

Чижевський С. О. аспірант Інституту соціальної та політичної психології Національної академії педагогічних наук України
<https://orcid.org/0000-0002-1996-4892>

КОМАНДОТВОРЕННЯ У ВІЙСЬКОВИХ ПІДРОЗДІЛАХ: СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

У статті досліджено підходи та концепції науковців щодо соціально-психологічних аспектів командотворення у військових підрозділах, узагальнено досвід з психологічної підготовки військових психологів Сил оборони України отриманий в російсько-українській війні (2014 – 2023 рр.) та зміст військових публікацій деяких країн-членів НАТО щодо психологічної підготовки особового складу.

Ключові слова: команда; колектив; лідер; психологічна підготовка; згуртованість; командотворення.

Вступ. У зв'язку із широкомасштабним збройним неспровокованим вторгненням російської федерації (початок о 3:40, 24 лютого 2022 р., за підтримки білорусі) на територію суверенної держави Україна, Президентом України на підставі Конституції України і Закону України “Про правовий режим воєнного стану” введено воєнний стан, і за пропозиціями Ради національної безпеки та оборони України – оголошено та проведено загальну мобілізацію [24; 25].

Досвід російсько-української війни (протягом 2014 – 2023 рр.), а саме інтенсивність бойових дій та прогнозовані втрати людського ресурсу, а також з урахуванням вимог нормативно-правових актів України визначено завдання щодо безперервної підготовки та накопичення військово-навчених людських ресурсів для комплектування посад, передбачених штатами воєнного часу [28].

Слід зазначити, що з формальної і статистичної сторони, за результатами комплектування посад особами призваними за мобілізацією із різним віком (від 20 до 60 років), освітою, спеціальностями, практичним досвідом роботи тощо, формуються підрозділи, які за параметрами оцінювання ефективності їх групової діяльності, визначеними у соціальній психології – гетерогенні (різномірні) [13]. Тобто, командирам необхідно приймати до уваги той факт, що для виконання підлеглими (призваними за призовом) складних бойових завдань, із застосуванням новітнього озброєння і техніки – необхідно більше часу на їх бойове злагодження, а ніж тим підрозділам які укомплектовані

професійними військовослужбовцями. Водночас, у гетерогенних підрозділах більше можливостей для розвитку компетенцій кожного члена групи, рекрути переймають досвід у більш досвідчених колег, впроваджують його у власний.

У військовій справі, в спортивних змаганнях, бізнес проектах перемагають підрозділи, які є згуртованою командою і мають чітке завдання та взаємопогоджену стратегію спільних дій, спрямовану на результат – перемогу. Цілком закономірним є той факт, що ефективною є команда із налагодженою внутрішньою взаємодією, де кожен розраховує на підтримку і допомогу побратима, де кожен знає свої можливості, розуміє свої завдання та працює над їхньою реалізацією в гармонії, синергії з усією командою. Командний дух завжди підвищує мотивацію та колективну відповідальність за втрати та поразку [34; 19].

Як наслідок, широкої **актуальності** набувають питання щодо бойового злагодження нових та доукомплектованих підрозділів, формування команд та згуртування їх особового складу (на рівні малих соціальних груп – тактичних підрозділів: відділення, взвод, рота), а також врахування органами військового управління і командирами підрозділів рекомендацій психологів щодо соціально-психологічних аспектів командотворення, управління бойовим (оперативним) стресом [1].

Актуальність питань командотворення у військових підрозділах все більше проявляється не лише на етапі їх формування (бойового злагодження), а й під час безпосереднього психологічного супроводу виконання ними бойових

завдань, та на етапі відновлення боєздатності [32].

Узагальнюючи досвід психологів групи реінтеграції Генерального штабу ЗС України (2022 – 2023 рр.) встановлено, що основним ресурсом звільнених осіб із умов примусової ізоляції (полону), на першому місці – родина, думки про рідних та емоційно-близьких осіб. У перші години початку бойових дій (наприклад, 24.02.2022), першочергові заходи які вживали військовослужбовці були спрямовані на забезпечення безпеки рідних. Маючи впевненість у їх безпеці – діяли більш самовіддано та мужньо. У той же час, за звітами по інформаційним дебрифінгам в системі реінтеграційних заходів, відзначається недостатня командна протидія противнику в умовах примусової ізоляції (полоні) [31].

Додаткову увагу, українські дослідники (Н. Дідик, 2019), почали спрямовувати на формування психологічної стійкості членів сімей військовослужбовців (сімейний тімбілдинг) на етапах: підготовки до проходження військової служби (призову, укладення контракту); у системі заходів бойового злагодження підрозділів та підготовки до циклу розгортання [17].

Саме з урахуванням зазначених обставин, а також враховуючи масштабну допомогу партнерів щодо прискореної професіоналізації і технологізації Сил оборони України, максимального приведення службово-бойової діяльності до стандартів країн-членів НАТО, з метою підвищення бойового потенціалу Сил оборони України для збройної відсічі противника та набуття сумісності із партнерами, головними органами військового управління вживаються заходи щодо удосконалення системи психологічного забезпечення, та однієї із її складових – психологічної підготовки особового складу.

Так, у систему бойової та спеціальної підготовки особового складу Національної гвардії України впроваджено окрему навчальну дисципліну: “професійно-психологічна підготовка”, яка на етапі первинної військової підготовки містить навчальну тему “Тімбілдинг” (6-8 год.), а також визначено порядок обладнання та експлуатацію психологічної смуги тренінгового містечка командного

згуртування), як структурного елемента навчальних центрів та встановлено особливості її використання [18; 21; 22].

Переїняття досвіду Національної гвардії України здійснюють інші складові сектору безпеки та оборони України [26].

Автор визнає, що значні досягнення в командотворенні є в інших галузях, в діяльності цивільних організацій та установ, а також в інших країнах. У рамках даної статті, увага обмежується результатами наукових досліджень командотворення саме у психологічній підготовці особового складу Сил оборони України, військових підрозділів деяких країн-членів НАТО та партнерів.

Мета статті полягає у визначенні соціально-психологічних аспектів командотворення у військових підрозділах, узагальнення рекомендацій для удосконалення психологічної підготовки особового складу Сил оборони України.

Теоретичне підґрунтя. Українськими вченими основні проблеми військового колективу, як предмету військової психології досліджували: М. Корольчук, 1996; М. Варій, 2000; Р. Калениченко, 2001; В. Ягупов, 2004; В. Стасюк, 2005; О. Хижняк, 2010; В. Алещенко, 2015; Г. Бондарев, 2020; П. Круть, 2020; І. Приходько, 2021. І для прикладу, у російській федерації: А. Калюжний, 2004; А. Караяни, 2006; І. Сиромятников, 2006. Ними визначалося, що високий рівень розвитку “колективної психології” сприяє згуртуванню військового підрозділу, посилює його можливості, допомагає офіцерам через форми та методи виховної роботи ефективно розв’язувати бойові завдання.

Основними соціально-психологічними показниками військового колективу визначались “згуртованість” і “стресостійкий та здоровий морально-психологічний стан” у підрозділах. Дані висновки формувалися на основі результатів досліджень групи вчених радянського періоду: С. Рубінштейна, 1943; Т. Єгорова, 1952; А. Барабанщикова, 1967; Ф. Георгієва, та С. Алексєєнкова, 1971; Б. Паригіна, 1981; для формування управлінських рішень командирів підрозділів “червоної армії”, які були спрямовані на укріплення колективізму у військових колективах і підвищували стійкість особового складу у період Другої Світової війни та повоєнний час.

Особливості соціально-психологічного клімату в колективі досліджувала група вчених В. Бойко, А. Ковальов та В. Панфьоров, 1983; акцентували увагу, що сутність кожної людини розкривається саме в умовах контакту із іншими людьми та реалізується у формах колективної взаємодії, в процесі їх спілкування, а самооцінка є результатом групового ефекту, як одна із форм прояву соціально-психологічного клімату.

