

*Черевичний С. В. ад'юнкт кафедри суспільних наук,  
Національний університет оборони України  
імені Івана Черняхівського  
<https://orcid.org/0000-0001-9691-5261>*

## **РОЗРОБКА ТА ЗМІСТ КОМПЛЕКСНОЇ ТРЕНІНГОВОЇ ПРОГРАМИ «РОЗВИТОК ТОЛЕРАНТНОСТІ ДО НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ПРИ ПРИЙНЯТТІ РІШЕННЯ КОМАНДИРОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ»**

*У статті представлено структуру та зміст комплексної тренінгової програми «Розвиток толерантності до невизначеності у командирів при прийнятті ними рішення в умовах невизначеності», висвітлено мету та завдання програми, що полягають у розвитку психологічних компонентів: когнітивного, емоційно-вольового та ціннісно-мотиваційного, детально розкрито зміст занять програми.*

**Ключові слова:** програма; командир; прийняття рішення; умови невизначеності; толерантність до невизначеності.

**Вступ.** Аналіз досліджень щодо діяльності командира дає можливість констатувати, що її невід'ємною складовою є прийняття рішень в складних, нестандартних ситуаціях. Важливість знання процесів прийняття рішення визначається об'єктивною роллю, яку вони відіграють в діяльності командира [7]. З іншого боку, важливою особливістю командира є його унікальна здатність приймати рішення у найскладніших умовах діяльності, які характеризують висока невизначеність, наявність багатьох критеріїв, що не узгоджуються, дефіцит часу, висока відповідальність тощо [6]. Однак саме в процесах прийняття рішення найчіткіше виявляються властиві командирові специфічні особливості опрацювання інформації. До них можна віднести і нереалізованість раціоналістичних процедур рішення у зв'язку зі зменшенням можливостей оперативної обробки інформації, і обмеження можливого врахування імовірнісних характеристик ситуацій, і вплив емоційно-особистісних чинників, і деформація вибору під впливом соціально-психологічних детермінант та ін. Тому прийняття рішень командиром в умовах невизначеності пов'язано як з управлінськими, так і з психологічними проблемами і відіграє суттєву роль у професійній діяльності командира [8].

Таким чином, стійкість командира до дії фактору невизначеності, здатність ефективно діяти в нових, неструктурованих, неоднозначних ситуаціях, в умовах обмеженої інформації проявляти толерантність до невизначеності, передбачає знаходження шляхів розвитку толерантності до невизначеності (далі по тексту – ТдН) під час їх професійної підготовки, що в свою чергу зумовлює необхідність розробки та запровадження програми розвитку толерантності до невизначеності при прийнятті рішення в умовах невизначеності, як ефективного інструмента професійного розвитку командирів [4].

**Мета дослідження.** Метою статті є представлення результатів розробки та апробації комплексної тренінгової програми «Розвиток толерантності до невизначеності у командирів при прийнятті рішення в умовах невизначеності».

**Теоретичне підґрунтя.** Обґрунтуванням побудови комплексної тренінгової програми «Розвиток толерантності до невизначеності у командирів при прийнятті рішення в умовах невизначеності» виступають теоретичні засади генетико-моделюючого методу С. Максименка стосовно розширення рамок дослідницьких можливостей експерименту та зміщення

акценту дослідження особистості від констатації і опису існуючої структури до вивчення процесу її становлення. Адже саме в цьому процесі відкриваються дійсні глибини і сутнісні механізми, що забезпечують розвиток особистості як цілісності [1]. Науково-методичним підґрунтям комплексної тренінгової програми слугували розробки, що розкривають технології створення тренінгів [3] а також принципи та методику проведення тренінгу [2].

### **Результати та їх обговорення.**

Розуміння цілісності, взаємообумовленості психічних процесів, визначення змісту компонентних складових формування ТдН, дозволяє припустити, що у ході застосування психологічної програми, спрямованої на розвиток когнітивного, емоційно-вольового та ціннісно-мотиваційного компонентів прийняття рішення командирами в умовах невизначеності, відбудуться зміни у рівнях їх сформованості. Зміни рівнів сформованості ТдН у командирів буде зафіксовано після формувального впливу.

