

*Стасюк В. В.* доктор психологічних наук, професор,  
професор кафедри морально-психологічного забезпечення  
діяльності військ (сил) гуманітарного інституту  
Національного університету оборони України  
імені Івана Черняхівського  
<https://orcid.org/0000-0002-4996-4041>

*Ковальчук О. П.* кандидат психологічних наук,  
заступник начальника кафедри  
суспільних наук гуманітарного інституту  
Національного університету оборони України  
імені Івана Черняхівського  
<https://orcid.org/0000-0002-4571-482X>

## ПСИХОЛОГІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ РІШЕННЯ ВІЙСЬКОВОГО КЕРІВНИКА В ЕКСТРЕМАЛЬНИХ УМОВАХ ДІЯЛЬНОСТІ

У статті розглянуто психологічні особливості, що впливають на прийняття рішення військовим керівником в екстремальних ситуаціях, висвітлено механізм вироблення управлінського рішення в екстремальних умовах діяльності, описано процес прийняття рішення та можливі психічні стани під час управлінської діяльності в екстремальних ситуаціях.

**Ключові слова:** прийняття рішення; психологічні особливості; військовий керівник; психічні стани; екстремальна ситуація; умови невизначеності.

**Вступ.** Аналіз досліджень про діяльність військового керівника показав, що її невід'ємною складовою є прийняття рішень в складних, екстремальних ситуаціях. Як багатомірне явище, екстремальна ситуація є тимчасовим збігом негативних обставин, відображених в особливих, несприятливих для діяльності командира (начальника) умовах, які відрізняються від звичайних специфічним підходом до вирішення професійних завдань, мобілізацією зовнішніх та внутрішніх резервів, що дають змогу діяти на межі можливостей. Здебільшого це стосується виконання завдань, пов'язаних із застосуванням зброї під час проведення військових операцій та ліквідації збройних формувань противника.

**Мета статті** – розкрити психологічні детермінанти управлінського рішення військового керівника в екстремальних ситуаціях.

**Теоретичне підґрунтя.** Діяльність командира в бою, функціонування його мислення, пам'яті, уяви під час оцінювання бойової обстановки, прийняття рішення на бій та в ході бою цікавили багатьох військових начальників і теоретиків. Особливої уваги це питання

набуло в сучасному світі через стрімкий розвиток військової науки і техніки. З'явилася потреба не лише виявити механізм мислення командира, а й знайти шляхи підвищення ефективності всієї його пізнавальної діяльності у процесі підготовки та прийняття рішення в умовах невизначеності сучасного бою.

Джеймс Меттіс, який пройшов шлях від командира взводу морської піхоти до міністра оборони США, у фундаментальній праці «Позивний «Хаос»: навчаємося керувати» (Call Sing Chaos: Learning to Lead), ключовим критерієм успішності прийняття рішення називає швидкість, поєднувану з інформаційним потоком, що виражається у своєчасному доведенні наказів, відкритті зустрічного вогню, реагуванні на умови що швидко змінюються, поповненні запасів, терміновій евакуації поранених з поля бою, виявленні додаткових маршрутів руху, уникненні перешкод та їх обходженні, використанні для власних потреб рельєфу місцевості [1]. Автор наголошує, що прийняття рішення полягає у зменшенні невизначеності задля максимального зменшення чинника раптовості в діях противника. Командирам

надзвичайно складно знати все про навколишнє середовище, в якому вибудована ними стратегія спрямована на досягнення результатів, незалежно від глибини розуміння ситуації. Крім того, командири не можуть передбачити всіх наслідків, які настануть з початком реалізації їх рішення, тому будуть змушені приймати рішення на основі неповної інформації. Попри всі зусилля, втілені в життя рішення можуть не відповідати очікуванням. Аби зменшити цю невизначеність, командири мають налагодити цикл зворотного зв'язку для отримання об'єктивної інформації про ситуацію на місцях, коли рішення увійшло у фазу імплементації, та бути готовими адаптувати його для здобуття успіху.