Необхідність вирішення проблеми ефективності становлення військового підрозділу неодноразово підкреслювалась низкою авторів, на початку становлення незалежності України (В. Бодров, 2006; Р. Кричевський, 2007; В. Лебедев, 1990; М. Обозов, 1990; Б. Паригін, 1994; К. Платонов, 2005 та ін.), що обумовлено особливостями професійної діяльності, зокрема, тривалим часом спільної взаємодії, взаємозалежністю, потребою у взаємній довірі при виконанні службових завдань тощо.

В дослідженнях службово-бойової діяльності підрозділів військових та правоохоронних формувань (В. Барко, 2010; О. Кокун, 2014; О. Колесніченко, 2018; С. Максименко, 1999; Я. Мацегора, 2018; С. Миронець, 2008; В. Осьодло, 2015; Є. Потапчук, 2004; І. Приходько, 2013; О. Тімченко, 2010 та ін.) було визначено такі специфічні соціально-психологічні особливості:

- залежність ефективної службово-бойової діяльності підрозділів від системи психологічного забезпечення, тобто умов та функціоналу практичної діяльності військових психологів;

- спільна командна діяльність, успішність які обумовлюються показниками соціально-психологічного клімату у військовому колективі, взаєминами, стилем керівництва та лідерства;

- виконанням спільної діяльності у складі військових колективів різних за віковим складом, рівнем досвіду, професійної та особистісної зрілості тощо.

На проблему залежності успіху спільної діяльності від соціально-психологічного клімату в колективі вказували Г. Ложкін, 2000; Р. Кричевський, 2007; В. Сопов, 1994; Ю. Ханін, 1980; П. Ткачук, 2018; Н. Базалійська, 2016; Т. Мацевко, 2022; та ін.

Сучасні соціально-психологічні підходи до управління військовими колективами,

поєднуючи теоретичні положення соціальної, організаційної та військової психології, які досліджувала група вчених Т. Грицевич, О. Капінус, Т. Мацевко, П. Ткачук, 2018; результати розкрито в методичних рекомендаціях для офіцерів командного складу та органів морально-психологічного забезпечення Збройних Сил України. Авторами зазначено зростання ролі тактики малих груп у військовій справі, визначено потребу щодо системного застосування командирами соціально-психологічних технологій в управлінні військовими колективами, як у бойовій обстановці, так і в повсякденній життєдіяльності військ [15].

Водночас, зазначені наукові дослідження були більше зосереджені на “військовому колективі” (використовується у пострадянських країнах), а ніж дослідженню “команд” у військових підрозділах країнах-членах НАТО. Дані терміни синтезував та описав між ними відмінності О. Бойко, 2020, а саме [14]:

“військовий колектив” (О.В. Барабаншиков, 1986) – розглядався, як соціальна спільнота військовослужбовців, які об’єднані спільною діяльністю, єдністю ідеології, моралі, військового обов’язку, а також відносинами військового товариства. Тобто, акцент здійснювався на “передові психолого-педагогічні методики” роботи з особовим складом під керівництвом правлячої партії, де ідеологія і мораль у військових колективах, звісно, були комуністичними. І відповідно, усі типові методи навчання радянського солдата у військових колективах вкладались у три простих способи: “виступу з трибуни із лозунгами”, демонстрації “єдиної правди” і тренування до “посиніння, умовного рефлексу”;

“військовий колектив” (В. Ягупов, 1999) – високоорганізована невелика контактна спільнота військовослужбовців, що досягла високого рівня розвитку і призначена для захисту Батьківщини, яка характеризується згуртованістю, здоровим соціально-психологічним кліматом і розвинутою колективістською психологією. Тобто, сучасних українських сержантів та офіцерів навчають розуміти військовий колектив вже без ідеологічного та соціально-політичного змісту;

“команда” (збройні сили США, Field Manual (FM) 6-22, 2015) – група осіб, які мають взаємодопоміжні навички, віддані спільному завданню, орієнтовні на продуктивний спосіб дій, за який несуть спільну відповідальність. Команди зустрічаються на кожному рівні військового управління і армії в цілому – це команда команд. Вказані характеристики команди, не завжди можуть бути присутніми на самому початку, у новосформованого підрозділу, але вони є критично важливими для її стабільного функціонування. Також, рекомендується, щоб команда мала детальну інформацію щодо спільної мети, і при цьому щоб усі члени могли зрозуміти, хто і яким саме чином діятиме. Основні зусилля командування збройних сил та ресурс зосереджуються на створенні та підтримці ефективного функціонування команд. Для цього армійські лідери застосовують командотворення, як безперервний процес, який дозволяє групі людей виконувати завдання служби і вдосконалювати ефективність їх службової діяльності через лідерство та різноманітні вправи, заходи та техніки. Основними характеристиками ефективних команд визначено наступні умови: довіра один до одного та взаємопідтримка; спільна робота над завданням усіх членів команди; якість та швидкість виконання завдання (при можливості із збереженням резерву); адаптивність до ймовірних складних умов; вдосконалення навиків на досвіді; гордість за спільні досягнення.

Незважаючи на те, що люди взаємодіяли та співпрацювали ще до початку цивілізації, але одна із перших концепцій створення команд з'явилася в США в 1920-1930 рр. Першість застосування знань психології в бізнесі, надають Едвард Бернайсу, який досліджував та коректував думки та емоції споживачів, переконував їх купувати відповідні речі та продукти. Надалі, концепцію поведінкової психології було застосовано до персоналу самих же організацій, з метою підвищення продуктивності їх праці. Так, дослідник Елтон Мейо, 1920 провів експеримент “Хоторнські дослідження” (1920) та встановив, що стосунки між колегами можуть впливати на продуктивність праці. Якщо стати частиною команди, отримати підтримку колег, то почуття

відповідальності перед ними мотивували до зростання продуктивності їх праці. Таким чином, “Хоторнські дослідження” названо одними із перших щодо вивчення командотворення [10].

Одне із перших психологічних досліджень в армії США (у період Першої світової війни) було спрямоване на вивчення індивідуальних якостей кандидатів на військову службу (Bingham, 1919) та яку саме військову цінність вони становлять в ході ведення бойових дій. Другим етапом в історії психологічних досліджень, в армії США – Друга світова війна, науковці (Shils and Janowitz, 1948, стор. 281) шукали джерело феномену, коли німецька армія переважаючи за чисельністю та поступаючись американській в деяких питаннях забезпечення, продемонструвала “надзвичайну стійкість”, так встановлено: солдати витримували на війні великі психофізіологічні навантаження завдяки згуртованості серед співслужбовців підрозділу. Наступним етапом – повоєнний період війни у В'єтнамі, фундаментальними змінами у стратегії національної оборони – переходом від призову на військову службу на повністю добровільну, професійну складову, перехід на підготовку менших за чисельністю підрозділів, але укомплектованих висококваліфікованими військовослужбовцями (Rostker, 2006). Повоєнний час, завжди характеризується діями щодо оптимізації ресурсу, так перед військовим командуванням постали завдання: зменшити армію в розмірах без втрати бойового потенціалу, із орієнтуванням на максимальні показники ефективності команд (Dyer, Tremble and Finley, 1980) [5, 322-333].

Як визначає Грицевич Т.Л., 2017 у дослідженні щодо історії популяризації психології у військовому середовищі, перше місце надав книзі “Психологія і солдат” (1942) автором якої був англійський проповідник капелан Норман Коупленд, який визначив серед найважливіших факторів успіху військовослужбовців: “віру в себе”, “віру в свої сили”, “віру в лідера”, “віру в свою державу” [16, 122-125].

Повоєнний період характеризується тим, що військово-політичне керівництво вишукує шляхи оптимізації чисельності та витрат на складові сектору безпеки та оборони. Питання збільшення ефективності

команд розглядалися, як варіант, що сприяє компенсації скороченню персоналу військових формувань, оскільки команда із числа професійних військовослужбовців може досягнути більше результатів із меншими витратами, ніж багаточисельні підрозділи із низькими показниками згуртованості (Hackman and Morris, 1975) [6, 45-99].

