The Central Research institute
of the Armed Forces of Ukraine

Military Science. Vol. 2 No. 3 (2024)

DOI: 10.62524/msj.2024.2.3.12

# Психологічні аспекти діяльності командирів щодо забезпечення стійкості підлеглих у бою

**Григорій Капосльоз**
кандидат психологічних наук, старший науковий співробітник
заступник начальника науково-дослідного відділу
Науково-дослідний центр гуманітарних проблем Збройних Сил України
03151, проспект Повітряних Сил, 30, Київ, Україна
e-mail: kgv70@ukr.net
ORCID: 0000-0001-7369-3977

**Анотація.** Оскільки Збройні Сили України складають переважно мобілізовані військовослужбовці, призвані на невизначений термін, та які вже тривалий час ведуть бойові дії й зазнають впливу бойових стресорів як на тіло, так і на розум, питання розвитку їх здатності демонструвати стійкість функціонування психіки в бою є особливо актуальним. І хоча роль командирів у забезпеченні стійкості підлеглих у бою не може бути переоцінена, рівень їх підготовки проводити відповідну роботу бажає бути кращим. Окрім того, відмова від заступників з морально-психологічного забезпечення та покладання ключових функцій щодо організації розвитку, підтримання та відновлення психологічної готовності військовослужбовців на командирів та їх заступників може стати значною проблемою у забезпеченні стійкості особового складу на полі бою.

Саме тому метою статті є дослідження та систематизація завдань, функцій, заходів, які мають проводити командири щодо забезпечення стійкості особового складу на полі бою.

Для досягнення мети проведено теоретичне дослідження із застосуванням методів: ідеалізації, абстрагування та порівняння методологічних підходів; морфологічного моделювання діяльності командира; систематизації завдань, функцій командира та рекомендованих заходів забезпечення стійкості підлеглих у бою.

У статті акцентовано увагу на нових викликах та вимогах, які сформовані впровадженням системи психологічної підтримки персоналу Збройних Сил України, представлено результати теоретичного дослідження діяльності командирів щодо забезпечення стійкого функціонування психіки військовослужбовців на полі бою, запропоновано чітко визначений перелік заходів рекомендованих командиру для проведення на етапах підготовки частин і підрозділів та їх застосування за призначенням. Безпосередня, управлінська діяльність командирів розглянута крізь призму лідерства та її впливу на стійкість військовослужбовців у бою.

Реалізація запропонованих заходів дозволить організувати комплексну, постійну діяльність командирів, штабів, офіцерів психологів, кожного окремо взятого військовослужбовця щодо формування та підтримання соціально-психологічних ресурсів військовослужбовця необхідних для стійкого функціонування психіки та адекватних дій в екстремальних (загрози здоров'ю та життю особі та оточуючим, невизначеності, дефіциту часу на прийняття рішення, тощо) умовах.

**Ключові слова**: бій, стресові реакції, стійкість особового складу, діяльність командирів.

## Вступ (Introduction)

Бойова діяльність викликає стресові реакції у військовослужбовців. Стресові реакції можуть негативно вплинути на здатність людини справлятися з обов'язками або зберігати

психічне здоров'я. Протягом тривалого часу стрес та страх, що їх переживають воїни в бою трактувався військовими теоретиками та практиками як однозначно негативна емоція. Виходячи з такої позиції, пропонувалося "боротися" з боягузами, "перемагати" власний страх, "долати і припиняти" непокору різними способами. Як спосіб подолання страху смерті, забезпечення бойових дій Червоної армії у Другій світовій війні використовувалися: "фронтові 100 грам", агітація, обіцянка нагород, загрози покарань, а найбільш ефективним способом вважалося використання загороджувальних загонів НКВС (червоноармійці, які отримували наказ про наступ знали, що у разі спроби відступу їх чекає гарантована смерть від кулеметів загороджувальних загонів, а при наступі в них все ж залишається шанс залишитися живим).

