

УДК321.51+355.09+355.5

Василь Осьодло,доктор психологічних наук, професор
Національний університет оборони України, м. Київ
<https://orcid.org/0000-0003-2893-4721>**Людмила Кримець,**доктор філософських наук, старший науковий співробітник
Національний університет оборони України, м. Київ
<https://orcid.org/0000-0001-7451-5208>**Сергій Грилюк,**Національний університет оборони України, м. Київ
<https://orcid.org/0000-0001-8414-4949>
DOI: 10.33099/2617-1775/2024-01/180-193

ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ ВІЙСЬКОВИХ ЛІДЕРІВ ДО ПІДТРИМКИ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ ОСОБОВОГО СКЛАДУ ПІДРОЗДІЛУ З ВРАХУВАННЯМ СТАНДАРТІВ НАТО

В статті визначено основні тенденції та концептуальні засади підготовки військових лідерів до підтримки психологічної готовності особового складу підрозділу до виконання бойових завдань в контексті професійної військової освіти з врахуванням вимог Стандартів і Директив НАТО. Зазначено, що наразі в Україні формується багаторівнева система професійної військової освіти, де враховуються як сучасний бойовий досвід і рекомендації стандартів НАТО, так і інноваційні підходи і методи викладання, спрямовані на всебічні аспекти розвитку військового професіонала.

В зазначеному контексті надзвичайно важливо приділяти достатню увагу формуванню і розвитку у військових лідерів здатності сприяти підвищенню морального стану і психологічної готовності підлеглого особового складу до виконання поставлених завдань, що допоможе зробити військових лідерів більш ефективними, та адаптивними, здатними визначити дії, які необхідно вжити для вирішення або запобігання виникненню конфліктів у підрозділі.

Також авторами сформовано декілька загальних рекомендацій щодо підвищення рівня психологічної готовності командира до ефективної самореалізації як лідера своєї команди.

Ключові слова: *готовність; психологічна готовність; військово-професійна діяльність; професійна підготовка; офіцер; лідерство; професійна військова освіта; стандарти НАТО.*

Постановка проблеми. Підготовка військових лідерів до виконання завдань за призначенням і реалізації керівних функцій в силах оборони України відбувається в контексті професійної військової освіти. Відповідно до Закону України «Про освіту», професійна військова освіта – це спеціалізована освіта військового спрямування, яка здобувається за освітніми програмами на відповідних рівнях військової освіти з метою вдосконалення професійного рівня військового фахівця та набуття фахових компетентностей, що забезпечують виконання службових (бойових) функцій [5].

В даний час в Україні професійна військова освіта здійснюється через впровадження багаторівневої системи L-курсів (від L1 до L5) для офіцерського складу Збройних Сил України та інших складових сил безпеки та оборони з метою здобуття тактичного, оперативного та стратегічного рівнів військової

освіти. На курсах професійної військової освіти готують мотивованих та відповідальних офіцерів-лідерів, ментально гнучких, з високим рівнем психологічної готовності до виконання завдань за призначенням, із розвиненим прагненням навчатися, ознайомих із процедурами планування та ухвалення військових рішень за стандартами НАТО, що маютьширокий спектр знань: від фундаментальних до професійно-спеціалізованих [3].

Розвиток єдиної інтегрованої системи військової освіти, що охоплює вищу військову освіту, професійну військову освіту та підвищення кваліфікації, є важливим кроком для забезпечення взаємодії зі збройними силами держав-членів НАТО та структурами Альянсу, професіоналізації сил оборони та модернізації системи управління персоналом.

Впровадження Директив НАТО Ві-SCD 075-002, 004, 007 «Освіта і підготовка та ін.» в системі професійної військової освіти створює передумови для взаємного визнання сертифікатів, отриманих як в військових навчальних закладах України, так і у держав-членів НАТО [10]. Проте, на шляху інтеграції стандартів НАТО в систему підготовки персоналу для сил оборони України, вкрай важливо усвідомити концептуальні засади формування і реалізації політики Альянсу щодо забезпечення всебічної готовності персоналу до виконання завдань та визначення основних тенденцій розвитку окресленого аспекту.

Метою статті є визначення основних тенденцій та концептуальних засад підготовки військових лідерів до підтримки психологічної готовності особового складу підрозділу до виконання бойових завдань в контексті професійної військової освіти з врахуванням вимог Стандартів і Директив НАТО.

Методи дослідження. У статті використано системний підхід, сукупність загальнонаукових і спеціальних методів: контент-аналіз нормативно-правової бази та наукової літератури з досліджуваної проблеми, систематизація та узагальнення, традуктивний метод, метод екстраполяції.

Теоретичне підґрунтя. Проблему підготовки військових керівників всіх рівнів з урахуванням викликів сучасності й досвіду країн-партнерів висвітлено у роботах В. Алещенка, В.Осьодла, О. Хміляра, А.Сиротенка. Автори звертають увагу на те що, військове лідерство як елемент бойової сили у поєднанні з управлінням та інформацією, забезпечує виконання завдань в ході операцій (бойових дій) [3, 6].