Групою вчених (Goodwin G. F., Blacksmith N. та Coats M. R., 2018) узагальнено матеріали наукових досліджень про командотворення в США з 1948 по 2018 рр., у висновках виділено п'ять основних складових щодо підвищення ефективності командної роботи та вдосконалення практичної діяльності команд: продуктивність команди (1); командні процеси (2); керівництво командами (3); укомплектування команд (4); навчання команд (5) [5, 322-333].

Про значення групової ідентичності, відчуття соціальної підтримки та згуртованості команд при веденні бойових дій йдеться в дослідженнях (Beal Et Al., 2003; Carless and de Paola, 2000; Carron and Brawley, 2000; Casey Campbell and Martens, 2009; Chang and Bordia, 2001; Chiochio and Essiembre, 2009 рік), де науковцями визначаються різні види згуртованості та здійснюється аналіз того, як саме міжособистісна динаміка впливає на результати діяльності малих груп – таких, як команди та невеликі військові підрозділи [9].

Практичний досвід ізраїльських військовослужбовців досліджував вчений С. Катіньяні, 2004; в контексті професійної мотивації він відмітив, що висока бойова мотивація має пряму залежність від згуртованості підрозділу та є його “сильною душею” [3, 108-121].

Дослідниками (Н. Гавриш, 2007; В. Горбунова, 2014; Л. Карамушка, 2003 та ін) відзначається, що вирішення питань виокремлення істотних ознак команд та напрацювання механізмів їх формування, аналіз психологічної готовності до роботи в команді є ефективним засобом підвищення кадрового потенціалу організації.

Українськими військовими вченими під керівництвом І. Приходько, 2021 – надано визначення згуртованості військового підрозділу, як соціально-психологічної характеристики, в якій відображається

ціннісно-орієнтаційна, емоційно-вольова і спільна діяльність військовослужбовців [23].

Історичний контекст наукових досліджень про командотворення у військових підрозділах обумовлений значною мірою службово-бойовими завданнями і викликами з яким стикалися військовослужбовці та військово-політичними стратегіями, які використовувалися для вирішення завдань служби, реформування складових сектору безпеки та оборони.

Методи дослідження. При написанні статті використовувався теоретичний системно-структурний аналіз наукових джерел, нормативно-правових документів та військових публікацій з психологічного забезпечення військових формувань, шляхом узагальнення та порівняння в історичній перспективі, систематизації для концептуалізації основних положень досліджуваної проблеми. Теоретичне дослідження забезпечило встановлення соціально-психологічних аспектів командотворення у військових підрозділах, виявило основні закономірності його існування, взаємодії з іншими явищами, рушійними силами розвитку структурно функціонального моделювання професійної діяльності військовослужбовців.

Результати і обговорення. Важливість командотворення для військових підрозділів, спонукало, як військових так і науковців до активізації вивчення військових колективів та команд. Як результат, висновки наукових досліджень вплинули на удосконалення змісту бойової підготовки військовослужбовців та оцінку ефективності службово-бойової діяльності підрозділів.

Слід зазначити, що військовий підрозділ – група військовослужбовців, яка має чітко встановлену організаційно-штатну структуру, із нормативно визначеною кількістю осіб та регламентованими Статутами Збройних Сил України обов'язками посадових осіб, дисципліною і субординацією, правилами взаємовідносин між військовослужбовцями, видами та нормами забезпечення їх службово-бойової діяльності [30].

У нормативно-правових документах військових формувань України встановлено чітке визначення військового підрозділу для його ідентифікації серед структурних

одиниць та з метою стимулювання особового складу, обрахунку результатів службової діяльності, а саме: підрозділом вважається штатний батальйон (дивізіон, загін, ескадрилья, рота, батарея, взвод, група, відділення) військової частини, або тимчасово створене, зведене формування (батальйонна чи ротна група, батальйонна тактична чи ротна тактична група, медична група тощо), що входить до складу відповідного угруповання та передане в підпорядкування визначеному командиру [27].

Основними військовими підрозділами у стародавньому класичному Світі були “фаланги” (у греків) та “легіони” (у римлян). Підрозділи, які використовуються в сучасних арміях Світу, мають своє походження здебільшого із 16-18 століть професійних армій країн Європи. Саме з того часу, зберіглися основні назви структурних військових підрозділів: рота, батальйон, бригада [10; 12]. В українському козацтві відомі власні окремі структурні підрозділи: сотні, курені, полки, із військовими званнями: сотники, полковники, старшини.

У військових підрозділах країн-членів НАТО команди створюють багаторівневу ієрархічну організаційно-штатну структуру, яка вимагає високоефективної координації дій між тактичними підрозділами. У свою чергу, команди діляться на виконавчі та органи військового управління (командування), а також підрозділи забезпечення, функціональні групи у штабах, які збирають і синтезують інформацію для управління та координації діяльності підпорядкованих команд нижчого рівня [7, 82-106].

Військові команди є ядром, навколо якого утворюються військові підрозділи армії США. Ця структура (від тактичних до оперативних завдань) дозволяє військовим командам виконувати більш складніші завдання, ніж використовувати окремих військовослужбовців. Дослідження команд, дозволили суттєво зрозуміти природу їх продуктивності, удосконалити методи оцінювання та закласти новий контекст у змісті “ефективні команди”. Крім того, військові дослідження зробили великий внесок у вдосконалення методологічних і статистичних методів для вивчення команд [5, 322-333].

Деякі наукові дослідження зосередженні на ієрархічному устрої військових підрозділів (наприклад, відділення, взвод, рота), які у свою чергу можуть включати декілька команд (наприклад, екіпажі, розрахунки, військові наряди, вогневі групи тощо). Посилаючись на дослідження цих недиференційованих груп, автором використовується слово підрозділ замість “команди” та “військовий колектив”.

Шляхом порівняння змісту обов’язків основних посадових осіб бригади Збройних Сил України та її підрозділів (визначених Законом України “Про Статут внутрішньої служби Збройних Сил України”) встановлено, що завдання по “згуртуванню військових колективів” покладено на: заступника командира бригади (полку, окремого батальйону) з виховної роботи (стаття 73); командира батальйону (стаття 102); заступника командира батальйону з морально-психологічного забезпечення (стаття 108); командира роти (стаття 112); головного сержанта роти (стаття 112-2); заступника командира роти з морально-психологічного забезпечення (стаття 116); сержанта-інструктора навчальної роти (стаття 118-2); командира взводу (стаття 120); головного сержанта взводу (стаття 124); інструктора навчального взводу (стаття 124-2). Водночас, зазначені завдання не визначені для психолога та командира відділення [29].

Для порівняння із функціоналом посадових осіб збройних сил США (Field Manual (FM) 6-22, 2015), вказані завдання покладені на лідерів (сержантів та офіцерів) підрозділу.

Серед різноманіття визначень щодо “військового підрозділу”, групою вчених (О. Блінов та В. Молдавчук, 2016) уточнено з яким саме підрозділом найбільш оптимальним є проведення заходів роботи з особовим складом – “рота” [30].

Подібне питання постало і перед військовими психологами, тобто який саме підрозділ є оптимальним для командотворення в системі психологічної підготовки. При визначенні оптимальної кількості військовослужбовців, що безпосередньо підпорядковуються одному командирові на рівні механізованої бригади із орієнтовною чисельністю близько 5000 осіб та приймаючи до уваги, що

психофізіологічні можливості людини до сприйняття інформації, її переробки і ухвалення рішень обмежені, то за методикою запропонованою Щокінім Г.В., 2002 [33] отримуємо найбільш оптимальну чисельність в безпосередньому підпорядкуванні – 9-10 осіб. Отже, найбільш оптимальним підрозділом для проведення заходів командотворення, автором вважається підрозділ на рівні відділення.

Опираючись на досвід військових психологів та вчених Національної гвардії України (І. Приходько та О. Колесніченко, 2016), найбільш оптимальним періодом проведення занять із психологічної підготовки із особовим складом новосформованих підрозділів є “первинна військова підготовка”, а саме на 3 – 10 день перебування рекрутів у військовій частині. Структура та зміст практичних тренінгових занять з особовим складом щодо командотворення у новосформованих підрозділах визначені у “Програмі тренінгу створення команди” [22].