Оскільки неможливо передбачити всі ймовірні шляхи розвитку ситуацій у бою, у командирів має бути високий рівень толерантності до невизначеності, гнучкості й адаптованості, щоб у разі потреби прийняти протилежне або несподіване рішення [2, с. 26]. Толерантність до невизначеності можна визначити як одну із суб'єктивних підстав особистісного вибору, що виражається в реалізації інтелектуально-особистісних зусиль, спрямованих на зниження сприйнятої невизначеності, і готовності суб'єкта до ризикованих дій, «суб'єктивна ціна» яких визначатиметься відповідно до ієрархічних особистісних цінностей і сенсів [3].

**Методи дослідження.** Основними методами дослідження є аналіз та синтез теоретичних підходів, сучасних напрацювань щодо проблеми прийняття рішення в екстремальних умовах діяльності.

**Результати й обговорення.** Процес прийняття рішення не є лінійним і потребує динамічного й активного підходу, ґрунтується на реалістичному оцінюванні та знаходженні рішень, які враховуватимуть збалансовані ймовірності подій. Інтелектуальна складова мислення командира у прийнятті рішення полягає в умінні не лише діяти нешаблонно, щоб спантеличити противника, а й продумувати свої дії та дії противника на

декілька кроків вперед, нівелюючи для себе і створюючи для противника умови невизначеності. Отже командир має не лише аналізувати наявні варіанти, а й генерувати нові рішення, створювати, а не приймати один із підготовлених варіантів рішення, не зволікати, сподіваючись на «міфічне» правильне рішення, яке прийде само собою. Прокрастинація у прийнятті рішення призведе до вибору між неоптимальними варіантами, а в гіршому випадку – до поразки [2].

Психологічний процес прийняття рішення командиром у бою містить комплекс пізнавальних психічних процесів, за допомогою яких відбувається сприйняття бойової обстановки, відпрацювання рішення на бойові дії і віддання відповідних наказів, команд, розпоряджень [4].

Механізм вироблення управлінського рішення в екстремальних ситуаціях полягає у визначенні за допомогою мислення доцільних дій, логічному плануванні діяльності, з'ясуванні адекватної суперечності ситуації та виробленні програми реагування. Ефективність психологічного забезпечення військового керівника виявляється у його підготовленості до дій в особливих умовах, адекватному оцінюванні своєї ролі у вирішенні бойових завдань, можливості прийняття управлінського рішення та взяття відповідальності за його реалізацію.

Ефективність вироблення управлінського рішення, як відомо з теорії та практики, безпосередньо залежить від особистих якостей керівника, його теоретичної та практичної підготовленості, а також психологічного стану, в період оцінювання екстремальної ситуації [5].

Оптимальним психологічним станом є співвідношення між внутрішньою особистісною готовністю до дій та реальною можливістю їх виконання, проявами чого є:

повне осмислення подій та адекватне оцінювання обстановки;

наявність чіткого плану дій та розуміння його реальної застосовності

## Питання психології

залежно від специфіки обстановки, що склалася;

- впевненість в успішності дій;
- впевненість у собі, підлеглих, технічному оснащенні та озброєнні;
- оптимальний рівень емоційного напруження;
- повний самоконтроль.

Досягнення оптимального психологічного стану потребує від керівників наполегливості, терпіння, творчого підходу до вироблення певних психологічних особистісних якостей, найбільш необхідних в умовах екстремальності.

У системі психологічного забезпечення військових керівників, яка спрямована на підготовку до вирішення бойових завдань в екстремальних ситуаціях, необхідно зважати на те, що позитивні досягнення будуть можливими, якщо зосередитися на трьох напрямках:

- психологічній підготовці у процесі спеціального навчального курсу (вивчення теоретичних аспектів та участі у тренінгах);
- психологічній підготовці під час повсякденної службової діяльності;
- психологічній практиці у процесі виконання реальних бойових завдань безпосередньо в екстремальній ситуації, але з найменшим обсягом завдань та відповідальності під безпосереднім контролем досвідчених наставників і консультантів.

Організована таким чином система підготовки керівників дасть змогу визначити напрям формування та зміни психологічного стану під впливом реальних умов виконання бойових завдань як у повсякденній діяльності, так і в екстремальних умовах. Поступово, з підвищенням рівня професіоналізму та налагодженням належного психологічного стану перехідний період між повсякденністю й екстремальністю стане умовним, а конкретні дії у критичні моменти - більш методичними і майже автоматичними, що дасть змогу вигравати час, щоб використати його для осмислення екстремальної ситуації [6].