Досліджуючи питання психологічної підготовки військових лідерів, Н. Агаєв, О. Кокун, І. Пішко, Н. Лозінська, визначають лідера як члена групи, який виконує основну роль в організації спільної діяльності та регулюванні взаємостосунків, за яким група визначає право ухвалювати рішення та перерозподіляти його в значимих ситуаціях, вказівкам якого добровільно підкорюються всі члени групи. Виконання ролі лідера, на їх думку, пов'язано з наявністю певних особистісних якостей [1]. Л. Кринець, О. Недвига, І. Підпригора, Н. Логвиненко низку праць присвятили аналізу етичних аспектів підготовки військових лідерів до виконання завдань за призначенням в умовах активної фази російсько-української війни (2022-2024 р.р.) [12]. Проте,

підготовка військових лідерів до підтримки психологічної готовності особового складу підрозділу відповідно до стандартів НАТО наразі є не достатньо дослідженим питанням в контексті педагогічних і психологічних наук.

Виклад основного матеріалу. Відповідно до затвердженої в січні 2024 року Доктрини військового лідерства в Збройних Силах України, Військове лідерство розглядається як процес впливу військовослужбовців на особовий склад, що здійснюється на основі морального авторитету, практичного досвіду та компетентності, з метою успішного виконання поставлених завдань і досягнення визначеної мети. Вплив здійснюється безпосередньо: через віддання наказів, контроль за дотриманням вимог, стимулювання та мотивацію, а також опосередковано – через власний приклад, внутрішню комунікацію та формування організаційної культури. Військове лідерство є важливим фактором національної безпеки та інтеграції України до європейської та атлантичної спільноти [2].

Лідерський потенціал є соціально-психологічною характеристикою особистості, яка відображає як ситуаційно обумовлену, так і не залежну від ситуації здатність індивіда до успішного здійснення лідерства. Рівень лідерського потенціалу визначається ступенем розвитку його індивідуальної (здібності, особистісні риси, цінності) та універсальної (досвід, навички, стилі лідерства, рольовий репертуар) складових.

Лідерський потенціал особистості як її якісна характеристика являє собою сукупність внутрішніх потреб, можливостей, ціннісного ставлення, засобів, що сприяють досягненню такого рівня інтеграції компетентності, відповідальності, активності та комунікативності, який забезпечує її провідний вплив на членів групи при спільному вирішенні завдань у різних видах життєдіяльності і задає позитивну спрямованість процесу професійного становлення. На шляху формування і розвитку лідерського потенціалу військовослужбовців ЗС України в системі професійної військової освіти надзвичайно важливо приділяти особливу увагу формуванню моральної стійкості і психологічної готовності до виконання завдань за призначенням, в тому чисті і у бойових умовах [7].

Важливо підкреслити, що в умовах сучасної російсько-української війни без виключення військовослужбовці змушені постійно пристосовуватися до швидких змін. Зміни бойової обстановки часто можуть вимагати від військовослужбовців виконання тих завдань, до яких вони не були підготовлені. Такі зміни є звичайним явищем, вони впливають на моральний стан як всього підрозділу так і окремих військовослужбовців. Військові керівники/начальники несуть відповідальність за управління цими змінами та залучення членів підрозділу до виконання поставлених завдань.

Досвід бойових дій свідчить, що в свою чергу, військовослужбовці очікують від свого керівництва надання всіх необхідних інструментів для досягнення успіху на полі бою, і саме в такому випадку вони найчастіше демонструють готовність бути максимально відданими справі і в разі необхідності, йти на жертви. Невиправдані очікування військовослужбовців з боку керівництва можуть призвести до проблем з дисципліною та їх продуктивністю. Такі

проблеми можуть мати особливо критичні наслідки бід час виконання бойових завдань, коли поведінка кожного окремого військовослужбовця може поставити під загрозу виконання завдань всім підрозділом [4].

Здатність здійснити оцінку та підтримку психологічної готовності допомагає зробити військових лідерів більш ефективними, та адаптивними, здатними визначити дії, які необхідно вжити для вирішення або запобігання виникненню проблем у підрозділі. Загалом, військові керівники всіх рівнів мають бути зацікавлені у зміцненні та підтримці високого рівня психологічної готовності підрозділу до виконання завдань за призначенням і підвищенні працездатності підпорядкованого їм персоналу. При тому, що відповідальність за готовність особового складу до виконання поставлених завдань покладається на командира підрозділу, вкрай необхідно ознайомити військових лідерів всіх рівнів з основними методами діагностики і способами підтримки високого рівня психологічної готовності персоналу під час їх навчання і підвищення кваліфікації в системі професійної військової освіти.