Слід зазначити, що в системі заходів морально-психологічного забезпечення військових формувань України не існує обмеження щодо використання сучасних психотренінгових технологій, які спрямовані на командотворення у підрозділах, натомість перевага надається заходам інформаційно-пропагандистської, індивідуальної, виховної та ідеологічної роботи.

У той же час, у країнах-членах НАТО командотворення є важливою умовою формування військових підрозділів та має за мету підтримку ініціативи військовослужбовців щодо їх готовності бути частиною команди та формує внутрішню психологічну готовність захищати, підтримувати своїх побратимів, незалежно від ситуації чи обставин.

Відповідно до вимог союзницької медичної публікації країн-членів НАТО AMedP-8.6, визначено основні принципи підтримки психічного здоров'я персоналу під час виконання бойових завдань, а саме: психологічне благополуччя військ є складовою командної відповідальності; підтримка психічного здоров'я починається з виконавчої влади. Яка формується на командних факторах: довірі підлеглих до керівного складу, проявленні компетентності та надійності, дбайливому

ставленні до підлеглих із заохочуванням згуртованості в підрозділі та високим моральним духом.

Реалістичне командне та індивідуальне навчання сприяє впевненості особистості військовослужбовця у власних навичках, особистій зброї і військовій техніці в підрозділі та є ще одним із захисних факторів. Значний акцент у командирських компетенціях, формується на особистій зацікавленості в психологічному благополуччі підлеглих та сприяє їх можливостям безперешкодно зробити запит на отримання психологічної допомоги. Де на першому її рівні, закріплений принцип для її надання “рівний-рівному” [1].

Ефективна командна робота, відповідно до Польового статуту армії США (Field Manual (FM) 6-22, 2015), характеризується наступними трьома якостями: кліматом, ідентичністю і згуртованістю. У свою чергу, клімат визначається тим, як члени команди думають і відносяться до своєї команди на основі взаємного сприйняття та поведінки. Це прослідковується також і на показниках плинності персоналу підрозділу (їх відгуках). Ідентичність команди розвивається через спільну роботу розуміння того, для чого існує команда і що вона цінує. Згуртованість визначається, як єдність, або взаємодія між членами команди яка формує взаємну довіру, співпрацю та впевненість. Командна робота зростає на етапі, коли члени команди працюють у позитивному, привабливому та емоційно безпечному середовищі. Тобто, формується привабливе середовище, в якому члени команди бажають працювати разом над службовими завданнями; вони відчують почуття власної гідності та досягнення чогось важливішого, ніж вони є. Безпечне середовище утворюється при умовах, коли члени команди відчують, що можуть бути відвертими та не піддаватися загрозам необгрунтованої критики [4].

У системі бойової підготовки формуються навчальні завдання спрямовані на формування в особового складу підрозділів відповідальності за командну роботу, інколи самопожертвування з метою збереження підрозділу. Також, створена ієрархія, система підпорядкування через посадові обов'язки.

В бойових умовах, передбачено делегування повноважень командира –

молодшому командирові чи лідеру команди, у разі своєї загибелі. Тобто, група повинна бути готовою до безумовного виконання наказів та розпоряджень будь-якого представника підрозділу. Такі переходи командних повноважень вказують на потребу у володінні компетенціями не лише своїх завдань за посадою, а й бути готовим в екстремальній (бойовій) ситуації взяти командування підрозділом на себе.

Згідно концепції І. Адізеса, 1979 ідеального керівника не існує, для того щоб налагодити ефективне управління, потрібна команда, яка буде доповнювати самого керівника.

Лейф Бебін, 2020 під час підготовки курсантів “морських котиків” підрозділів спецоперацій ВМС США, інструктора дотримуються правила: “не буває поганих команд, бувають погані лідери”.

Кові Стівен Р., 2020 у результатах своїх досліджень зазначив, що в умовах невизначеності щодо небезпек і труднощів, які можуть мати місце при ускладненій діяльності групи людей, лідеру для досягнення успіху в їх спільній діяльності необхідно налагодити творчу співпрацю між членами групи та встановити синергію їх спільної діяльності. При цьому саму синергію описував, як каталізатор, який об’єднує й вивільняє в людях найбільшу силу при спільній їх діяльності. Також, наголошував на потребі застосовувати творчу співпрацю, вчитися у природи щодо соціальних взаємин, будувати на сильних сторонах та компенсувати слабкі. Дані компоненти необхідно враховувати військовим лідерам для досягнення успішної діяльності, в частині розподілу функціоналу та завдань між членами команди, оскільки кожний володіє різними професійними компетенціями, фізичними та психологічними можливостями.

Шейн Сноу, 2019 вивчаючи успіх радянської збірної команди по хокею за період з 1960 по 1990 рр., визначив основні умови її домінуючого положення: наявність в ній високосвідчених індивідуальних виконавців, у той же час їх потенційні супротивники – Північноамериканські команди, основні зусилля зосереджували лише на індивідуальних професійних якостях спортсменів. Радянські здійснювали підготовку індивідуальних якостей та командну роботу, яку формували в умовах

авторитарного стилю керівництва, під час тривалих спортивних зборів із вивчення бойового мистецтва та хокейної майстерності. При спробах вивести із складу команди постійних її членів – команда зазнавала поразки.

Джоко Віллінк, Лейф Бебін 2020 за підсумками проведення “Текельного тижня” вишколу курсантів морських котиків підрозділів спецоперацій ВМС США, виокремив близько 75 критеріїв оцінки успішних та не успішних команд.

Слід зазначити, що командотворення у військовому підрозділі здійснюється не лише в системі занять з психологічної підготовки, а також в процесі адміністративних формальних та не формальних заходів. Із кожним “новачком” підрозділу, після всіх адміністративних заходів у штабі військової частини, сержантами взводу та відділення здійснюються заходи введення його в посаду, саме вони здійснюють перевірку та тренування фізичної та професійної підготовки підлеглого, отримання ним та підлаштування під себе індивідуального спорядження, приведення зброї до нормального бою, консультування з основних питань служби, вивчають його склад родини, встановлюють потреби та запити, “призначають йому бойового побратима”, знайомлять із особовим складом підрозділу. Як правило, комплекс цих формальних та не формальних заходів здійснюється на етапі бойового злагодження, доукомплектування підрозділів.

У вітчизняних дослідженнях останніх років проблема командотворення вивчається у контексті зростання ролі особистісних факторів, зокрема цінностей, мотивації, рольових позицій; ефективності й продуктивності командної діяльності (Т. Андреева, 2013; В. Горбунова, 2014; О. Голентовська, 2017; В. Казміренко, 2004; Л. Карамушка, 2003; Л. Найдьонова, 2014; М. Найдьонов, 2008; Ж. Серкіс, 2004).

У дослідженнях В. Горбунової, 2014 представлено ціннісно-рольовий підхід у теорії та практиці командотворення, в межах якого розроблено авторську ціннісно-рольову концепцію формування й розвиток команд та низку ціннісно-рольових командотворчих технологій. Парадигмальні межі підходу задані суб’єктно-зорієнтованими теоріями, в яких відстоюється ціннісна унікальність

свідомості, а також рольові теорії особистості, які ставлять у центр аналізу неповторність рольового репертуару кожної людини та її прагнення до рольової самореалізації.

“Команда” у науковому значенні – це не камінна брила, незмінна та невідчужда руйнуванню. Однак її сутність полягає в ефективному розв’язанні задач, щонайменше тих, задля яких вона створена і якими визначається час її існування. Отже, для того, щоб зватись командою, мало запрягтися у спільній меті та стати під одне знамено. Командне середовище вирізняється з-поміж інших ще й своєю стійкістю, яка можлива лише за умов, які сприяють реалізації професійних компетенцій та особистісному зростанню. Саме в такому середовищі виникає та зростає командний ефект, який ще трактується синергетичним, або “скоординованою позитивною синергією”. Тобто в командній діяльності результат спільних зусиль значно вищий, ніж сума індивідуальних.