Комплексна тренінгова програма «Розвиток толерантності до невизначеності у командирів при прийнятті рішення в умовах невизначеності» (далі по тексту - Програма) має на меті розвиток толерантності до невизначеності у командирів при прийнятті ними рішення в складних, невизначених ситуаціях, а також висвітлення психологічних особливостей розвитку ТдН в командирів у процесі професійної підготовки. Завдання Програми полягають у формуванні когнітивного, емоційно-вольового та ціннісно-мотиваційного компонентів прийняття рішення командира в умовах невизначеності, зокрема: а) формування уявлень про поняття «невизначеність», «толерантність до невизначеності» та «інтолерантність до невизначеності»; б) підвищення рівня обізнаності про ознаки, що підтверджують сформованість ТдН; в) оволодіння методами формування ТдН при прийнятті рішення; г) формування позитивного ставлення до ТдН; д) формування здатності діяти в складних

ситуаціях, звертатися до нових джерел інформації для вирішення проблем. Головними засобами освоєння толерантного відношення до невизначеності при прийнятті рішення у командирів є: осмислення власного розуміння феномена невизначеності та досвіду взаємодії з ним, а також порівняння його з досвідом інших учасників групи; моделювання в групі ситуацій невизначеності та рефлексія учасниками власного емоційного стану, моделей поведінки та здатності до прийняття рішень в цих умовах; розвиток здатності до імпровізації поведінки та прийняття нестандартних, нешаблонних рішень; розвиток спонтанності та емоційне розкріпачення.

У результаті опанування змісту даної програми командири *отримують* знання щодо понять «невизначеність», «толерантність до невизначеності» та «інтолерантність до невизначеності»; позитивні складові ТдН. *Усвідомлять* відмінності толерантної до невизначеності особистості від інтолерантної; своє мислення, придбані знання і поведінку в ситуації невизначеності. *Розвинуть вміння* виявляти позитивні емоції і почуття в ситуації невизначеності, неоднозначності, амбівалентності; *здатність* змінювати власні плани та рішення, перебудовуватися у нових, невизначених ситуаціях; знаходити продуктивні способи дій в ситуаціях невизначеності.

Програма розрахована на 28 годин і складається зі вступу, трьох блоків (когнітивний, емоційно-вольовий, ціннісно-мотиваційний), що включають шість тематичних тренінгових занять та підсумків тренінгу. Кожне заняття розраховано на 4 години, що проходить в межах плану навчального навантаження. Основу інформаційно-методичних матеріалів програми складають авторські розробки (результати теоретико-емпіричних досліджень прийняття рішення командирами в умовах невизначеності). Програма спрямована на формування психологічних компонентів прийняття рішення командиром в умовах невизначеності (когнітивний, емоційно-

## Питання психології

вольовий, ціннісно-мотиваційний) та реалізується за загальним планом тренінгових занять. Означені компоненти, на нашу думку, є визначальними і утворюють цілісну систему розвитку толерантності до невизначеності. Так ціннісно-мотиваційний компонент передбачає актуалізацію ціннісного ставлення до толерантності як важливої особистісної та професійної риси, стимулювання потреб у розвитку власних толерантних якостей та передбачає поступове засвоєння комплексу ціннісних знань про толерантність у специфічну групу власних ціннісно-сміслових установок, що визначають підхід до світу, до самого себе та до трактування різних ситуацій невизначеності. Недостатній розвиток вміння приймати рішення в ситуації невизначеності значною мірою обумовлений відсутністю у командирів необхідних психологічних знань. Реалізація когнітивного компонента відбувається завдяки накопиченню інформації, де командири починають усвідомлювати значення альтернативи небажаній поведінці при прийнятті рішення, тим самим відбувається

зростання власних професійних та особистісних можливостей. Адже усвідомлення передбачає не лише накопичення інформації про толерантність, а безпосередньо пов'язане з розвитком рефлексивних механізмів, таких як індивідуальна самооцінка, здатність до позитивного діалогічного мислення, уміння розуміти й приймати багатовимірність та складність життєвої реальності, запобігати переходу когнітивного конфлікту в міжособистісний. Розвиток емоційно-вольового компонента дозволяє оволодіти засобами емоційної саморегуляції, розвинути емпатійне розуміння ситуації невизначеності, терпиме ставлення до протилежних висловлювань, а також толерантність до стимулів, що провокують небажану поведінку. Адже, опанування зовнішніми способами вираження толерантності є потужним засобом, що призводить у рух глибокі особистісні трансформації і врешті-решт призводить до особистісного прийняття толерантності до невизначеності [5]. Загальна структура програми наведена в табл. 1.