Проте така позиція виявилася необґрунтованою, а спроби на її основі перемогти негативні наслідки впливу бойових стресорів на психіку військовослужбовців виявилися неспроможними. Страх смерті у більшості людей не може бути достатньо ефективно витіснений страхом ганьби або покарання, оскільки він за своєю природою є суттєво сильнішим у порівнянні з цими двома страхами. У випадку загороджувальних загонів, сильний страх солдатів загинути під час наступу командування Червоної армії придушувало (але не витісняло, адже цей страх нікуди не дівався) ще більш сильним страхом, – гарантованої загибелі у разі відступу. За таких умов військовослужбовці "воюють" (скоріше бездумно гинуть) з відчаю, а кому пощастить вижити, гарантовано потраплять у так звані психогенні втрати. Також слід мати на увазі, що завжди наявний певний відсоток людей, в яких страх смерті на війні не вдається подолати жодним способом.

Слідування радянським способам подолання страху нівелює саму суть війни, яку веде український народ з російськими окупаційними військами. У демократичному суспільстві, в Україні, має реалізовуватися людино-центричний підхід. Завдання сучасної військової психології бачиться не в тому, щоб "прибити" стрес, страх, психологічну втому до стовпа ганьби, а в тому, щоб запропонувати бійцю реальні способи та засоби, що дозволяють ефективно діяти у небезпечній обстановці, перетворити страх із "кайданів" учасника бойових дій у його бойовий психологічний ресурс. Для цього, перш за все, необхідно забезпечити ефективність діяльності командного складу щодо організації формування, розвитку, підтримання та відновлення ресурсів стійкого функціонування психіки військовослужбовців у бою. Питання ролі та місця командира в забезпеченні стійкості особового складу на полі бою стало предметом уваги фахівців Армії оборони Ізраїлю [2], Командування ВМС України [1], Командування Сил територіальної оборони ЗС України [3]. Волонтери психологи неодноразово здійснювали спроби розглянути аспекти профілактики бойової втоми та неправомірної поведінки під час бойових дій [4], тактичної психології у війську [5] з позиції відпрацювання рекомендацій командному складу Збройних Сил України. Серед наукових досліджень за цією проблематикою за кордоном своєю системністю виділяються роботи щодо просування психологічної резильєнтності [6], зміцнення психологічної стійкості під час підготовки до відправлення військ за кордон [7]. В Україні проведено роботу зі збору та узагальнення інформації про діяльність командира підрозділу щодо підтримання морально-психологічного стану особового складу під час бойових дій [8].

Проте, рівень дослідження та систематизації завдань, функцій, заходів, які мають проводити командири з метою забезпеченні стійкості особового складу на полі бою в Україні залишається вкрай низьким. Це може стати значною проблемою під час впровадження системи психологічної підтримки персоналу Збройних Сил України [9], яка передбачає відмову від заступників з морально-психологічного забезпечення та покладання ключових функцій щодо організації розвитку, підтримання та відновлення психологічної стійкості на командирів та їх заступників. За відсутності єдиної вертикалі морально-психологічного забезпечення вся, без винятку, відповідальність за стійкість особового складу в бою покладається на командирів.

**Огляд літератури (Literature review)**

У [10, с. 1196] "стійкий" визначається, як: 1) здатний твердо стояти, триматися (який відбувається спокійно, розмірено; урівноважений); 2) який довго зберігає і проявляє свої властивості; 3) для якого характерні стабільність, постійність; сталий; 4) здатний витримати зовнішній вплив, протидіяти чомусь (здатний зберігатися, існувати за несприятливих умов); витривалий (який не піддається сторонньому, переважно негативному, впливу); 5) який проявляє наполегливість, твердість, непохитність у намірах поглядах, вчинках, діях тощо; вірний своїм переконанням; незламний (який ведеться з наполегливістю, твердістю, непохитністю).

Антонім поняття "стійкий" – термін "нестійкий", має декілька визначень, які стосуються проблеми нашого дослідження: 1) стосується індивіда, який демонструє безладні та непередбачувані моделі поведінки та настрою; 2) стосується індивіда, схильного демонструвати моделі поведінки, які є невротичними, психотичними або просто небезпечними для інших. У цьому значені цей термін використовується як свого роду неформальний психіатричний діагноз [11, с. 592].

У закордонних дослідженнях окремим питанням є вивчення факторів формування резильєнтності (психічної стійкості) та відповідних розвивальних заходів, які сприяють досягненню резильєнтності (стійкого функціонуванню психіки в екстремальних умовах). Е. О. Грішин [12] спираючись на результати теоретичного аналізу факторів та психологічних умов досягнення резильєнтності особистості, що вперше опубліковані в статті І. Гельмрайха зі співавторами наводить таблицю 1.