Останнім часом, серед складових сектору безпеки та оборони України набуває актуальності проблема трансформації системи професійно-психологічної підготовки особового складу з елементами імплементації стандартів, протоколів країн-партнерів НАТО та ЄІСР (Н. Агаєв, 2019; О. Колесніченко, 2018; В. Осьодло, 2018; І. Приходько, 2017 та ін.), що передбачає зосередження уваги, зокрема, і на проблемі визначення соціально-психологічних механізмів та умов формування команд у військових підрозділах з метою підвищення ефективності службово-бойової діяльності військовими підрозділами України.

Водночас, однією із дієвих формальних технік згуртування підрозділів є тренінги з командотворення (тімбілдингу), які включають в себе широкий спектр навчальних вправ, спрямованих на підвищення ефективності практичної спільної діяльності персоналу підрозділів в умовах психофізичного навантаження, обмеженого часу та ресурсів. Тобто, за допомогою навчальних тренажерів (спеціально облаштованих тренінгових містечок командного згуртування) та легенд (службових завдань для спільного подолання перешкод) – проектується типові умови служби, які персонал штатного

підрозділу повинен подолати спільно, а не по одинці і при цьому із мінімальними втратами. Обов’язковою умовою навчання є виконання вправ “на довіру” (падіння спиною назад із висоти – 1,5 – 2 м.), подолання перешкод у складі підрозділу (стіна висотою 4,2 – 5 м, евакуація військової техніки).

“Team building” з англійської перекладається, як “побудова команди”. Авторство цього методу належить військовим Великобританії, якими у 1950-х роках був розроблений “Мотузковий курс” – тренінг спрямований на забезпечення необхідної психологічної підготовки солдатів та їхнє вміння працювати, як єдина команда. Соціально-психологічні процеси, які відбуваються під час тренінгу, вдало відображені в теперішньому гаслі психологічної служби Національних збройних сил Латвії, а саме: “Емоція – розум – дія!”. Тобто, при подоланні психофізичного навантаження в умовах обмеженого часу, в людини зменшуються емоції, включається когнітивна сфера, яка дозволяє приймати адекватне рішення та врешті діяти. Обов’язковою умовою тренінгу є те, що всі штучно створені перешкоди (психофізичні навантаження) долаються виключно у складі всього підрозділу. Такий курс виявився вдалим не тільки для військових, у подальшому був трансформований у цивільне середовище, бізнес структури. Це був одним із перших стимулів, який допоміг усвідомити ефективність командного підходу до спільної роботи групи людей [20, 124-125].

Слід зазначити, що військові підрозділи призначені для виконання завдань служби, починаючи від тактичних дій (наприклад, розвідки, штурму, зачистки та забезпечення безпеки на блокпостах та взводних опорних пунктах та інші) до стратегічного напрямку (наприклад, збір, моніторинг та управління великими військовими операціями тощо). Командні компетенції у лідерів-командирів формуються саме у невеликих підрозділах – командах, це у свою чергу сприяє підлеглим військовослужбовцям швидше зорієнтуватися в завданні та ефективніше виконувати бойові завдання (Shuffler, Pavlas, & Salas, 2012) [11].

Крім того, використовуючи досвід різних військовослужбовців одного підрозділу їх особисті погляди на речі

(обумовлені на власному досвіді) – впливають на креативність та ефективність у вирішенні раптових завдань служби, що у свою чергу у т. ч. стає не передбачуваним і для противника. Через складну організаційно-штатну структуру військових формувань та важливість їх завдань щодо національної безпеки, збереження територіальної цілісності та суверенітету держави – надходять постійні запити від командирів до психологічних служб щодо збільшення ефективності службово-бойової підрозділів тактичного рівня.

Ефективність команд досягається відповідними управлінськими рішеннями та згодою побратимів щодо об'єднання зусиль для виконання складних завдань служби (в екстремальних, бойових умовах), при цьому здійснюється контроль за продуктивністю один-одного, в процесі спільної діяльності допомагають виявити та виправити помилки в практичних діях, та за потреби змінюють службове навантаження, розподіл функціоналу між членами команди.

Окрім зазначеного, ефективність досягається із впровадженням управлінських рішень на стратегічному рівні воєнних дій – ведення воєнних дій із наданням пріоритету скоординованим діям підрозділів тактичного рівня та попередньо налагодженій взаємодії між органами військового управління різних складових сектору безпеки та оборони. Дана умова поставила і додаткове завдання для бойової підготовки підрозділів (J7) із зосередженням фокусу на синхронізованій одночасній діяльності декількох команд, тобто питанням практичної діяльності тактичних груп та управління ними, координації їх дій з боку органів військового управління.

Узагальнено характерні особливості тренінгів з командотворення:

учасники навчань беруть на себе різні функціональні ролі, які є ключовими для організації та виконання службово-бойових завдань в умовах із значним психофізіологічним навантаженням, обмеженим часом та ресурсом, різкими та не передбачуваними змінами обстановки, а також із невдоволенням певних членів підрозділу;

тренінги проводяться у складі штатних підрозділів, наприкінці тренінгу виконуються вправи на подолання перешкод у складі роти, батальйону;

кожному учаснику потрібно спілкуватися та виходити за межі власних завдань, щоб побачити більшу мету всієї команди, їм потрібно ділитися інформацією (пропонувати власні стратегії, алгоритми, способи вирішення проблем), при цьому навчитися підкорятися лідеру, допомагати слабшим членам команди. Адже завданням є подолання перешкод у складі всього підрозділу (не самотійно);

після кожної невдалої спроби по виконанню навчальних вправ, так і успішного проходження перешкоди – проводиться “аналіз проведених дій”, де кожний учасник рефлексує щодо власних невдач та перемог, пропонує варіанти дій.

Подібні навчання розвивають в особового складу новосформованих підрозділів необхідні компетенції щодо саморозвитку, позитивного спілкування, взаємної довіри та допомоги, розвитку лідерських компетенцій та навичок щодо спільної роботи, як єдиної команди для вирішення поставлених завдань та досягання взаємопогодженої мети.

Як свідчить аналіз проблеми, прорахунки в управлінській діяльності які мають місце під час надзвичайних подій та пов'язані із втратами (наприклад, під час аварій, дружнього вогню), із зосередженням на питаннях вдосконалення командної обробки інформації та прийняттям рішень за допомогою сучасних інформаційно-телекомунікаційних систем (зменшення часу на їх обробку та передачу інформації, зменшення похибок в обрахунках даних, накопичення баз даних із відтворенням історії подій для подальшого їх експертного аналізу), технологічний прогрес сприяє вдосконаленню службово-бойової діяльності [5].

При цьому слід відзначити, що як стимул – відомі терористичні атаки із загрозами національній безпеці (11.09.2001 – США); військові та правоохоронні формування відреагували оперативно, їх дії були спрямовані на нарощування власних спроможностей щодо ведення бойових дій в нестандартних, динамічних та непередбачуваних умовах. У подальшому, армії США почали вишукувати нові підходи до ефективного формування команд із застосуванням психологічного інструментарію в системі професійно-психологічного відбору (Donsbach та ін.,

2009) та розвитку технології щодо навчання командній роботі (Charman and Colegrove, 2013).

Технологічний прогрес впливає на реформи у військових формуваннях та порядок виконання стратегічних завдань. Так, у 21 столітті утворився новий театр бойових дій – “кіберпростір”, де відзначається інформаційна перевага, у зв’язку із запровадженням та розвитком ІТ-технологій, програмного забезпечення, бойових роботів, безпілотних бойових машин та апаратів із підтримкою штучного інтелекту в командному середовищі (управлінні військами). Як наслідок, науковці отримали запит на розвиток інформаційних технологій із моделюванням корисних “цифрових партнерів” (наприклад, Ball та ін., 2010 – проект “синтетичного напарника”) та зміцнення вже міждомених і міжвідомчих віртуальних команд [2, 271-299].

Для командування бойовою операцією, також необхідно враховувати базові принципи досліджень з підготовки (бойового злагодження) так і виконання бойових завдань. Ці принципи постійно функціонують навколо службово-бойової діяльності підрозділів, їх згуртованості, які встановлюються через взаємну міжособистісну довіру, що забезпечує спільне, чітке розуміння намірів командира, а також прояви його дисциплінованості та ініціативи, виконуючи накази вищого командування, враховуючи розумний ризик (McBride & Snell, 2017). Дотримуючись цих принципів, навчання є основою управління щодо виконання бойового завдання та організацією і веденням самих бойових дій. Можна вважати, по суті, навчання новобранців питанням критичного мислення та конструктивного врахування ситуацій в намірах командирів [8].