Потрібно зауважити, що загалом, психологічна готовність є фундаментальною складовою загальної готовності до виконання завдань за призначенням. Як і з іншими складовими готовності, військові керівники несуть відповідальність за забезпечення психологічної готовності особового складу. Для військового керівника, це означає спроможність організувати оцінку психологічної готовності, знати яка поведінка військовослужбовців є ознакою труднощів, а також розуміти, в якому випадку потрібно звертатись і як отримати доступ до послуг від військових спеціалістів із психічного і ментального здоров'я. Забезпечуючи психологічну готовність персоналу, військові лідери формують стійкість свого підрозділу, сприяють здатності військовослужбовців реагувати та ефективно справлятися з викликами військової служби, що особливо важливо, коли підрозділ виконує бойове завдання.

Згідно з Доктриною Об'єднаних Сил НАТО (AJP-01), будь-який збройний конфлікт є змаганням волі людей. Бойова сила (Fighting Power) визначає здатність збройних сил злагоджено вести боротьбу. Є три компоненти бойової сили, кожен з яких підсилює інші.

Бойова сила складається з:

- концептуального компоненту;
- морального компоненту;
- фізичного компоненту.

Моральний компонент полягає в тому, щоб стимулювати людей та структурні підрозділи прагнути забезпечити виконання наказів та в їх підтримці на цьому шляху. Сучасний підхід НАТО зосереджується на зміцненні як моральної, так і фізичної складової бойової сили.

Відповідно до Доктрини Joint Doctrine Publication 0-01 UK Defence Doctrine, 2022 року (Sixth Edition), підтримання морального компонента на високому рівні є принципом сучасної війни, що охоплює всі аспекти бойової сили. Високий моральний дух впливає з якісної підготовки, впевненості в собі, в своєму спорядженні (озброєнні) та належному управлінні, а також впевненості в

командирах, дисципліні, самоповазі та чіткому розумінні того, що відбувається і усвідомленні своєї мети [11].

Складові морального компонента:

Лідерство, традиції, культура, військова етика, психологічна готовність, мотивація, моральна доброчесність.

Складові концептуального компонента:

Розвиток мислення, стратегічний аналіз та оцінка, формування ідей (наративів, концептів), впровадження їх в доктринальні документи з подальшою реалізацією.

Складові фізичного компонента:

Персонал, ОВТ, фізична підготовка, тренування та колективне виконання завдань, стійкість, бойова готовність.

Поняття «психологічна придатність», «психологічна готовність», «моральний стан» визначено та проаналізовано у Стандарті НАТО «Allied Medical Publication AMedP-8.10, Edition A, Version 1, A Psychological guide for leaders across the deployment cycle, 2019» [8].

В стандарті зазначено, що воєначальники всіх рівнів мають ключову роль у підтримці моральної та психологічної готовності військовослужбовців і надано інформацію та практичні стратегії боротьби зі стресом та надання психологічної підтримки з метою підвищення ефективності підрозділу в сучасних військових операціях.

Відповідно до Стандарту, психологічна готовність (придатність) визначається як психічна і ментальна здатність долати випробування військової служби, виконувати завдання за призначенням в мирний час та в бойових умовах. Проявами психологічної готовності є психічна загартованість, адаптивність і ментальна пружність (mental hardiness, resilience and mental toughness) [8].

Психологічна готовність має вирішальне значення для ефективного виконання поставлених завдань. Це широкий термін, який може визначатися як рівень мотивації військовослужбовця та його ентузіазму для досягнення цілей місії. Оцінка готовності попереджає про проблеми, які необхідно вирішити і які можуть завадити виконанню місії.

Багато факторів впливають на моральний стан і психологічну готовність підрозділу:

характер військової операції/місії,

всебічна підтримка місії та ступінь визнання досягнень підрозділу;

вдячність народу країни в цілому і населення певної території, та позитивне інформаційне висвітлення результатів конкретної місії.

Проте, найбільш важливим фактором, що впливає на психологічну готовність та бойовий дух підрозділу, є якість та ефективність керівництва, від безпосереднього командира/начальника до керівництва вищого рівня.

Військовий персонал покладається на керівництво підрозділу, щодо визначення місії та створення умов для досягнення цілей місії. В обмін на свою відданість місії військовослужбовці очікують, що військові лідери будуть дбати

про їхні інтереси. Якщо військовослужбовці розуміють свою місію та відчують професійну та особисту підтримку своїх командирів/начальників, вони будуть готові витримати суворі бойові умови.

Військове керівництво має оцінити моральний стан підрозділу та визначити психологічну готовність підрозділу до виконання бойових завдань.

Командири/начальники неформально оцінюють готовність підрозділу перед виконанням бойових завдань під час спілкування з підлеглими. Вони роблять це різними способами та в різних умовах: на нарадах, в безпосередній комунікації під час постановки завдань, під час перевірки, на чергуванні, під час занять спортом, під час перебування в їдальні та в незліченних інших моментах комунікації. Ці неофіційні моменти можуть багато розповісти лідеру про моральний стан підрозділу. Проте, поклатись на результати неформальної оцінки недостатньо.