Таблиця 1

### Структура комплексної тренінгової програми «Розвиток толерантності до невизначеності при прийнятті рішення командиром в умовах невизначеності»

Основні частини програми	Кількість годин
Вступна частина тренінгової програми	2
Когнітивний блок	
Тренінгове заняття 1 «Ситуації невизначеності в діяльності командира»	4
Тренінгове заняття 2 «Когнітивне сприйняття ситуації невизначеності командиром»	4
Емоційно-вольовий блок	
Тренінгове заняття 3 «Емоційне ставлення командирів до невизначеності»	4
Тренінгове заняття 4 «Толерантність до невизначеності як визначальна умова успішного рішення командира в бою»	4
Ціннісно-мотиваційний блок	
Тренінгове заняття 5 «Роль ціннісно-мотиваційної складової у прийнятті рішення командиром в умовах невизначеності»	4
Тренінгове заняття 6 «Продуктивні та непродуктивні копінги у прийнятті рішення командиром в умовах невизначеності»	4
Заклучна частина тренінгових занять (підведення підсумків тренінгу)	2
Загальна кількість годин	28

Відправною точкою у процесі розвитку толерантності до невизначеності у командирів є комплексна психодіагностика толерантності, яка спрямована на вияв основних проблемних

моментів та специфічних особливостей толерантності командирів. Отримані в процесі психодіагностики результати обов'язково враховуються при створенні програми розвитку толерантності до

невизначеності при прийнятті рішення командирами.

Для розширення уявлень про ТдН, особливості її формування у командирів при прийнятті рішення, відпрацювання навичок вирішення ситуацій невизначеності в бойових умовах, здатності позитивно сприймати невизначеність, застосовувались наступні методи роботи: аналіз власного ставлення до ТдН, ІТдН; аналіз власних ситуацій невизначеності як в повсякденній так і в бойовій діяльності з відтворенням власного способу вирішення таких ситуацій; аналіз самостійного освоєння освітнього простору та стимульних текстів для індивідуальної і групової роботи; моделювання шляхів вирішення складних, невизначених ситуацій в професійній діяльності командира; інтерактивні техніки (криголам, міні-лекції, групові дискусії з означеної проблеми, мозковий штурм, метод незакінчених речень, ігрові вправи, домашні завдання, мультимедійні презентації, аналітична робота в групах).

#### **Зміст програми**

#### **(тренінгових занять)**

#### **розвитку толерантності до невизначеності при прийнятті рішення командиром в умовах невизначеності.**

##### **Вступ до тренінгу:**

*Криголам:* «Знайомство» («мене звати..., я проходив службу... на посаді..., я захоплююсь..., ніхто навіть не здогадається, що я... »).

*Вправа «Очікування».* Учасники тренінгу висловлюють свої очікування від тренінгу («Я очікую від тренінгу...», «я хочу отримати в результаті проходження даного тренінгу...»).

*Групове обговорення:* визначення правил роботи в групі, міжособистісної взаємодії та організаційних питань.

*Мультимедійна презентація «Мета і завдання тренінгу»* (ознайомлення учасників з метою, завданнями, структурою тренінгових занять та організаційними формами проведення занять).

*Міні-лекція:* «Прийняття рішення як визначальний елемент у діяльності командира».

*«Мозковий штурм»:* «Чинники, що негативно впливають на прийняття рішення командиром».

*Підведення підсумків.*

#### **Тренінгове заняття 1. «Ситуації невизначеності в діяльності командира».**

*Вступ до тренінгового заняття:* «Вивчення очікувань, мета, завдання, порядок організації заняття».

*Метод незавершених речень:* «Невизначеність це...», «Невизначена ситуація для мене...».

*Аналітична робота в групі:* «Як ви розумієте сутність поняття невизначеність».

*Мозковий штурм:* «Основні характеристики поняття невизначеності».

*Міні-лекція (мультимедійна презентація):* «Основні підходи щодо сутності і типів ситуацій невизначеності в професійній діяльності командира».