У процесі прийняття управлінського рішення в екстремальних ситуаціях керівник має діяти за такими етапами:

- 1) формування задуму;
- 2) вибудовування рішення;
- 3) прийняття остаточного варіанта рішення та доведення його до виконавців;
- 4) контроль за виконанням рішення.

На кожному етапі прийняття управлінського рішення у керівника має бути чітка структурна схема процесу поетапного вироблення рішення в екстремальних умовах. Це допоможе уникнути психологічного зриву, що виявляється в гальмуванні розумових процесів і позначається на оперативності прийняття якісного рішення, і зрештою дасть змогу успішно виконати визначені його підрозділу завдання та ліквідувати екстремальні умови діяльності у максимально короткий термін.

Поетапне вироблення рішення починають з аналізу вихідних ситуативних даних та формування задуму:

- осмислюють проблемну ситуацію, яка потребує вирішення;
- визначають мету і способи дій;
- визначають обсяг конкретно вирішуваних завдань.

Наступним етапом вироблення управлінського рішення в екстремальних ситуаціях є “прийняття рішення”, що є логіко-вольовим актом остаточного вибору варіанта дій, що завершується доведенням конкретного варіанта рішення до виконавців та чітким розподілом рольової участі.

Психологічне забезпечення прийняття управлінського рішення полягає у виробленні в керівника певних психологічних якостей, необхідних для якісного осмислення етапів прийняття управлінського рішення в екстремальних ситуаціях.

У загальному вигляді екстремальна ситуація – це сукупність зобов'язань та умов, що мають сильний психологічний вплив на людину. Події в екстремальних умовах безпосередньо пов'язані із психічним напруженням особистості. Психічні стани особистості в екстремальних умовах можуть мати такі

прояви: емоційну лабільність, високий рівень тривоги, стан перенапруження, стресу, фрустрації, афекту.

Стрес вважають нервово-психічним перенапруженням, викликаним несподіваним надсильним подразником. Зазвичай стресовий стан виникає внаслідок впливу психотравмуючих чинників у несподіваних ситуаціях або випадках, пов'язаних із підвищеною відповідальністю. Прояви стресу можливі у трьох сферах:

емоційній (страх, лютть, розгубленість);

вегетативній (пітливість, підвищення тиску, нудота, збліднення або почервоніння обличчя тощо);

руховій (тремтіння, скутість, судоми).

Психологічний стан, що виникає внаслідок реальної чи уявної перешкоди, яка заважає досягненню мети називають фрустрацією. Захисні реакції під час фрустрації пов'язані з проявами агресивності або уникненням складної ситуації (перенесенням дій в уяву), а також спрощенням поведінки. Фрустрація може призвести до ряду характерологічних змін, пов'язаних із невпевненістю в собі або фіксуванням ригідних форм поведінки.

Механізм фрустрації досить простий: спочатку виникає стресова ситуація, що призводить до перенапруження нервової системи, потім “розрядження” в найбільш уразливу систему.

Афект – це стан, що швидко захоплює людину, бурхливо триває і характеризується зміною свідомості, послабленням волевого контролю над поведінкою, є емоційним вибухом, викликаним нестачею інформації та часу для адекватного оцінювання ситуації, що склалася.

Проявами афекту є: лютть, розгубленість, захоплення, розпач. Залежно від інтенсивності подразника та індивідуально-психологічної стійкості особистості афект може виявлятися або в майже не контрольованих актах поведінки (панічній втечі, агресії), або в пасивно-оборонних реакціях (непритомності, заціпенінні) [7].

Високий рівень психологічної напруженості виникає внаслідок протистояння альтернативних мотивів поведінки у кількох осіб (міжособистісний конфлікт) або кількох мотивів в одній людині (внутрішньоособистісний конфлікт).

Серед психотравмуючих ситуацій виокремлюють:

особисто-сімейні конфлікти (образи, звинувачення, приниження, ревності, розлучення, самотність, статево неспроможність тощо);

адміністративно-правові конфлікти (вчинення провини, конфлікт із законом тощо);

професійна неспроможність.

Кожне із джерел екстремальних ситуацій може викликати один із чотирьох типів прояву критичних станів або кілька одночасно. Наприклад, у процесі безпосереднього затримання злочинця може викликати одночасно стрес і фрустрація. Найбільше впливає на активізацію особистісних якостей стрес як найпоширеніша у сфері силових структур форма критичного стану, викликана нервово-психічним перенапруженням.