Один із способів, за допомогою якого військові лідери можуть краще оцінити моральний стан та психологічну готовність свого підрозділу об'єктивно, – досліджувати випадки проявів проблемної поведінки у своєму підрозділі. Така поведінка включає дисциплінарні порушення, нещасні випадки, травми тощо. Як правило, ці проблеми документуються підрозділом. На жаль, ці індикатори не служать системою раннього попередження, оскільки вони можуть демонструвати, що в підрозділі вже наявні певні проблеми.

Багато країн НАТО покладаються на два формальні методи оцінки морального стану та психологічної готовності: **фокус-групи та опитування**.

Робота фокус групи. Фокус-група – це спеціально організоване обговорення проблем, що негативно впливають на моральний стан і рівень психологічної готовності підрозділу з 10-15 членами військового підрозділу під керівництвом модератора. Члени підрозділу обговорюють свої проблеми та виступають з конструктивною критикою та пропозиціями щодо вирішення конкретних проблем. Наприклад, однією темою фокус групи можуть бути невирішені конфлікти в сім'ях військовослужбовців, іншою темою можуть бути проблеми ефективного створення команди.

Фокус-групи дозволяють швидко оцінити питання, що хвилюють командирів/начальників. Фокус-групи також пропонують можливі рішення. Однак, головним обмеженням фокус-груп є те, що невелика кількість учасників дозволяє почути думки лише небагатьох. Наприклад, у великих військових підрозділах може виникнути спокуса приймати рішення на основі результатів роботи фокус-групи незважаючи на те, що ці рішення можуть не відображати думку всього колективу, а лише його частини. Тим не менше, коли підрозділ невеликий, фокус-група може бути ефективним засобом оцінювання морального стану і психологічної готовності підрозділу.

Опитування особового складу з метою дослідження морального стану та психологічної готовності є ще одним формальним методом оцінки. Опитування мають бути спільно розробленими військовими керівниками та фахівцями з питань психічного і ментального здоров'я, які пройшли відповідну підготовку.

Формування відповідних опитувальників, визначення вибірки, проведення

опитування, аналіз, інтерпретація результатів та підготовка звіту про результати в НАТО проводяться відповідно до професійних стандартів. Рекомендовано, щоб опитування були анонімними та сприяти більшій достовірності отриманих результатів.

Навіть якщо члени підрозділу без ентузіазму ставляться до проведення опитування, їм подобається, коли їх запитують, як у них справи. Це особливо відчутно, якщо вони вірять, що керівництво піклується про них та якщо вони вірять, що їхні відповіді можуть покращити ситуацію.

Більшість країн мають стандартний набір запитань, що охоплюють ключові сфери, пов'язані з оперативною готовністю. Опитування визначає поточний стан психологічної і моральної готовності підрозділу в конкретний момент часу, але воно може бути корисне лише в тому випадку, якщо воно призначене для подальшого впровадження практичних заходів. Залучення керівників/начальників для проведення опитування обов'язкове.

Як правило, дослідження психологічної готовності і морального стану є анонімними та проводяться серед усіх членів підрозділу. Предмет дослідження може охоплювати глобальне питання (наприклад, згуртованість) а також часткові питання, як, наприклад, задоволення від конкретних факторів навколишнього середовища, що впливають на моральний стан. Пропонується основний набір сфер, що впливають на моральний стан і психологічну готовність, які оцінюють країни-члени НАТО:

Психологічний клімат – оцінка загального психологічного клімату в підрозділі може стати точкою порівняння для подальших опитувань і прямої оцінки сприйняття членами підрозділу того, як до них ставляться і наскільки впевнено вони почуваються, виконуючи завдання в поточних організаційних умовах.

Згуртованість – як важлива складова психологічної і моральної готовності, згуртованість вказує на ступінь, до якої військовослужбовці відчувають зв'язок зі своїм підрозділом. Згуртованість є захисним фактором, який допомагає людям ефективніше пристосовуватися до стресових умов, які виникають протягом виконання завдань в бойових умовах.

Лідерство. Елементи дослідження всебічної готовності підрозділу до виконання бойових завдань, що стосуються лідерства, є найбільш корисними, коли вони спрямовані на корегування конкретної поведінки керівного сержантського та офіцерського складу. Вони можуть відображати ступінь, до якого члени військового підрозділу вважають своїх лідерів ефективними, компетентними та уважними до потреб особового складу. Завдяки цьому опитуванню, лідери можуть отримати зворотній зв'язок про те, які аспекти своєї поведінки вони можуть змінити.

Ефективність. Під час дослідження психологічної і моральної готовності також оцінюють впевненість членів підрозділу у своїх вміннях та навичках; їх оцінки умінь і навичок всього підрозділу. Ефективність можна підвищити за допомогою реалістичного навчання та захисту людей від негативних впливів стресових факторів.

Загальні стресори. Відповідно до Стандарту НАТО, дослідження

психологічної готовності, що проводиться під час бойового розгортання, зазвичай включають короткий перелік загальних стресорів навколишнього середовища, навіть якщо керівник не може безпосередньо контролювати ці стресори [8].