*Групова дискусія:* «Причини виникнення невизначеності при прийнятті рішення у командира».

*Вправа :* «Образ командира-професіонала» (визначення особистісних якостей, необхідних для успішної професійної діяльності командира та прийняття ним рішень в умовах невизначеності).

*Підведення підсумків роботи:* рефлексивний аналіз тренінгового заняття.

*Домашнє завдання:* прочитати основні узагальнені хрестоматійні матеріали з книги Дж. Метьюс «Позивний хаос» та Н. Талеба «Чорний лебідь» (авторська розробка) та підготуватися до групового обговорення на наступному занятті.

#### **Тренінгове заняття 2 «Когнітивне сприйняття ситуації невизначеності командиром»**

Вступ до тренінгового заняття:

- мета, завдання та організація роботи на занятті;

- актуалізація попереднього досвіду: «Що корисного було для вас на попередньому занятті?», «Чи можете ви вже скористатись певними знаннями з попереднього заняття?».

*Презентація та обговорення результатів виконання домашнього завдання:* «Що цікавого ви для себе підкреслили після прочитання матеріалів з книги Дж. Метьюс «Позивний хаос» та Н. Талеба «Чорний лебідь»?», «Чи відбулись у вас певні зрушення (змінювалося ставлення) по відношенню до розуміння ситуації невизначеності та діяльності в умовах невизначеності?».

*Міні-лекція (мультимедійна презентація):* «Когнітивні викривлення

при аналізі обстановки та прийнятті рішення».

*Практична вправа «9 крапок» та «Т-головиломка»* (мета: навчитися шукати нестандартні рішення та виходити «за межі» сприйняття). Питання для обговорення: «Що спільного в цих завданнях?», «Що вам бракувало для швидкого та успішного розв'язання цих задач?», «Що вам було незвичним у цих завданнях?».

*Вправа: метод «5 чому?»* (мета: виявлення першопричини та аналіз проблеми).

*Вправа: процедура що якщо?* (мета: виявлення небезпек, небезпечних ситуацій чи конкретну послідовність подій що можуть призвести до небажаних наслідків, які можуть змінювати чи впливати на рішення).

*Вправа: метод прийняття рішень квадрат Декарта* (мета: розгляд ситуації з чотирьох різних сторін на основі порівнянь всіх можливих плюсів і мінусів, що дає змогу встановити найбільш значущі критерії вибору, а також оцінити наслідки будь-якого варіанту прийнятого рішення).

*Презентація та групове обговорення* основних принципів та меседжів книги Дж. О'Конор, Іен Макдермотт «Системне мислення».

*Вправа «Шість капелюхів»* (мета: вирішення складних завдань через проведення всебічного аналізу із застосуванням ігрових методів навчання за допомогою інструментів структурування групової дискусії та індивідуальної розумової діяльності з використанням шести кольорових капелюхів).

*Аналітична робота в групі:* «Мій досвід щодо ситуацій невизначеності в професійній діяльності» (розгляд реальних ситуацій невизначеності у командирів та обговорення їх дій).

*Підведення підсумків роботи:* рефлексивний аналіз тренінгового заняття.

*Домашнє завдання:* прочитати основні узагальнені хрестоматійні матеріали з книги Даніеля Канемана «Мислення швидке й повільне» (авторська розробка) та підготуватися до групового обговорення на наступному занятті.

**Тренінгове заняття 3 «Емоційне ставлення командирів до невизначеності»**

*Вступ до тренінгового заняття:*

- мета, завдання та організація роботи на занятті;

- актуалізація попереднього досвіду: «Що корисного було для вас на попередньому занятті?», «Якими думками ви можете поділитися з приводу когнітивного розуміння ситуації невизначеності?»

- презентація та обговорення результатів виконання домашнього завдання за результатами ознайомлення з матеріалами книги Даніеля Канемана «Мислення швидке й повільне».

*Міні-лекція (мультимедійна презентація):* «Роль емоцій в оцінних судженнях та прийнятті рішення».

*Метод незавершених речень:* «Моя емоційна реакція на невизначеність...».

*Вправа «Професійна діяльність командира і стрес»* (мета – сприяти усвідомленню стресогенних факторів, які пов'язані з діяльністю командира; проаналізувати стресові ситуації, пов'язані з невизначеністю і визначити ступінь впливу на свій емоційний стан).