Важливість команд спонукала військових до наукового їх вивчення і становила в США основним джерелом фінансування науки про команду протягом попередніх 60 років (Salas, Cooke, & Gorman, 2010). Водночас, психологічне розуміння індивідуальних якостей і продуктивності продемонструвало військову цінність ще у Першій світовій війні, та лише після Другої світової війни командна динаміка та результативність були відзначені, як потенційно важливий внесок у бойовий потенціал військових формувань.

Упродовж десятиліть, що минули відтоді, історичні події продовжували формувати характер досліджуваних питань. Висновки, отримані в результаті дослідження військової команди, мали широкий, всеосяжний вплив на те, як військові організують, тренують і оцінюють ефективність команди.

Військові інвестиції в командні дослідження не тільки сприяли військовій місії, але й відіграли важливу роль у значному розвитку науки про команди.

Висновки. Таким чином, попри активну увагу науковців до проблем командотворення у військових підрозділах та цивільних організаціях, вказує на те, що недостатньо дослідженими залишаються питання з вивчення особливостей формування команд в умовах війни, тривалої загальної мобілізації людського ресурсу, їх психологічної підготовки, критеріїв відбору та навчання лідерів (у першу чергу сержантської ланки та молодших офіцерів), оцінювання рівнів розвитку команди військового підрозділу.

Наукове обґрунтування соціально-психологічних аспектів командотворення у військових підрозділах, визначення засобів активізації цього процесу є перспективним резервом для зростання ефективності спільної службово-бойової діяльності військових підрозділів, зміцнення військової дисципліни і законності в підрозділах, зменшення втрат та плинності кадрів, та врешті досягнення довгоочікуваної спільної перемоги.

Результати дослідження мають прикладне значення – вони спрямовані на удосконалення системи психологічного забезпечення Сил оборони України з урахуванням практичного досвіду військових психологів, а також на розвиток професійних компетенцій командирів тактичного рівня, сержантського складу щодо управління підрозділами.

На основі визначених проблемних питань, які потребують нормативно-правового врегулювання з метою удосконалення ефективності виконання службово-бойових завдань, визначено рекомендації щодо психологічної підготовки особового складу з використанням тренінгових занять з командотворення.

Питання психології

Автор висловлює вдячність команді військових психологів Національної гвардії України, Головного навчального центру Державної прикордонної служби України за активну практичну роботу на тренінгових містечках командного згуртування щодо формування психологічної готовності особового складу до виконання завдань

служби за призначенням, а також персоналу Науково-дослідного центру службово-бойової діяльності Національної академії Національної гвардії України за науково-методичне забезпечення практичних тренінгових занять з професійно-психологічної підготовки.

Список використаних джерел

1. Allied Medical Publication AMedP-8.6, Edition B, Version 1, FORWARD MENTAL HEALTHCARE, STANAG 2564. (2019, 31 жовтня). NATO MILMED COE. https://www.coemed.org/files/stanags/03_AMEDP/AMedP-8.6_EDB_V1_E_2564.pdf
2. Ball, J., Myers, C., Heiberg, C., Cooke, N. J., Matessa, M., Freiman, M., & Rodgers, S. (2010). The synthetic teammate project. *Computational & Mathematical Organization Theory*, 16, 271–299. <http://dx.doi.org/10.1007/s10588-010-9065-3>.
3. Catignani, S. (2004). *Motivating Soldiers: The Example of the Israeli Defense Forces*. USAWC.Press. <https://press.armywarcollege.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2212&context=parameters>.
4. Developing leaders, Field Manual FM 6-22 № 6-22 (2022) (USA). https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN36735-FM_6-22-000-WEB-1.pdf.
5. Goodwin, G., Blacksmith, N., & Coats, M. (2018). The science of teams in the military: Contributions from over 60 years of research. *American Psychologist*, 73 (4), 322–333. <https://doi.org/10.1037/amp0000259>.
6. Hackman, J., & Morris, C. (1975). Group Tasks, Group Interaction Process, and Group Performance Effectiveness: A Review and Proposed Integration. *Advances in Experimental Social Psychology*, Volume 8, 45–99. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60248-8](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60248-8).
7. Hollenbeck, J., Beersma, B., & Schouten, M. (2012). Beyond team types and taxonomies: A dimensional scaling conceptualization for team description. *Academy of Management Review*, 37(1), 82–106. <https://doi.org/10.5465/armr.2010.0181>.
8. Johansen, R., Sookermany, A., & Isaksen, G. (2021). Twisting the pedagogy in military education – experiences drawn from a problem-based teaching approach at the norwegian defence university college. *Transformations of the Military Profession and Professionalism in Scandinavia*, (1). <https://press.sjms.nu/site/books/10.31374/book2/download/8298/>.
9. MacCoun, R., & Hix, W. (1993). Unit cohesion and military performance. Berkeley Law. https://www.law.berkeley.edu/files/cs/Unit_Cohesion_and_Military_Performance_Ch5_MacCoun_Hix.pdf.
10. Robinson, A. (2022). History of team building. Teambuilding.com. https://teambuilding.com/blog/team-building-history?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=uk&_x_tr_hl=ru&_x_tr_pto=sc.
11. Shuffler, M., Pavlas, D., & Salas, E. (2012). Teams in the military: A review and emerging challenges. In J. H. Laurence & M. D. Matthews (Eds.), *The Oxford handbook of military psychology* (pp. 282–310). <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195399325.013.0106>.
12. The Editors of Encyclopaedia Britannica. (1998). Military unit | definition, facts, & examples. Encyclopaedia Britannica. <https://www.britannica.com/topic/military-unit>.
13. Тютаренко, Т., & Слусаревський, М. (2008). Основи соціальної психології/ за ред. М.М. Слюсаревського. Academia.edu - Share research. https://www.academia.edu/31387056/ОСНОВИ_СОЦІАЛЬНОЇ_ПСИХОЛОГІЇ_За_ред_М_М_Слюсаревського.
14. Бойко, О. (2020). В НАТО – боездатні команди, у пострадянських арміях – військові колективи. Петр и Мазепа. https://petrimazepa.com/uk/v_nato_boezdatni_komandi_u_postradyanskikh_armiyakh_viyskovyi_kolektivi.
15. Грицевич, Т., Капінус, О., Мацевко, Т., & Ткачук, П. (2018). Соціально-психологічні технології управління військовими колективами: Навчально-методичний посібник. НАСВ.
16. Грицевич, Т. (2017). Проповідник-популяризатор військової психології капелан норман коупленд та його книга “Психологія і солдат”. У Людина і техніка у визначних битвах світових воєн ХХ століття (с. 122–125). НАСВ.
17. Дідик, Н. (2019). Система роботи із сім'ями військовослужбовців: порівняльний аналіз досвіду США, Канади, Великої Британії. *Наукові студії із соціальної та політичної психології*, (44(47), 37-51. [https://doi.org/10.33120/ssj.vi44\(47\).115](https://doi.org/10.33120/ssj.vi44(47).115).