Будь-яка несподівана зміна ситуації, яка потребує швидкої перебудови очікувань, активних дій або переоцінювання своїх можливостей, певною мірою є стресом. Чим несподіваніша і більш непередбачувана подія, тим сильніший стрес.

У ході діяльності керівники зіштовхуються з проблемами, вирішення яких потребує психологічної стійкості.

Помічено, що стрес має три фази: тривоги, опору та виснаження. Люди зі стійкою психікою досить швидко долають фазу тривоги та опановують себе. Психічно нестійких охоплює хвилювання, вони “здаються”. Однак і психічно стійкі люди у разі тривалого впливу несприятливих подразників не можуть уникнути руйнівних впливів фази виснаження.

У керівників підрозділів, що виконують бойові завдання в екстремальних умовах, мають бути певні особистісні якості, що сприяють

## Питання психології

поетапному логічному мисленню в процесі вироблення управлінського рішення[8].

До характеристик стресостійкості керівника можна віднести наступні особистісні якості:

висока компетентність у професійній діяльності;

вміння обґрунтувати поставлені цілі та змусити підлеглих вірити у необхідність їх досягнення;

високий рівень правосвідомості, соціальної відповідальності;

стала адекватна самооцінка;

вміння керувати собою, своїми емоціями;

здатність до вольового впливу;

здатність зберігати зібраність за умов, що стимулюють збудження;

завзятість у подоланні труднощів;

вміння гнучко і швидко застосовувати наявні знання та видозмінювати доведені до автоматизму дії залежно від обстановки, що складається;

здатність успішно діяти в умовах дефіциту часу та чинників, що відволікають увагу;

вміння об'єктивно оцінювати дії інших;

наявність лідерських (організаторських) здібностей;

володіння широким спектром стилів поведінки у конфліктних ситуаціях;

здатність знаходити нові необхідні рішення;

аргументованість аналізу ситуації;

вміння прогнозувати перебіг подій.

Наявність у керівника особистісних якостей сприятиме якісному виконанню професійних завдань в екстремальних ситуаціях.

**Висновки.** Таким чином, невід'ємною частиною професійної діяльності військового керівника є вміння приймати рішення в екстремальних умовах діяльності та в ситуації невизначеності, що в свою чергу вимагає від нього мобілізацію всіх внутрішніх і зовнішніх резервів. Для успішного виконання бойових завдань, командир має володіти високим рівнем толерантності до невизначеності, гнучкості й адаптивності. Також ефективність управлінської діяльності керівника залежить від його особистих якостей, теоретичної та практичної підготовленості та його психічного стану. Досягнення оптимального психологічного стану потребує від керівника наполегливості, терпіння, творчого підходу й певних особистісних якостей, що сприяють поетапному логічному мисленню у процесі вироблення рішення.

### Список використаних джерел

1. Зверев С. Э. Путь воинов: этюды по западной военной психологии. Санкт-Петербург: Алетейя, 2020. 356 с.
2. Школяренко В. В. Британський підхід до стратегічного аналізу: *монографія*. Київ, НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2019. 140 с.
3. Корнилова Т. В. Толерантность к неопределенности и эмоциональный интеллект при принятии решений в условиях подсказки. *Психология: Журнал Высшей школы экономики*. 2014. Т. 11. № 4. С. 19–36.
4. Хміляр О. Ф. Суб'єктна активність командира в прийнятті ризикованого рішення. *«Матеріали Третьої Всеармійської науково-практичної конференції “Актуальні проблеми становлення особистості професіонала в ризиконебезпечних професіях»*. Київ: НУОУ, 2011. С. 352–356.
5. Стасюк В. В. Особливості соціально - психологічної адаптації особистості в умовах військової діяльності. *зб. мат. НПКС*. Ірпінь: УДФС, 2017. С. 78–83.
6. Стасюк В. В. Психологія локальних війн та збройних конфліктів. *підручник*. Київ: НУОУ, 2016. 534 с.
7. Морально-психологічне забезпечення у Збройних Силах України.: у 2 ч. Ч. II : Планування та організація морально-психологічного забезпечення бою (бойових дій). *Підручник за заг. ред. В. В. Стасюка*. Київ: НУОУ, 2017. 306 с.
8. Стасюк В, Охременко О, Мамченко С., Хміляр О. Психологія суб'єкта бойових зіткнень: *монографія*. Київ: Хімджест, 2018. 222 с.