Ці фактори враховують умови виконання конкретних місій, але можуть включати: шум; кліматичні умови; якість харчування; невизначеність щодо термінів виконання бойового завдання; ускладнене спілкування з родиною; відсутність приватності; умови життя; сексуальну депривацію; підтримку особистої гігієни; нудьгу тощо.

Бойові стресори. Під час виконання бойових завдань, військовослужбовці можуть зіткнутися зі специфічними стресорами, що виникають внаслідок діяльності в бойових умовах (вибухи, обстріли, поранення та втрати серед бойових побратимів тощо) які часто включають в опитування щодо психологічної готовності. Ці пункти документують на рівні з основними стресорами, з якими могли зіткнутися члени підрозділу. Як і у випадку з загальними стресорами, бойові стресори повинні бути адаптовані до конкретної місії та умов під час розгортання.

Психічне здоров'я. Дослідження морального стану і психологічної готовності до виконання бойових завдань може включати коротку оцінку стану психічного і ментального здоров'я військовослужбовців. Така оцінка не призначена для ідентифікації осіб із психічними розладами або проблемами зі здоров'ям. Ідентифікація індивідуумів є завданням індивідуальної оцінки психічної придатності. Корисними є стандартизовані та перевірені показники психічного здоров'я оскільки вони відстежують загальні зміни психічного здоров'я підрозділу протягом розгортання. Конкретні показники психічного здоров'я можуть включати *депресію, тривогу, проблеми зі сном і вживанням алкоголю.*

Таблиця 1

Порівняння методів оцінки морального стану і психологічної готовності

Підходи	Об'єктивність	Ефективність в напрямку досягнення змін	Причини зафіксованого рівня психологічної готовності	Особливості
1	2	3	4	5
Неформальні контакти та комунікація в підрозділі	Низька	Низька	Присутня	Легко здобути інформацію, проте вона ґрунтується на незначній кількості думок

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5
Аналіз об'єктивних показників (порушення військової дисципліни та інші інциденти)	Середня	Низька	Відсутня	Демонструє наявні проблеми морального стану в підрозділі, не впливає на попередження подальших змін рівня моральної готовності підрозділу
Робота фокус групи	Середня	Низька	Присутня	Ефективна для опису окремих специфічних проблем, але не дає можливості оцінити загальний рівень готовності підрозділу
Опитування особового складу з метою дослідження морального стану	Висока	Висока	Можлива	Легко здобути інформацію, вимагає певних обчислень, можливо здобути інформацію про причини зафіксованого рівня готовності

Мета оцінки морального стану та психологічної готовності – допомогти військовим керівникам краще керувати своїми підрозділами ефективно. Командир ніколи не повинен використовувати результати як об'єктивний показник роботи окремих керівників підрозділів. Від лідерів не слід вимагати передавати результати опитування вищому керівництву для цілей загальної оцінки або для прямого порівняння з іншими підрозділами.

У той же час керівники зобов'язані надати підрозділу зворотний зв'язок щодо результатів проведеного дослідження. Цей відгук не потребує деталізації, але має містити загальну інформацію. Чим прозоріший зворотній зв'язок, тим більше членів військових підрозділів братимуть активну участь в ініціативах керівників для вирішення проблем підрозділу. Лідери в багатьох країнах НАТО покладаються на спеціалістів із психічного здоров'я для допомоги в інтерпретації результатів опитування та розробки рекомендацій.

Оцінка психологічної готовності може виявити труднощі в ряді тем, таких як згуртованість, лідерство та реакція на стресори. Відповідна реакція військового керівника має залежати від обставин.

Якщо загальні показники готовності в підрозділі відносно низькі, військові лідери мають запровадити заходи задля згуртування підрозділу та підвищення командного духу. Складання розкладу заходів teambuilding є однією з дій лідера, яка може підвищити моральний стан і рівень психологічної готовності. Хоча хороша підготовка є основою створення ефективного підрозділу, реальні оперативні події можуть сильно відрізнятись від сценаріїв навчання.

Також важливо окреслити зазначені в Стандарті НАТО **вимоги** до поведінки військових керівників, що сприятимуть формуванню високого рівня

психологічної готовності в підрозділі:

- будьте чесним і справедливим;
- прищеплюйте взаємоповагу та дисципліну;
- карайте лише в разі необхідності, без надмірної жорстокості;
- інформуйте підлеглих про стан справ;
- визнавайте і виправляйте власні помилки;
- піклуйтеся про підлеглих, навіть коли вони роблять помилки;
- захищайте підлеглих від несправедливого ставлення;
- не дозволяйте підлеглим йти на непотрібний ризик;
- відвідуйте війська, разом відчуйте складнощі бойових умов;
- залучайтеся до формування команди;
- завчасно реагуйте на внутрішні конфлікти [8].

Військові лідери відіграють ключову роль у забезпеченні оцінки психічного і ментального здоров'я в особового складу. Вони можуть виявити перші ознаки втрати чи зниження рівня психічної стійкості особового складу підрозділу. Додатково керівникам рекомендовано залучати спеціалістів і проводити спеціалізований тренінг у підрозділі із запобігання суїциду та надання психологічної підтримки підлеглим.