Питання психології

18. Іванова О., & Чижевський С. (2016) Професійно-психологічна підготовка військовослужбовців Національної гвардії України. Юридична психологія. Психологічне забезпечення правоохоронної діяльності (1 (18)). 60–71.
19. Калин, Р., & Сняданко, І. (2018). Соціально-психологічні умови ефективної діяльності працівників банківської організації. Науковий вісник Херсонського державного університету, 2(2), 143–148.
20. Маковоз Е., Сторожилова У. (2009). Необхідність тимблдингу на всіх стадіях колективного. Вісник економіки транспорту і промисловості. (25). 124–125.
21. Методичні рекомендації про засади побудови та порядок експлуатації психологічної смуги імітації екстремальних (бойових) умов службово-бойової діяльності підрозділів НГУ, наказ командувача НГУ № 188 (2016) (Україна).
22. Приходько, І., Колесніченко, О., & Чижевський, С. (2016). Програма тренінгу створення команди. Друкарня ІВЦ НГУ.
23. Приходько, І. (2021). Психологія діяльності в особливих умовах. НА НГУ. https://books.ndcnangu.co.ua/knigi/Slovník_psihologiya_diyalnosti.pdf.
24. Про введення воєнного стану в Україні, Указ Президента України № 64/2022 (2023) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text>.
25. Про загальну мобілізацію, Указ Президента України № 69/2022 (2022) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/69/2022#Text>.
26. Про затвердження Інструкції з організації психологічної підготовки у Збройних Силах України, наказ Головнокомандувача Збройних Сил України № 173 (2020) (Україна).
27. Про затвердження Інструкції про порядок та розміри виплати винагороди військовослужбовцям Національної гвардії України в особливий період, під час здійснення заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії Російської Федерації в Донецькій та Луганській областях або проведення антитерористичної операції, Наказ Міністерства внутрішніх справ України № 148 (2019) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0403-16#Text>.
28. Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію, Закон України № 3543-XII (2023) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#Text>.
29. Про Статут внутрішньої служби Збройних Сил України, Закон України № 548-XIV (2022) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/548-14#Text>.
30. Троцький, Р., Молдавчук, В., Чуприна, О., & Блінов, О. (2016). Словник професійної термінології для майбутніх фахівців Національної гвардії України (до курсу “Українська мова за професійним спрямуванням”) (А. Пожидаєв, Ред.). НАВС України.
31. Чижевський, С. (2022). Психологічна складова у реінтеграційних заходах із звільненими з полону. Disaster and crisis psychology problems, (4). <https://doi.org/10.52363/dcpp-2022.2.8>.
32. Чижевський, С. (2015). Система медико-психологічної реабілітації військовослужбовців Національної гвардії України. Вісник Національного університету оборони України, Питання психології (2 (45)), 277–280.
33. Щокін, Г. (2002). Організація і психологія управління персоналом. МАУП.
34. Ящук, С., Маслюк, Р., & Пензай, С. (2023). Формування готовності до командної взаємодії на уроках фізичної культури. Актуальні питання у сучасній науці, (2(8)). [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-2\(8\)-382-392](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-2(8)-382-392).

References

1. Allied Medical Publication AMedP-8.6, Edition B, Version 1, FORWARD MENTAL HEALTHCARE, STANAG 2564. (2019, October 31). NATO MILMED COE. https://www.coemed.org/files/stanags/03_AMEDP/AMedP-8.6_EDB_V1_E_2564.pdf.
2. Ball, J., Myers, C., Heiberg, C., Cooke, N. J., Matessa, M., Freiman, M., & Rodgers, S. (2010). The synthetic teammate project. Computational & Mathematical Organization Theory, 16, 271–299. <http://dx.doi.org/10.1007/s10588-010-9065-3>.
3. Catignani, S. (2004). Motivating Soldiers: The Example of the Israeli Defense Forces. USAWC.Press. <https://press.armywarcollege.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2212&context=parameters>.
4. Developing leaders, Field Manual FM 6-22 № 6-22 (2022) (USA). https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN36735-FM_6-22-000-WEB-1.pdf.
5. Goodwin, G., Blacksmith, N., & Coats, M. (2018). The science of teams in the military: Contributions from over 60 years of research. American Psychologist, 73 (4), 322–333. <https://doi.org/10.1037/amp0000259>.

6. Hackman, J., & Morris, C. (1975). Group Tasks, Group Interaction Process, and Group Performance Effectiveness: A Review and Proposed Integration. *Advances in Experimental Social Psychology*, Volume 8, 45–99. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60248-8](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60248-8).
7. Hollenbeck, J., Beersma, B., & Schouten, M. (2012). Beyond team types and taxonomies: A dimensional scaling conceptualization for team description. *Academy of Management Review*, 37(1), 82–106. <https://doi.org/10.5465/armr.2010.0181>.
8. Johansen, R., Sookermany, A., & Isaksen, G. (2021). Twisting the pedagogy in military education – experiences drawn from a problem-based teaching approach at the norwegian defence university college. *Transformations of the Military Profession and Professionalism in Scandinavia*, (1). <https://press.sjms.nu/site/books/10.31374/book2/download/8298/>.
9. MacCoun, R., & Hix, W. (1993). Unit cohesion and military performance. Berkeley Law. https://www.law.berkeley.edu/files/cslls/Unit_Cohesion_and_Military_Performance_Ch5_MacCoun_Hix.pdf.
10. Robinson, A. (2022). History of team building. Teambuilding.com. https://teambuilding.com/blog/team-building-history?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=uk&_x_tr_+hl=ru&_x_tr_pto=sc.
11. Shuffler, M., Pavlas, D., & Salas, E. (2012). Teams in the military: A review and emerging challenges. In J. H. Laurence & M. D. Matthews (Eds.), *The Oxford handbook of military psychology* (pp. 282–310). <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195399325.013.0106>.
12. The Editors of Encyclopaedia Britannica. (1998). Military unit | definition, facts, & examples. Encyclopaedia Britannica. <https://www.britannica.com/topic/military-unit>.
13. Tytarenko, T., & Slusarevskyy, M. (2008). Osnovy sotsialnoi psykholohii [Basics of social psychology] / za red. M. Sliusarevskoho. Academia.edu - Share research. [https://www.academia.edu/31387056/ОСНОВИ_СОЦІАЛЬНОЇ_ПСИХОЛОГІЇ_За_ред_М_М_Слюсаревського_\(in_Ukrainian\)](https://www.academia.edu/31387056/ОСНОВИ_СОЦІАЛЬНОЇ_ПСИХОЛОГІЇ_За_ред_М_М_Слюсаревського_(in_Ukrainian)).
14. Boiko, O. (2020). V NATO – boiezdatni komandy, u postradianskykh armiiah – viiskovi kolektyvy [NATO has combat-ready teams, and post-Soviet armies have age groups]. Petr y Mazepa. [https://petrimazepa.com/uk/v_nato_boezdatni_komandi_u_postradyanskikh_armiyakh_viyskovi_kolektivi_\(in_Ukrainian\)](https://petrimazepa.com/uk/v_nato_boezdatni_komandi_u_postradyanskikh_armiyakh_viyskovi_kolektivi_(in_Ukrainian)).
15. Hrytsevych, T., Kapinus, O., Matsevko, T., & Tkachuk, P. (2018). Sotsialno-psykholohichni tekhnologii upravlinnia viiskovymi kolektyvamy [Socio-psychological technologies of management of high school collectives]: Navchalno-metodychni posibnyk. NASV (in Ukrainian).
16. Hrytsevych, T. (2017). Propovidnyk-populiaryzator viiskovoi psykholohii kapelan norman kouplend ta yoho knyha "Psykholohiia i soldat" [Preacher-popularizer of age psychology Chaplain Norman Copeland and his book "Psychology and the Soldier"]. In *Liudyna i tekhnika u vyznachnykh bytvakh svitovykh voien XX stolittia* (pp. 122–125). NASV (in Ukrainian).
17. Didyk, N. (2019). System of work with families of military staff: comparative analysis of experience in USA, Canada, United Kingdom [System of work with families of military staff: comparative analysis of experience in USU, Canada, United Kingdom] | Scientific Studios on Social and Political Psychology. Scientific Studios on Social and Political Psychology. <https://ssppj.org/index.php/ssj/article/view/115> (in Ukrainian).
18. Ivanova, O. & Chyzhevskiy, S., (2016). Profesiino-psykholohichna pidhotovka viiskovosluzhbovtziv Natsionalnoi hvardii Ukrainy [Professional and psychological training of military servicemen of the National Guard of Ukraine]. *Iurydychna psykholohiia, Psykholohichne zabezpechennia pravookhoronnoi diialnosti* (1 (18)), 60–71 (in Ukrainian).
19. Kalyn, R., & Sniadanko, I. (2018). Sotsialno-psykholohichni umovy efektyvnoi diialnosti pratsivnykiv bankivskoi orhanizatsii [Socio-psychological conditions of effective activity of banking organization employees]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, 2(2), 143–148 (in Ukrainian).
20. Makovoz YE., Storozhylova U. (2009). Neobkhdnist' komandoutvorennia na vsikh etapakh diyal'nosti kolektyvu [Neobkhdnist' komandoutvorennia na vsikh etapakh diyal'nosti kollektivu]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. (25). 124–125 (in Ukrainian).
21. *Metodychni rekomendatsii pro zasady pobudovy ta poriadok ekspluatatsii psykholohichnoi smuhy imitatsii ekstremalnykh (boiovykh) umov sluzhbovo-boiovoi diialnosti pidrozdiliv NHU* [Metodychni rekomendatsii pro zasady pobudovy ta poriadok ekspluatatsii psykholohichnoi smuhy imitatsii ekstermalnykh (boiovykh) umov sluzhbovo-boiovoi diialnosti pidrozdiliv NHU], nakaz komanduvacha NHU No. 188 (2016) (in Ukrainian).
22. Prykhodko, I., Kolesnichenko, O., & Chyzhevskiy, S. (2016). Prohrama treninhu stvorennia komandy [Team building training program]. Drukarnia IVTs NHU (in Ukrainian).

