соціальна економіка*, 2024. № 4 (58). С. 148–164. <https://doi.org/10.15407/dse2024.04.148>
3. Кононець М. О. Психологія: методичні рекомендації до виконання самостійної роботи для студ. усіх спец. денної та заочної форми навчання. Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2014. 44 с.
4. Коробка Л. І. Психологія спільноти у часи війни: монографія. Київ: ІСПП НАПН України, 2022. 280 с.
5. Коробка Л. М. Соціально-психологічна модель підтримання громадського здоров'я в процесі адаптації спільноти до наслідків воєнного конфлікту. *Здоров'я у мультидисциплінарному дискурсі: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Львів, 2019)*. Львів. Український католицький університет, 2019. С. 44–47.

6. Краськов О. Вплив факторів стресу, пов'язаних з війною в Україні, на психічне здоров'я молоді (на прикладі студентів 3–4 курсів Національного університету «Києво-Могилянська академія»). *Психосоматична медицина та загальна практика*, 2024. Т. 9. № 3. С. 1097. <https://doi.org/10.26766/pmgrp.v9i3.522>
7. Кузікова С. Психологічний супровід особистості в умовах війни: навч. посіб. / С. Кузікова, В. Зливков, С. Лукомська, Т. Щербак, О. Котух. Київ – Ніжин: Видавець ПП Лисенко М. М., 2024. 260 с.
8. Manual PSS: Шкала сприйманого стресу (Perceived Stress Scale) – PSS-10: методичний посібник. Київ, 2023.
9. Burnout dynamic among Ukrainian academic staff in wartime. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, 2024. № 18. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-45229-6>
10. Kilmann R. H. Mastering the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI). Newport Coast, CA: Kilmann Diagnostics, 2023. 302 p.
11. Kurapov, A. Psychological wellbeing of Ukrainian civilians / A. Kurapov et al. *Frontiers in Psychology*, 2025. Vol. 16. Art. 1553555. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1553555>.
12. Ukrainian students personal resources in response to war-related trauma. *Journal of Loss and Trauma*, 2024. <https://doi.org/10.1080/15325024.2024.2325084>

REFERENCES

1. Alekseeva, I., & Demchenko, N. (2024). Psykholohichni chynnyky profesiinoho vyhorannia IT-fakhivtsiv pid chas voiennykh konfliktiv [Psychological factors of professional burnout of IT specialists during military conflicts]. *Proceedings of NAU. Pedagogy, Psychology*, 25 [in Ukrainian].
2. Zlobina, O. (2024). Dynamics of socio-psychological resilience of the population of Ukraine during the war. *Demography and Social Economy*, 4 (58), 148–164. <https://doi.org/10.15407/dse2024.04.148> [in Ukrainian].
3. Kononets, M. O. (2014). Psykholohiya: Metodychni rekomendatsii do vykonannya samostiynoi roboty dlya stud. usikh spets. dennoi ta zaochnoi formy navchannya. Kyiv: IVTS Vydavnytstvo «Politehnika» [in Ukrainian].
4. Korobka, L. I. (2022). Psykholohiya spilnoty u chasy viiny: monohrafiya. Kyiv: ISPP NAPN Ukrainy [in Ukrainian].
5. Korobka, L. M. (2019). Sotsialno-psykholohichna model pidtrymannia hromadskoho zdorovia v protsesi adaptatsii spilnoty do naslidkiv voiennoho konfliktu [Social-psychological model of maintaining public health in the process of community adaptation to the consequences of military conflict]. *Zdorovia u multydystrylinarnomu dyskursi: materials of the International scientific-practical conference*, 44–47. Lviv: Ukrainian Catholic University [in Ukrainian].
6. Kraskov, O. (2024). Vplyv faktoriv stresu, poviazanykh z viinoiu v Ukraini, na psykhične zdorovia molodi (na prykladi studentiv 3–4 kursiv Natsionalnoho universytetu «Kyievo-Mohylianska akademii») [The impact of war-related stress factors on the mental health of youth (on the example of 3–4-year students of the National University of «Kyiv-Mohyla Academy»)]. *Psychosomatic Medicine and General Practice*, 9 (3), 1097. <https://doi.org/10.26766/pmgrp.v9i3.522> [in Ukrainian].
7. Kuzikova, S., Zlyvko, V., Lukomska, S., Shcherbak, T., & Kotukh, O. (2024). Psykholohichniy suprovod osobystosti v umovakh viiny: navchalnyi posibnyk. Kyiv–Nizhyn: Vydavets P.P. Lysenko M. M. [in Ukrainian].
8. Manual PSS. (2023). Perceived Stress Scale (PSS-10): Methodical guide. Kyiv.
9. Burnout dynamic among Ukrainian academic staff in wartime. (2024). *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, (18). Retrieved October, 14. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-45229-6>

10. Kilmann, R. H. (2023). Mastering the Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument (TKI). Newport Coast, CA: Kilmann Diagnostics.
11. Kurapov, A., et al. (2025). Psychological wellbeing of Ukrainian civilians. *Frontiers in Psychology*, 16. Article 1553555. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1553555>
12. Ukrainian students' personal resources in response to war-related trauma. (2024). *Journal of Loss and Trauma*. Retrieved October 14. <https://doi.org/10.1080/15325024.2024.2325084>

*Подано до редакції: 24.01.2026.
Прийнята до друку 16.02.2026 р.
Опубліковано 29.03.2026 р.*

This work is licensed under a Creative Commons License Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY-4.0).