*Мозковий штурм:* «Як я можу впливати на свій емоційний стан в процесі прийняття рішення в умовах невизначеності?».

*Дискусія:* «Чи можливо розділити ситуації невизначеності на ті, що розвивають і ті, що перешкоджають професійній діяльності?».

*Психологічний практикум:* «Визначте ваші позитивні або негативні емоції і почуття в ситуаціях невизначеності, неоднозначності та суперечності. Охарактеризуйте самі ситуації і з чим вони були пов'язані».

*Вправа «Стороння позиція»* (мета – навчитися керувати своїм емоційним станом, вміння провести аналіз ефективності своїх дій шляхом рефлексії).

*Вправа «Ресурсний стан»* (мета – вміти активізувати свій внутрішній потенціал, навчитися розпізнавати свій емоційний стан та управляти ним).

*Вправа «Настрій»* (мета – візуалізація негативних переживань та позбавлення від них).

*Підведення підсумків роботи:* рефлексивний аналіз тренінгового заняття.

*Домашнє завдання:* прочитати основні узагальнені хрестоматійні матеріали з книги Іцхака Кальдерона Адізеса «Зміни і сприйняття реальності» (авторська

розробка) та підготуватися до групового обговорення на наступному занятті.

**Тренінгове заняття 4**  
**«Толерантність до невизначеності як визначальна умова успішного рішення командира в бою»**

*Вступ до тренінгового заняття:*

- мета, завдання та організація роботи на занятті;

- актуалізація попереднього досвіду: «Що корисного було для вас на попередньому занятті?», «Якими думками ви можете поділитися з приводу емоційного сприйняття ситуації невизначеності?»

- презентація та обговорення результатів виконання домашнього завдання за результатами ознайомлення з матеріалами книги Іцхака Кальдерона Адізеса «Зміни і сприйняття реальності».

*Метод незавершених речень:* «Толерантність до невизначеності це...», «інтолерантність до невизначеності це...»;

*Мозковий штурм:* «Як ви розумієте сутність понять ТН та ІТН?»;

*Міні-лекція (мультимедійна презентація):* «Основні підходи до сутності понять толерантність та інтолерантність до невизначеності»;

*Аналітична робота в групі:* «Обізнаність про ознаки ТН та ІТН», «Відмінні ознаки толерантного до невизначеності командира та інтолерантного»;

*Презентація роботи в групі та групове обговорення:* «Аналіз психологічних умов формування толерантності до невизначеності у командирів»;

*Психологічний практикум:* «Перешкоди у формуванні толерантності до невизначеності у командирів» (мета – визначити об'єктивні та суб'єктивні перешкоди формування ТН у кожного учасника);

*Робота в групі* «ТН командира як можливість прийняття успішних рішень»;

*Підведення підсумків роботи:* рефлексивний аналіз тренінгового заняття.

*Домашнє завдання:* прочитати основні узагальнені хрестоматійні матеріали з книги Джордана Пітерсона «12 правил життя. Як перемогти хаос» (авторська розробка) та підготуватися до групового обговорення на наступному занятті.

**Тренінгове заняття 5** «Роль ціннісно-мотиваційної складової у

**прийнятті рішення командиром в умовах невизначеності».**

*Вступ до тренінгового заняття:*

- мета, завдання та організація роботи на занятті;

- актуалізація попереднього досвіду: «Що корисного було для вас на попередньому занятті?», «Чи є необхідність формувати ТН у командира?»

- презентація та обговорення результатів виконання домашнього завдання за результатами ознайомлення з матеріалами книги Джордана Пітерсона «12 правил життя. Як перемогти хаос».

*Метод незавершених речень:* «Мене мотивує діяти в умовах невизначеності...», «Цінності яких я притримуюсь при прийнятті рішень в будь-яких складних ситуаціях...».

*Аналіз ситуацій (робота в групі та групове обговорення):* «Наведіть приклади своїх ситуацій, в яких ви зустрічались з невизначеністю. Опишіть свої думки, почуття, мотиви та поведінку в умовах, що змінюються. Чи впливали ваші думки відносно невизначеності на прийняття вами рішення в складних ситуаціях?».