**Таблиця 1.** Психологічні фактори і засоби розвитку резильєнтності особистості

| Психологічні фактори резильєнтності | Засоби розвитку | Автор |
|---|---|---|
| Цілі життя | Формування уявлення про переваги наявності цілі життя, допомога в ідентифікації важливих джерел цілей життя (наприклад, соціальних стосунків, роботи тощо), а також у встановленні пріоритетів та керівних цінностей життя | А. Суд та співавт.(Sood, 2011) |
| Почуття узгодженості (зрозумілість, осмисленість, керованість) | Сприяння розумінню зовнішніх життєвих викликів, особистих переконань та емоцій; заохочення учасників замислюватися над особистими (внутрішніми чи зовнішніми) ресурсами та до більш частого їх використання | А. Тан та співавт.(Tan, 2016) |
| Позитивні емоції | Тренінг емоційної саморегуляції, техніки розвитку усвідомленості, сприяння ідентифікації видів діяльності, що актуалізують позитивні емоції | П. Дженнінгс та співав. (Jennings, 2013) |
| Життєстійкість (сприйняття викликів, включеність, контроль) | Ситуаційна реконструкція (уявлення наслідків стресу), фокусування (рефлексія тілесних відчуттів, погіршення настрою тощо) | С. Мадді (Maddi 1998; 2009) |
| Самооцінка | Підтримка у визначенні внутрішньої сили (ресурсів) | І. Гельмрайх та співав. (Helmreich, 2017). |
| Активні копінги (копінг розв'язання проблем, планування тощо) | Оволодіння моделями вирішення проблем та використання активних стратегій подолання стресових ситуацій (наприклад, складання планів дій) | Дж. Еббот, Дж. Беккі, О. Салер (Abbott, 2009; Bekki, 2013; Sahler, 2013) |
| Самоефективність | Підтримка в ідентифікації ресурсів само ефективності (наприклад, соціальні зв'язки), в усвідомленні попередніх успіхів | І. Гельмрайх та співав. (Helmreich, 2017). |

**Продовження таблиці 1.** Психологічні фактори і засоби розвитку резильєнтності особистості

| | | |
|---|---|---|
| Оптимізм, позитивний атрибутивний стиль | Сприяти розвитку більш позитивного атрибутивного стилю у стресових (тобто зовнішніх, нестабільних, специфічних) та приємних подіях (тобто внутрішніх, стабільних, глобальних); заохочення у набутті оптимістичного погляду на майбутнє, посилюючи увагу та відкриваючи позитивні сторони свого життя | К. Карвер, Д. Садоу, (Carver, 2010; Sadow, 1993) |
| Соціальна підтримка | Заохочення роздумів про актуальні соціальні зв'язки (тобто масштаби соціальної мережі, позитивні чи негативні сторони соціальних відносин); сприяти покращенню мережі підтримки клієнта, надавши йому засоби комунікації | М. Кент, Шахман, А. Суд, М. Стейнхард (Kent 2011; Schachman 2004; Sood 2011; Steinhardt 2008) |
| Когнітивна гнучкість (позитивна переоцінка, прийняття негативних ситуацій та емоцій) | Позитивна переоцінка: впровадження ABC (активізуюча подія, переконання, наслідок) техніка ірраціональних переконань, когнітивна терапія; тренінг з виявлення та оскарження дезадаптивних переконань та заміни їх більш позитивними, релаксація та техніки усвідомлення | А. Еліс, Дж. Еббот, М. Фарчі, В. Сонгпатун, М. Стейнхард (Ellis 1957 Abbott 2009; Farchi 2010; Songprakun 2012; Steinhardt 2008) |
| Релігійність, духовність, релігійні копінги | Духовні практики, такі як медитація або йога; сприяння формуванню релігійних копінг-стратегій (наприклад, молитва) | А. Суд та співавт.(Sood, 2011) |

**Джерело:** розроблено Е. О. Грішин [12].

Експерти RAND [6] зробили висновок щодо потенційних доказових факторів просування (забезпечення та розвитку) психологічної стійкості військовослужбовців армії США:

*1) на індивідуальному рівні:*

позитивний копінг. Процес управління важкими обставинами, докладання зусиль для вирішення особистих і міжособистісних проблем і прагнення зменшити або терпіти стрес чи конфлікт, включаючи активні/прагматичні, зосереджені на проблемі та духовні підходи до подолання;

позитивний вплив. Почуття ентузіазму, активності та пильності, включаючи наявність позитивних емоцій, оптимізму, почуття гумору (здатність проявляти гумор під час стресу чи викликів), надії та гнучкості щодо змін;

позитивне мислення. Обробка інформації, застосування знань і зміна уподобань шляхом реструктуризації, позитивного рефреймінгу, осмислення ситуації, гнучкості, переоцінки, переорієнтації, позитивних очікувань результату, позитивного погляду та психологічної підготовки;

реалізм. Реалістичне володіння можливим, реалістичні очікування результатів, самооцінка та власна гідність, впевненість, самоефективність, відчуття контролю та прийняття того, що знаходиться поза контролем або не може бути змінено;

контроль поведінки. Процес моніторингу, оцінювання та модифікації емоційних реакцій для досягнення мети (тобто саморегуляція, самоконтроль, самопосилення);

фізична підготовка. Здатність організму ефективно й ефективно функціонувати в життєвих сферах;

альтруїзм. Безкорислива турбота про благополуччя інших, мотивація допомагати без винагороди;

*2) на сімейному рівні:*

емоційні зв'язки. Емоційний зв'язок між членами сім'ї, включаючи спільний відпочинок і дозвілля;

комунікація. Обмін думками, думками або інформацією, включаючи вирішення проблем і управління стосунками;

підтримка. Сприйняття того, що комфорт доступний (і може бути наданий) іншим, включаючи емоційну, матеріальну, інструментальну, інформаційну та духовну підтримку;

близькість. Любов, близькість, прихильність;

виховання. Батьківські навички;

адаптивність. Легкість адаптації до змін, пов'язаних із військовим життям, включаючи гнучкість ролей у сім'ї;

*3) на рівні підрозділу:*

позитивний командний клімат. Сприяння та виховання взаємодії всередині підрозділу, формування гордості/підтримки місії, лідерство, позитивне рольове моделювання, впровадження інституційної політики;

командна робота. Координація роботи між членами команди, включаючи гнучкість;

згуртованість. Здатність підрозділу виконувати комбіновані дії, об'єднання членів для підтримки відданості один одному та місії;

4*) на рівні громади:*

приналежність. Інтеграція, дружба, включаючи участь у духовних/конфесійних організаціях, протоколах, церемоніях, соціальних службах, школах тощо, а також впровадження інституційної політики;

згуртованість. Узи, які об'єднують людей у суспільстві, включаючи спільні цінності та міжособистісну приналежність;

зв'язаність. Якість і кількість зав'язків з іншими людьми в спільноті; містить зв'язки з місцем або людьми цього місця; аспекти включають зобов'язання, структуру, ролі, відповідальність і спілкування;

колективна ефективність. Сприйняття членами групи здатності групи працювати разом.

На думку експертів RAND [6] за наявності різноманітних програм, розроблених для різних цільових аудиторій, та які використовують різні стратегії та підходи, усі програми спрямовані на розвиток одного, декількох, чи комплексу факторів просування психологічної стійкості представлених у переліку.

Американські дослідники в сфері охорони психічного здоров'я в умовах війни [7, с. 110] одним із основних напрямів підготовки американських солдат до діяльності за потенційного впливу бойових дій та операцій, які не є війною, а також до стресів, пов'язаних із командируванням за кордон вважають посилення навичок професійної та фізичної підготовки, навчання у школах виживання, ухиляння, опору та втечі (SERE).

Іншим напрямом забезпечення психологічної стійкості під час війни є згуртування підрозділу. Шпігель [13] висловив думку, що повага до товаришів та лідерів, турбота про репутацію групи і прагнення забезпечити успіх підрозділу – все це було тим, що підтримувало солдатів, які воювали у Другій світовій війні [14]. Більше того, він визначив, що індивід часто відчуває порушення такої згуртованості після зміни взаємин із групою [13].