Ознаки зниження рівня психологічної стійкості та готовності: порушення дисципліни; неадекватна агресія; сімейні конфлікти; проблеми, пов'язані з алкоголем; труднощі зі сном; збудження та (або) роздратування; соціальна ізоляція; труднощі з концентрацією; складність прийняття рішень; відсутність задоволення; зміна харчових звичок та ін.

Відповідно до стандартів НАТО, військові керівники підтримують моральний стан і психологічну готовність у взаємодії з психологами і медичними працівниками. Оцінку готовності підрозділу до виконання завдань за призначенням командир може провести самостійно за допомогою методів, описаних вище. На відміну від оцінки морального стану, процедуру оцінки рівня психічного і ментального здоров'я проводять психологи чи медичні працівники за запитом керівників/начальників за допомогою спеціалізованого опитувальника та співбесіди, щоб визначити, чи є клінічна проблема, яка потребує лікування, – саме вони відповідають за діагностику та лікування [8].

Військові керівники відіграють вирішальну роль у створенні умов, які допомагають військовому персоналу зосередитись на своїй психологічній підготовленості. Лідери починають сприяти психологічній готовності перед початком місій/операцій. Активне сприяння психологічній стійкості та готовності має вирішальне значення для ефективності підрозділу та підвищує здатність підрозділу виконувати завдання в умовах стресу.

Військові лідери повинні:

- розуміти важливість оцінки психологічної готовності;
- визначати ознаки та симптоми психологічних проблем;

узагальнювати формальні та неформальні методи для оцінки морального стану та психологічної готовності військовослужбовців до виконання поставлених завдань;

відзначати зміни поведінки та інші показники психологічного напруження у своїх підрозділах;

командири/начальники мають створювати умови для підвищення психологічної готовності, забезпечити розвиток та впливати на мотивацію і моральний стан особового складу.

Отже, проведене дослідження засвідчує, що сьогодні в ЗС України формується нова якість професійної військової освіти, де акумулюються актуальні знання, аналізується сучасний бойовий досвід, вивчаються процедури планування та прийняття управлінських рішень за стандартами НАТО.

Відповідно до Стандартів НАТО, саме протягом професійної підготовки надзвичайно важливо приділяти достатню увагу формуванню і розвитку у військових лідерів здатності самостійно та/або за допомогою кваліфікованих фахівців визначати та сприяти підвищенню морального стану і психологічної готовності підлеглого особового складу до виконання поставлених завдань. На основі проаналізованих Стандартів НАТО, сформуємо декілька загальних рекомендацій щодо підвищення рівня психологічної готовності командира до ефективної самореалізації як лідера своєї команди.

Висновки. 1. Ефективність виконання командиром бойових завдань багато у чому залежить від сформованої системи саморегуляції, яка дозволяє протистояти дії бойових стрес-факторів, зберігати адекватність сприйняття поточної ситуації та реагування на неї. Саморегуляція психічних станів та поведінки командира дозволяє вчасно та адекватно реагувати на непередбачені зміни обстановки шляхом оптимального зниження рівня страху, тривоги, напруги, а також необхідного контролю емоційних проявів у цілому.

2. Важливою характеристикою готовності є розвинений емоційний самоконтроль, як схильність до самоконтролю власних емоційних станів та їх поведінкових проявів у діяльності та спілкуванні; соціальний самоконтроль, як схильність до самоконтролю своєї поведінки, у тому числі в комунікації, у процесі міжособистісної, міжгрупової взаємодії; самоконтроль у діяльності, як схильність до самоконтролю в процесі реалізації різних видів діяльності, який включає етапи: прогнозування, планування, контроль за виконанням та оцінку результатів.

Оскільки неможливо передбачити всі ймовірні шляхи розвитку ситуацій у бою, командири мають володіти високим рівнем толерантності до невизначеності, гнучкості та адаптованості, щоб прийняти, цілком можливо, протилежне або несподіване рішення. Для командира важливі помірні показники особистісної та ситуативної тривожності.

3. Мотивований командир є прикладом для своїх підлеглих. Він задає вектор діяльності підрозділу, являється певним еталоном поведінки не тільки для офіцерів, а й для всього особового складу. Лідер повинен підтримувати та винагороджувати ініціативу. Тому, що в реальному бою, коли все змінюється кожної секунди, лише ініціатива навченого бійця може суттєво змінити перебіг сутички. Лідер має довіряти підлеглим, давати їм можливість самостійно обирати спосіб виконання завдання. Можливість проявити ініціативу й

продемонструвати професіоналізм буде мотивувати воїнів.

4. Лідер має прагнути до досягнення успіху, працювати над поліпшенням результатів, бути наполегливим в досягненні своїх цілей, незважаючи на труднощі, відшукувати можливості, бути готовим брати на себе відповідальність, бути рішучим в ситуаціях невизначеності, опираючись на інтелектуальну сферу, інтуїцію, волю, виявляти заповзятливість у прагненні до мети та при зіткненні з перешкодами.