*Мультимедійна презентація (міні-лекція):* «Сутність і типи ситуацій невизначеності у професійній діяльності командирів в залежності від видів діяльності».

*Робота в групі:* «Розвиток ТН як сформованої системи позитивних установок у командирів при прийнятті рішення» (мета – моделювання ситуацій невизначеності, усвідомлення власного досвіду перебування в таких ситуаціях та опанування ефективними стратегіями їх вирішення). За основу взята техніка «Реконструкція ситуацій» з програми тренінгу з розвитку життєстійкості С. Мадді.

*Підведення підсумків роботи:* рефлексивний аналіз тренінгового заняття.

*Домашнє завдання:* прочитати основні узагальнені хрестоматійні матеріали з книги Насіма Талеба «Антикрихкість» (авторська розробка) та підготуватися до групового обговорення на наступному занятті.

**Тренінгове заняття 6** «Продуктивні та непродуктивні копінги у прийнятті рішення командиром в умовах невизначеності».

*Вступ до тренінгового заняття:*

мета, завдання та організація роботи на занятті;

актуалізація попереднього досвіду: «Що корисного було для вас на попередньому занятті?»

презентація та обговорення результатів виконання домашнього завдання за результатами ознайомлення з матеріалами книги Насіма Талеба «Антикрихкість».

*Аналітична робота в групі:* застосування методу незавершених речень «Прийняття невизначеності означає...», «Рішуче діяти в невизначених ситуаціях це...».

*Мультимедійна презентація (міні-лекція):* «Копінг-стратегії в подоланні стресових ситуацій, пов'язаних з невизначеністю».

*Аналітична робота в групі та групове обговорення:* «Визначення продуктивних і непродуктивних способів вирішення невизначених ситуацій в діяльності командира та при прийнятті ним рішення»; Обговорення книги Брайс Г. Гоффман «Червона команда. Як нестандартне мислення спричинило революцію в армійському укладі та як воно може трансформувати ваш бізнес».

*Мозковий штурм:* «Генерування нових ідей щодо здатності обирати продуктивні способи вирішення ситуацій невизначеності, бути толерантним до невизначеності».

*Дискусія:* «Що означає здатність змінювати власні плани та рішення, перебудовуватися в нових ситуаціях, вміти змінити погляд і власну позицію в ситуації невизначеності при прийнятті рішення?».

*Презентація роботи та групове обговорення:* «Впевненість у собі, віра в себе та здатність рішуче діяти в ситуаціях невизначеності» та «Винахідливість і сміливість при прийнятті рішення в ситуації невизначеності».

*Психологічний практикум:* «Толерувати невизначеність – бути готовим до неочікуваного».

*Підведення підсумків роботи:* рефлексивний аналіз тренінгового заняття.

*Домашнє завдання:* «Проаналізувати, що сприяє знаходженню нових джерел інформації для прийняття рішення в ситуаціях невизначеності»; прочитати основні узагальнені хрестоматійні матеріали з книги Марка Аврелія

«Розмисли наодинці з собою» (авторська розробка) та підготуватися до групового обговорення на заключному занятті; творче завдання «Скласти свою індивідуальну програму формування толерантності до невизначеності».

**Заключна частина тренінгових занять.**

Обговорення та аналіз виконання заключного домашнього завдання: аналіз нових джерел інформації при прийнятті рішення; обговорення книги Марка Аврелія «Розмисли наодинці з собою»; обговорення власних програм формування ТН.

Рефлексивний аналіз участі в програмі формування ТН у командирів при прийнятті рішення: «Чи змінилося ваше уявлення про ТН в діяльності командира?», «Що найбільше запам'яталось під час участі в тренінгових заняттях?» «Що корисного я взяв для себе?».

Побажання учасників тренінгу один одному тих рис, які, на їх думку допоможуть колесі конструктивно діяти в ситуації невизначеності та приймати виважені рішення. Підведення підсумків участі у програмі.