### References

1. Zverev S. E. Put voinov: etyudy po zapadnoy voennoy psikhologii. Sankt- Peterburg: Aleteyya, 2020. 356 s. (in Russian).
2. Shkoliarenko V. V. Brytanskyi pidkhid do stratehichnoho analizu: monohrafiia. Kyiv, NUOU im. Ivana Cherniakhovskoho, 2019. 140 s. (in Ukrainian).
3. Kornilova T. V. Tolerantnost k neopredelennosti i emotsionalnyy intellekt pri prinyatii resheniy v usloviyakh podskazki: Psikhologiya: Zhurnal Vysshey shkoly ekonomiki. 2014. T. 11. № 4. S. 19–36. (in Russian).
4. Khmiliar O. F. Subiektna aktyvnist komandyrа v pryiniatti ryzykovanoho rishennia. «Materialy Tretoi Vsearmiiskoi naukovo-praktychnoi konferentsii “Aktualni problemy stanovlennia osobystosti profesionala v ryzykonebezpechnykh profesiakh». Kyiv: NUOU, 2011. S. 352–356. (in Ukrainian).
5. Stasiuk V. V. Osoblyvosti sotsialno - psykholohichnoi adaptatsii osobystosti v umovakh viiskovoi diialnosti. zb. mat. NPKS. Irpin: UDFS, 2017. S. 78–83. (in Ukrainian).
6. Stasiuk V. V. Psykholohiia lokalnykh viin ta zbroinykh konfliktiv. pidruchnyk. Kyiv: NUOU, 2016. 534 s. (in Ukrainian).
7. Moralno-psykholohichne zabezpechennia u Zbroinykh Sylakh Ukrainy.: u 2 ch. Ch. II : Planuvannia ta orhanizatsiia moralno-psykholohichnoho zabezpechennia boiu (boiovykh dii). Pidruchnyk za zah. red. V. V. Stasiuka. Kyiv: NUOU, 2017. 306 s. (in Ukrainian).
8. Stasiuk V., Okhremenko O., Mamchenko S., Khmiliar O. Psykholohiia subiekta boiovykh zitknen: monohrafiia. Kyiv: Khimzhest, 2018. 222 s. (in Ukrainian).

### Summary

*Stasyuk V. V. Doctor of Psychology, Professor, Professor of the Department of Moral and Psychological Support of the Activities of Troops (Forces) of the Humanitarian Institute, National Defence University of Ukraine named after Ivan Chernyakhovsky*

*Kovalchuk O. P. Candidate of psychological sciences, Deputy head of Department of Social Sciences of the Humanitarian Institute, National Defence University of Ukraine named after Ivan Chernyakhovsky*

### PSYCHOLOGICAL DETERMINANTS OF A MILITARY LEADER'S DECISION IN EXTREME CONDITIONS OF ACTIVITY

**Introduction.** *The article considers the psychological features that influence the decision of the military leader in extreme situations, highlights the mechanism of making a managerial decision in extreme conditions is highlighted, describes the decision-making process and possible mental states during the implementation of management activities in extreme situations.*

**The purpose** of the article is to reveal the psychological determinants of the managerial decision of the military leader in extreme situations.

**Methods.** *The leading research methods are the analysis and synthesis of theoretical approaches and modern developments on the problem of decision-making in extreme conditions.*

**Conclusion.** *Thus, an integral part of the professional activity of a military leader is the ability to make decisions in extreme conditions and in situations of uncertainty, which, in turn, requires him to mobilize all internal and external reserves. To successfully perform combat missions, the commander must possess a high level of tolerance for uncertainty, flexibility and adaptability. Also, the effectiveness of managerial activity depends on his personal qualities, theoretical and practical training and his mental state. Achieving the optimal psychological state requires from the leader persistence, patience, creativity and certain personal qualities that contribute to the gradual logical thinking in the decision-making process.*

**Key words:** *decision making; psychological features; military leader; mental states; extreme situation; conditions of uncertainty.*

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Received/Поступила: 14.02.22.