5. Щодо психологічного забезпечення розвитку лідерських якостей і компетентностей самих керівників, вважається за доцільне один раз на рік проводити експертне оцінювання лідерських якостей офіцера. Перед призначенням на вищу посаду проводити повторне вивчення та навчання на курсах підвищення кваліфікації для опанування особливостей виконуваних завдань та покращення рівня лідерської підготовки. Після проведення оцінювання та вивчення проводити консультації для кандидата на просування по службі та прогнозувати його подальше кадрове зростання.

ЛІТЕРАТУРА

1. Агаєв Н.А., Кокун О.М., Пішко І.О., Лозінська Н.С., Герасименко М.В., Ткаченко В.В. Психологічне забезпечення розвитку лідерських якостей майбутніх офіцерів. Київ: НДЦ ГП ЗСУ. 2014. 209 с.
2. Доктрина військового лідерства у Збройних Силах України (2024) / ОП 1-296: ГШ ЗСУ. – 46 с. [Електронний ресурс]: // Електронна бібліотека НУОУ – Режим доступу : // <https://adl.mil.gov.ua/mod/folder/view.php?id=221714>
3. Концепція лідерства за стандартами армій країн НАТО (Conception of leadership in accordance with the armies standards of NATO countries): навчальний посібник. К.: НУОУ, 2018. С. 188-202. <https://elib.nuou.org.ua/katalog/leadership-concept.html>
4. Кринець, Л., Грилюк, С., Недвига, О., & Саєнко, О. (2024). Моральні якості військового лідера в умовах російсько-української війни в контексті формування моральної готовності. Вісник Національного університету оборони України, 77(1), 90–101. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-77-1-90-101>
5. Про освіту : Закон України // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 38-39, 380 с.
6. Сиротенко А., Вітченко А., Осьодло В., Алещенко В. Концепція розвитку військово-гуманітарної освіти в Україні. Київ, НУОУ. Наука і оборона. 2020. № 4. С. 53–57.
7. Хміляр О. Ф., Черевичний С. В. Психологія прийняття рішення командиром: від амбівалентності до символічної регуляції поведінки. Актуальні проблеми психології. 2015. Т. V. Вип. 15. С. 224–232. – Режим доступу : // <http://appsychology.org.ua/data/jrn/v5/i15/25.pdf>.
8. Allied Medical Publication AMedP-8.10, Edition A, Version 1, A Psychological guide for leaders across the deployment cycle, 2019 – Режим доступу : // https://www.coemed.org/files/stanags/03_AMEDP/AMedP-8.10_EDA_V1_E_2565.pdf
9. ARMY LEADERSHIP AND THE PROFESSION // ArmyDoctrinePublicationNo. 6-22, HeadquartersDepartmentoftheArmyWashington, DC, 31 July 2019 – Режим доступу : // https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN18529-ADP_6-22-000-WEB-1.pdf
10. Bi-StrategicComandEducationandindividualTrainingDirective (E&ITD) 075-007. 10 September 2015 т.- Режим доступу: <https://www.akt.nato/int/images/stories/structure/jft/ptecs/etd-075-007pdf>.
11. Joint Doctrine Publication 0-01 UK DefenceDoctrine, 2022 року (Sixth Edition) – Режим доступу : // <https://www.gov.uk/government/publications/uk-defence-doctrine-jdp-0-01>
12. Krymets, L., Logvinenko, N., Nedvyha, O., Pidopryhora, I., & Chorny, V. (2024). Ethical dimensionsof leadershipinthecontextoftheRussian-Ukrainianwar. AmazoniaInvestiga, 13(75), 248-261. <https://doi.org/10.34069/AI/2024.75.03.21>