### **Висновки.**

Враховуючи комплексність тренінгової програми, вона була побудована таким чином, щоб здійснити вплив на кожен з визначених нами психологічних компонентів при прийнятті рішення командиром в умовах невизначеності. Таким чином, можемо констатувати, що за результатами проведеного формувального експерименту було отримано статистично значущі позитивні зміни щодо розвитку толерантності до невизначеності, а також показників когнітивного (пильність, адаптивність, ситуативна рефлексія) та емоційно-вольового (уникнення, впевненість, толерантність до двозначності) компонентів прийняття рішення командиром в умовах невизначеності. Для показників ціннісно-мотиваційного компонента статистично значущих змін отримано не було. Комплексна тренінгова програма може бути використана під час підготовки офіцерів ВВНЗ та в процесі психологічної підготовки командирів до прийняття ними рішень в умовах невизначеності.

Список використаної літератури

1. Максименко С.Д. Генетико-моделирующий метод: его эвристический и развивающий потенциал. Проблемы современной психологии. 2013. Вып. 22. С. 7-26. Режим доступа: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pspl\\_2013\\_22\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pspl_2013_22_3)
2. Пішко І.О., Хоружий С.М. та ін. Тренінгові технології формування лідерських якостей командира : навчально-методичний посібник. Київ, Золоті ворота, 2010. 151 с.
3. Сидоренко Е.В. Технологии создания тренинга. От замысла к результату. Санкт-Петербург : «Речь» ; ООО «Сидоренко и Ко», 2008. 336 с
4. Khmilar O., Cherevychnyi S. Uncertainty tolerance in the process of commander's decision-making. *Security challenges of Europe*. Brussels, Torun 2021. P.79-89.
5. Черевичний С. В. Компоненти та показники прийняття рішення командиром в умовах невизначеності. *Вісник Національного університету оборони України*: зб. наук. пр. Київ: НУОУ, 2020. Вип. 2 (55). С. 130-136.
6. Черевичний С. В. Невизначеність в діяльності командира: психологічні аспекти. *EUROPEAN HUMANITIES STUDIES: State and Society*. Issue 4. 2020. P. 104-131.
7. Черевичний С. В. Підходи до проблеми прийняття рішень в філософії та психології. *Вісник Національного університету оборони України*: зб. наук. пр. Київ: НУОУ, 2019. Вип. 2 (52). С. 146-153.
8. Черевичний С. Психологічні чинники у прийнятті рішення командиром. *Вісник Національного університету оборони України*: зб. наук. пр. Київ: НУОУ, 2020. Вип. 1 (54). С. 193-199.

References

1. Maksimenko S.D. Genetiko-modeliruyushhij metod: ego jevrsticheskij i razvivayushhij potencial. Problemi suchasnoyi psihologiyi. 2013. Vip. 22. S. 7-26. Rezhim dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pspl\\_2013\\_22\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pspl_2013_22_3) (in Ukraine)
2. Pishko I.O., Khoruzhyi S.M. ta in. Treninhovi tekhnolohii formuvannia liderskykh yakosteï komandira : navchalno-metodychnyi posibnyk. Kyiv, Zoloti vorota, 2010. 151 s. (in Ukraine)
3. Sidorenko E.V. Tehnologii sozdaniya treninga. Ot zamysla k rezultatu. Sankt-Peterburg : «Rech» ; ООО «Sidorenko i Ko», 2008. 336 s (in Russian)
4. Khmilar O., Cherevychnyi S. Uncertainty tolerance in the process of commander's decision-making. *Security challenges of Europe*. Brussels, Torun 2021. P.79-89.
5. Cherevychnyi S. V. Komponenty ta pokaznyky pryiniattia rishennia komandyrom v umovakh nevyznachenosti. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*: zb. nauk. pr. Kyiv: NUOU, 2020. Vyp. 2 (55). S. 130-136. (in Ukraine)
6. Cherevychnyi S. V. Nevyznachenist v diialnosti komandira: psykholohichni aspekty. *EUROPEAN HUMANITIES STUDIES: State and Society*. Issue 4. 2020. P. 104-131. (in Ukraine)
7. Cherevychnyi S. V. Pidkhody do problemy pryiniattia rishen v filosofii ta psykholohii. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*: zb. nauk. pr. Kyiv: NUOU, 2019. Vyp. 2 (52). S. 146-153. (in Ukraine)
8. Cherevychnyi S. Psykholohichni chynnyky u pryiniatti rishennia komandyrom. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*: zb. nauk. pr. Kyiv: NUOU, 2020. Vyp. 1 (54). S. 193-199. (in Ukraine)