Під час війни у В'єтнамі було відзначено, що згуртованість підрозділу не пов'язана з альтруїзмом, породженим особистими симпатіями. Вона радше є усвідомленням того, що виживання солдата залежить від його здатності зробити так, щоб інші схотіли йому допомогти, коли в цьому виникне потреба [15].

Проведенні інтерв'ю з тими, хто вижив у екстремальних умовах [16, с. 114] засвідчили, що стратегіями виживання (переживання травми, збереження відчуття самоефективності й контролю над загрозливими для життя ситуаціями) були:

пригадування і практичне застосування набутих раніше навичок щодо ситуації, в якій вони опинилися (приміром, безпека і дихання);

упевненість у тому, що друзі допоможуть;

вдумливий аналіз усього і вимога результатів;

відкидання думок про смерть як неконструктивних;

зосередження на тому, як заспокоїти людину, яка становить загрозу;
відчування контролю над ситуацією;
збереження спокою;
думки про близьких людей;
молитви;
зосередження на позитивних копінг-стратегіях (стратегіях подолання стресу);
уникнення відволікання на звуки або знаки.

В деяких сучасних арміях практичну користь підтвердили дихальні вправи, вправи прогресивної м'язової релаксації, техніки креативної візуалізації, автогенний тренінг та різноманітні медитативні техніки. Техніки дихання найлегше освоїти і практикувати, інші техніки вимагають більш тривалого навчання і більшого часу для практики [17].

У Збройних Силах України розроблені та широко використовуються:

стандарти психологічної підготовки СТІ 000Г.22Л "Психологічна підготовка (навчальний курс)", СТІ 000А.22А "Психологічна підготовка (система індивідуальної підготовки)", СТІ 000Г.22К(И) "Психологічна підготовка (навчальний курс)";

тактичні публікації ТКП 1-160(31)03.01 "Методичні рекомендації з психологічної підготовки військовослужбовців ЗС України щодо формування стресостійкості до дій в умовах різкої зміни бойової обстановки";

військові публікації ВП 7-00(03).01 "Методичні рекомендації з психологічної підготовки військовослужбовців ЗС України до перебування в умовах примусової ізоляції";

тренувальні військові навчально-методичні публікації: ТП 7-00(206)246.63 "Програма базової загальновійськової підготовки (для підготовки мобілізаційних ресурсів)"; ТП 7-01(40).03 "Програма суміщеного курсу підготовки командирів відділень для механізованих, мотопіхотних, гірсько-штурмових, десантноштурмових, аеромобільних, повітрянодесантних підрозділів та підрозділів морської піхоти".

З метою якісної, з урахуванням стандартів НАТО (STANAG 2565, STANAG 7225, STANAG 7226, STANAG 7229) та набутого практичного досвіду у ході ведення російсько-української війни, організації та проведення занять з психологічної підготовки Головним управлінням морально-психологічного забезпечення Збройних Сил України розроблений Методичний посібник "Збірник стандартів психологічної підготовки у Збройних Силах України" [18]. Узагальненню та визначенню єдиних підходів щодо формування та розвитку індивідуальних спроможностей військовослужбовців до виконання конкретних завдань, визначення критеріїв їх оцінки також присвячено методичні посібники: Організація психологічної підготовки у Збройних Силах України [19], Забезпечення психологічної стійкості військовослужбовців в умовах бойових дій [20], Теорія і практика управління страхом в умовах бойових дій [21].

У зазначених розробках відсутній акцент на діяльності командира (сержанта) щодо забезпечення стійкого функціонування психіки підлеглих у бою.

**Методологічна основа (Methodological Framework)**

Визначення та систематизацію завдань, функцій, заходів, які мають проводити командири з метою забезпечення стійкості особового складу на полі бою здійснено шляхом теоретичного дослідження із застосуванням методів:

ідеалізації, абстрагування та порівняння підходів вітчизняних та закордонних дослідників щодо розвитку (просування) психологічної пружності (резильєнтності) військовослужбовців (див. огляд літератури);

морфологічного моделювання діяльності командирів щодо забезпечення стійкого функціонування психіки військовослужбовців на полі бою;

систематизації завдань, функцій командира щодо забезпечення стійкого функціонування

психіки військовослужбовців на полі бою, заходів рекомендованих командиру для проведення на етапах формування частин (підрозділів), набуття ними спроможностей та їх застосування за призначенням.