REFERENCES

1. Ahaiev N.A, Kokun O.M., Pishko I.O., Lozinska N.S., Herasymenko M.V., Tkachenko V.V. *Psykhologichne zabezpechennia rozvytku liderskykh yakosti maibutnikh ofitseriv*. Kyiv: NDTs HP ZSU. 2014. 209 s.
2. Doktryna viiskovoho liderstva u Zbroinykh Sylakh Ukrainy (2024) / OP 1-296: HSh ZSU. – 46 s. [Elektronnyi resurs]: // Elektronna biblioteka NUOU – Rezhym dostupu : // <https://adl.mil.gov.ua/mod/folder/view.php?id=221714>
3. Kontsepsiia liderstva za standartamy armii krain NATO (Conception of leadership in accordance with the armies standards of NATO countries): navchalnyi posibnyk. K.: NUOU, 2018. S.188-202. <https://elib.nuou.org.ua/katalog/leadership-concept.html>
4. Krymets, L., Hryliuk, S., Nedvyha, O., & Saienko, O. (2024). Moralni yakosti viiskovoho lidera v umovakh rosiisko-ukrainskoiviiny v konteksti formuvannia moralnoi hotovnosti. *Visnyk Natsionalnogo universytetu oborony Ukrainy*, 77(1), 90–101. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-77-1-90-101>
5. Proosvitu : *Zakon Ukrainy // Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR)*, 2017, № 38-39, st.380
6. Syrotenko A., Vitchenko A., Osodlo V., Aleshchenko V. *Kontsepsiia rozvytku viiskovo-humanitarnoi osvity v Ukraini*. Kyiv, NUOU. Nauka i oborona. 2020. №4. S. 53–57.
7. Khmiliar O. F., Cherevychnyi S. V. *Psykhologhiia pryiniattia rishennia komandyrom: vid ambivalentnosti do symvolichnoi rehuliatsii povedinky. Aktualni problemy psykhologhii*. 2015. T. V. Vyp. 15. S. 224–232. URL: <http://appsychology.org.ua/data/jrn/v5/i15/25.pdf>
8. AlliedMedicalPublication AMedP-8.10, Edition A, Version 1, A Psychological guide for leaders across the deployment cycle, 2019 https://www.coemed.org/files/stanags/03_AMEDP/AMedP-8.10_EDA_V1_E_2565.pdf
9. ARMY LEADERSHIP AND THE PROFESSION // *ArmyDoctrinePublicationNo. 6-22, HeadquartersDepartmentoftheArmyWashington, DC, 31 July 2019* https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN18529-ADP_6-22-000-WEB-1.pdf
10. Bi-Strategic Comand Education and individual Training Directive (E&ITD) 075-007. 10 September 2015 <https://www.akt.nato/int/images/stories/structure/jft/ptecs/etd-075-007pdf>.
11. JointDoctrinePublication 0-01 UK DefenceDoctrine, 2022 roky (SixthEdition) <https://www.gov.uk/government/publications/uk-defence-doctrine-jdp-0-01>
12. Krymets, L., Logvinenko, N., Nedvyha, O., Pidopryhora, I., & Chorny, V. (2024). Ethical dimensions of leadership in the context of the Russian-Ukrainianwar. *Amazonia Investiga*, 13(75), 248-261. <https://doi.org/10.34069/AI/2024.75.03.21>

SUMMARY

Vasyl Osodlo,

Doctor of Science in Psychology, Professor,
National Defence University of Ukraine, Kyiv

Liudmyla Krymets,

Doctor of Science in Philosophy, Senior Researcher
National Defence University of Ukraine, Kyiv

Serhii Hryliuk,

National Defence University of Ukraine, Kyiv

Peculiarities of military leaders training to enhance personnel psychological readiness and fitness in accordance with NATO standards

Introduction. In Ukraine, a modern multi-level system of professional military education is evolving. It incorporates contemporary combat experience, NATO standards, innovative teaching methods, and holistic aspects of military professional development. This system aligns with the principle of continuous training throughout a serviceman's military careere.

Purpose. *The article defines the main trends and conceptual principles of the training of military leaders to support the psychological readiness of the personnel of the unit to perform combat tasks in the context of professional military education, taking into account the requirements of NATO Standards and Directives.*

Methods. *The article uses a systematic approach, a set of general scientific and special methods: content analysis of the legal framework and scientific literature on the researched problem, systematization and generalization, transductive method, extrapolation method.*

Results. *Military leaders play a critical role in creating the conditions that help military personnel focus on their psychological readiness. Military leaders begin to promote psychological readiness before missions/operations begin. Actively promoting psychological resilience and readiness is critical to unit effectiveness and enhances the unit's ability to perform tasks under stress.*

Originality. *Psychological readiness is essential for effectively carrying out assigned tasks. It is a broad term that can be defined as a soldier's level of motivation and enthusiasm to achieve mission objectives. A readiness assessment serves as an alert for identifying and addressing potential issues that could hinder mission accomplishment. Various factors impact the morale and psychological readiness of a unit: the nature of the military operation/mission, comprehensive support of the mission and degree of recognition of the unit's achievements; gratitude of the people of the country as a whole and the population of a certain territory, and positive information coverage of the results of a specific mission. However, the most important factor affecting the psychological readiness and morale of a unit is the quality and effectiveness of leadership, from the immediate commander/supervisor to senior management. Military personnel rely on the leadership of the unit to define the mission and create conditions for achieving mission objectives. In return for their commitment to the mission, service members expect military leaders to look out for their best interests. If soldiers understand their mission and feel professionally and personally supported by their commanders/superiors, they will be prepared to withstand the rigors of combat.*

Conclusion. *It's crucial to prioritize the formation and enhancement of military leaders' capabilities in improving the morale and psychological readiness of their subordinate personnel for task execution. This effort contributes to making military leaders more effective and adaptable, empowering them to identify necessary actions for problem-solving or prevention within the unit. Additionally, the authors have outlined several general recommendations to elevate commanders' psychological readiness for effective self-realization as leaders of their teams.*

Keywords: *readiness; psychological readiness; military professional activity; professional training; officer; leadership; professional military education; NATO standards.*