Резюме

*Черевичний С.* ад'юнкт кафедри *общественных наук НУОУ имени Ивана Черныховского*

**РАЗРАБОТКА И СОДЕРЖАНИЕ КОМПЛЕКСНОЙ ТРЕНИНГОВОЙ ПРОГРАММЫ "РАЗВИТИЕ ТОЛЕРАНТНОСТИ К НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ ПРИ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЯ КОМАНДИРОМ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ"**

*В статье представлена структура и содержание комплексной тренинговой программы «Развитие толерантности к неопределенности у командиров при принятии ими решения в условиях неопределенности», освещены цели и задачи программы, которые состоят в развитии психологических компонентов: когнитивного, эмоционально-волевого и ценностно-мотивационного, подробно раскрыто содержание занятий программы.*

**Ключевые слова:** программа; командир; принятие решения; условия неопределенности; толерантность к неопределенности.

Summary

*Cherevychnyi S.* Adjunct of the Department of Social Sciences of National Defence University of Ukraine named After Ivan Chernyakhovskiy

**DEVELOPMENT AND CONTENT OF A COMPREHENSIVE TRAINING PROGRAM "DEVELOPMENT OF TOLERANCE FOR UNCERTAINTY IN DECISION-MAKING BY THE COMMANDER IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY"**

**Introduction.** *The article presents the structure and content of a comprehensive training program "Development of tolerance for uncertainty in commanders when making decisions in conditions of uncertainty", highlights the purpose and objectives of the program, which are the development of psychological components: cognitive, emotional and value-motivational. the content of the program.*

**Purpose.** *The purpose of the article is to present the results of development and testing of a comprehensive training program "Development of tolerance for uncertainty in commanders when making decisions in conditions of uncertainty."*

**Originality.** *The program aims to develop tolerance for uncertainty in commanders when making decisions in difficult, uncertain situations, as well as highlighting the psychological characteristics of the development of tolerance for uncertainty in commanders in the training process. The objectives of the Program are to form cognitive, emotional-volitional and value-motivational components of the commander's decision-making in conditions of uncertainty, in particular: a) formation of ideas about the concepts of "uncertainty", "tolerance to uncertainty" and "intolerance to uncertainty"; b) raising awareness of the signs that confirm the formation of tolerance to uncertainty; c) mastering the methods of forming tolerance to uncertainty when making a decision; d) formation of a positive attitude to tolerance to uncertainty; e) the formation of the ability to act in difficult situations, to turn to new sources of information to solve problems The main means of mastering a tolerant attitude to uncertainty in decision-making by commanders are: understanding their own understanding of the phenomenon of uncertainty and the experience of interaction with it, as well as comparing it with the experience of other group members; modeling in a group of situations of uncertainty and reflection by participants of their own emotional state, patterns of behavior and ability to make decisions in these conditions; development of the ability to improvise behavior and make non-standard, unconventional decisions; development of spontaneity and emotional emancipation.*

**Results.** *As a result of mastering the content of this program, commanders will gain knowledge about the concepts of "uncertainty", "tolerance for uncertainty" and "intolerance to uncertainty"; positive components of tolerance for uncertainty. Realize the differences between a person who is tolerant of uncertainty and an intolerant person; their thinking, acquired knowledge and behavior in a situation of uncertainty. Develop the ability to express positive emotions and feelings in a situation of uncertainty, ambiguity, ambivalence; the ability to change their own plans and decisions, to rebuild in new, uncertain situations; find productive ways to act in situations of uncertainty.*

**Conclusion.** *Given the complexity of the training program, it was built in such a way as to influence each of the psychological components identified by us when making a decision by the commander in conditions of uncertainty. Thus, we can state that the results of the formative experiment were statistically significant positive changes in the development of tolerance to uncertainty, as well as indicators of cognitive (vigilance, adaptability, situational reflection) and emotional-volitional (avoidance, confidence, tolerance to ambiguity) components decision-making by the commander in conditions of uncertainty. No statistically significant changes were obtained for the indicators of the value-motivational component. A comprehensive training program can be used during the training of university officers and in the process of psychological training of commanders to make decisions in conditions of uncertainty.*

**Key words:** *program; commander; decision making; conditions of uncertainty; tolerance for uncertainty.*

Received/Поступила: 26.11.21.