23. Prykhodko, I. (2021). *Psykhologhiia diialnosti v osoblyvykh umovakh* [Psychology of activity in special conditions]. NA NHU. https://books.ndcnangu.co.ua/knigi/Slovník_psihologiya_diyalnosti.pdf (in Ukrainian).
24. Pro vvedennia voiennoho stanu v Ukraini [On the introduction of martial law in Ukraine], Ukaz Prezydenta Ukrainy No. 64/2022 (2023) (Ukraine). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text> (in Ukrainian).
25. Pro zahalnu mobilizatsiiu [About general mobilization], Ukaz Prezydenta Ukrainy No. 69/2022 (2022) (Ukraine). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/69/2022#Text> (in Ukrainian).
26. Pro zatverdzhennia Instruksii z orhanizatsii psykhologichnoi pidhotovky u Zbroinykh Sylakh Ukrainy [On the approval of the Instruction on the organization of psychological training in the Armed Forces of Ukraine], nakaz Holovnokomanduvacha Zbroinykh Syl Ukrainy No. 173 (2020) (in Ukrainian).
27. Pro zatverdzhennia Instruksii pro poriadok ta rozmiry vyplaty vnahorody viiskovosluzhbovtciam Natsionalnoi hvardii Ukrainy v osoblyvyi period, pid chas zdiisnennia zakhodiv iz zabezpechennia natsionalnoi bezpeky i oborony, vidsichi i strymuvannia zbroinoi ahresii Rosiiskoi Federatsii v Donetskii ta Luhanskii oblastiakh abo provedennia antyterorystychnoi operatsii [Pro zatverdzhennia Instruksii pro poriadok ta rozmiry vyplaty vnahorody viiskovosluzhbovtciam Natsionalnoi hvardii Ukrainy v osolyvyi period, pid chas zdiisnennia zakhodiv iz zabezpechennia natsionalnoi bezpeky i oborony, vidsichi i strymuvannia zbroinoi ahresii Rosiiskoi Federatsii v Donetskii ta Luhanskii oblastiakh abo provedennia antyterorystychnoi operatsii], Nakaz Ministerstva vnutrishnikh sprav Ukrainy No. 148 (2019) (Ukraine). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0403-16#Text> (in Ukrainian).
28. Pro mobilizatsiiu pidhotovku ta mobilizatsiiu [On mobilization training and mobilization], Zakon Ukrainy No. 3543-XII (2023) (Ukraine). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#Text> (in Ukrainian).
29. Pro Statut vnutrishnoi sluzhby Zbroinykh Syl Ukrainy [About the Statute of the Internal Service of the Armed Forces of Ukraine], Zakon Ukrainy No. 548-XIV (2022) (Ukraine). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/548-14#Text> (in Ukrainian).
30. Trotskiy, R., Moldavchuk, V., Chupryna, O., & Blinov, O. (2016). *Slovník profesiinoi terminologii dlia maibutnikh fakhivtsiv Natsionalnoi hvardii Ukrainy* [Dictionary of professional terminology for future specialists of the National Guard of Ukraine] (do kursu "Ukrainska mova za profesiinym spriamuvanniam") (A. Pozhydaiev, Ed.). NAVS Ukrainy (in Ukrainian).
31. Chyzhevskiy, S. (2022). *Psykhologichna skladova u reintehratsiinykh zakhodakh iz zvilnenymy z polonu* [The psychological component in reintegration measures with those released from captivity]. *Disaster and crisis psychology problems*, (4). <https://doi.org/10.52363/dcpp-2022.2.8> (in Ukrainian).
32. Chyzhevskiy, S. (2015). *Systema medyko-psykhologichnoi reabilitatsii viiskovosluzhbovtsv Natsionalnoi hvardii Ukrainy* [System of medical and psychological rehabilitation of military servicemen of the National Guard of Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy, Pytannia psykhologhii*(2 (45)), 277–280 (in Ukrainian).
33. Shchokin, H. (2002). *Orhanizatsiia i psykhologhiia upravlinnia personalom* [Organization and psychology of personnel management]. MAUP (in Ukrainian).
34. Yashchuk, S., Masliuk, R., & Penzai, S. (2023). *Formuvannia hotovnosti do komandnoi vzaiemodii na urokakh fizychnoi kultury* [Formation of readiness for team interaction in physical education lessons]. *Aktualni pytannia u suchasni nauki*, (2(8)). [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-2\(8\)-382-392](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-2(8)-382-392) (in Ukrainian).

Summary

Chyzhevsky S. O. graduate student of the Institute of Social and Political Science of psychology of the National Academy of pedagogical sciences of Ukraine

COMMAND CREATION IN MILITARY UNITS: SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL ASPECT

Introduction. *The experience of the Russian-Ukrainian war (during 2014 - 2023), namely the intensity of hostilities and the projected loss of human resources, as well as the requirements of the regulatory and legal acts of Ukraine established the need for continuous training and accumulation of military-trained human resources for filling positions, provided by the wartime states. It should be noted that, from the formal and statistical side, based on the results of the filling of positions by persons called up for mobilization with different ages (from 20 to 60 years), education, specialties, practical work experience, etc., units are formed which, according to the parameters of evaluating the effectiveness of their group activities, defined in social psychology - heterogeneous (different). In heterogeneous units, there are more opportunities for the development of the competencies of each member of the group, recruits take over the experience of more experienced colleagues, and implement it in their own. In military affairs, in sports competitions, business*

projects, units that are a united team and have a clear task and a mutually agreed strategy of joint actions, aimed at the result - victory, win. Teams with established internal interaction are effective, where everyone counts on the support and help of their peers, where everyone knows their capabilities, understands their tasks and works on their implementation in harmony, synergy with the entire team.

Purpose. *Determination of socio-psychological aspects of team building in military units, generalization of recommendations for improving the psychological training of personnel of the Defense Forces of Ukraine.*

Methods. *When writing the article, a theoretical system-structural analysis of scientific sources, normative-legal documents on the psychological support of military formations in the historical perspective was used, by means of generalization and comparison, systematization to conceptualize the main provisions of the researched problem.*

Originality. *The article examines the approaches and concepts of scientists regarding the socio-psychological aspects of team building in military units, summarizes the experience of the psychological training of military psychologists of the Defense Forces of Ukraine obtained in the Russian-Ukrainian war (2014-2023), and the content of military publications of some NATO member countries regarding psychological training of personnel.*

Conclusion. *Thus, with the active attention of scientists to the problem of team building in military units and civilian organizations, it indicates that the issues of studying the peculiarities of team formation in war conditions, long-term general mobilization of human resources, their psychological training, selection criteria and training of leaders remain insufficiently researched . (primarily the transition of the sergeant rank and junior officers), assessment of the levels of development of the team of the military unit.*

Keywords: *team; collective; leader; psychological training; cohesion; team building.*

Received/Поступила: 27.04.23.