**Результати (Results)**

Безумовно, основа забезпечення стійкості військовослужбовців у бою – це дії солдата, їх забезпечує діяльність психологів та командирів. У цій статті увагу зосереджено на методичному та інструментальному забезпеченні діяльності командирів із розвитку соціально-психологічного потенціалу стійкого функціонування психіки військовослужбовців у бою.

**Для забезпечення стійкого функціонування психіки військовослужбовців на полі бою командири мають виконати основні завдання.**

Одним із важливих завдань керівників підрозділів є проведення підготовки, що була б достатньо жорсткою та реалістичною для виховання стійкості, однак не такою жорсткою, щоб спричинити психологічні травми під час тренування.

Забезпечення злагодженої командної роботи як результат згуртованості підрозділу, формування та підтримання довіри до командирів на всіх рівнях. Солдати, які воюють, повинні довіряти своїм побратимам і командирам. Довіра є найбільшою цінністю для армії, коли ви хочете, щоб люди воювали з повною ефективністю і помирали, вони мають довіряти Вашим наказам. Довіра досягається та зберігається через двосторонню чесність та через таке командування, яке дослухається до потреб і реальності передової та діє відповідно до потреб фронту. Довіра зміцнюється реалістичними і адекватними наказами, особистим контактом командирів з тими, ким вони командують, і відкритою підтримкою.

Іншим завданням керівників підрозділу є формування взаємної довіри та взаємної підтримки серед сімей військовослужбовців: вони – не менш важлива частина підрозділу, аніж військовослужбовці кадрових військ у згуртованих підрозділах, однак часто мають набагато менші можливості розвивати соціальну згуртованість з іншими родинами.

Досягнення успіху в бойовій підготовці та діяльності найважливіше завдання командира, що з одного боку забезпечує формування впевненості у своїх силах, усвідомленості мети діяльності навіть за наявності втрат, з іншого, що є не менш важливим, попередження формування стигми у підрозділі. Стигма (негативна асоціація людини з чим-небудь ганебним) також може стати нездоланим бар'єром на шляху до визнання наявності стресу перед іншими, та успішної реабілітації після психологічної травми.

**Основними функціями командира щодо психологічних аспектів забезпечення стійкого функціонування військовослужбовців на полі бою доцільно визначити:**

*моніторинг стресорів та зовнішніх ознак стресових реакцій травм та захворювань.* Не всі ситуації й стресові фактори можуть контролюватися навіть хорошим лідером. Проте знання про фактори, які збільшують стрес і бойову втому, дозволять командиру компенсувати їх вплив;

*оперування стресорами.* Оскільки жоден військовослужбовець, яким би витривалим і добре підготовленим він не був, не має імунітету до стресу, запобігання дистресу (деструктивному переживанню стресу, психологічній травматизації) і захворюванням передбачає безперервне послаблення дії стресових чинників, що впливають на індивідів та підрозділи;

*згуртування підрозділів.* Психіатр Джонатан Шей (Jonathan Shay) неодноразово зазначав, що "людський мозок декодує соціальне визнання, підтримку та прив'язаність як фізичну безпеку". Згуртованість бойового підрозділу, яку визначають як взаємну довіру та підтримку в соціальній групі, розвивається шляхом спільних випробувань у групі зі стабільним складом;

*організація роботи щодо надання психологічної допомоги.* Командир також повинен

мати план надання належної допомоги постраждалим від бойового стресу і забезпечувати його виконання під час бою.

**Для забезпечення виконання основних завдань та реалізації визначених функцій командирам рекомендується планувати та реалізовувати наступні заходи:**

*під час формування частин (підрозділів) та набуття ними спроможностей доцільно проводити наступні заходи:*

1) безпосередні командири (сержанти) мають особисто вивчити всіх своїх підлеглих, їх психологічні особливості, сильні та слабкі сторони, характер завдань, які вони виконуватимуть, та особливості їх родинних відносин. Освоїти техніки моніторингу стресорів та зовнішніх ознак стресових реакцій, травм та захворювань. Тренувати їх застосування під час занять з бойової підготовки;

2) оперування стресорами під час організації життєдіяльності та проведення занять з бойової підготовки має передбачати балансування конкуруючих пріоритетів:

з одного боку – умисне моделювання бойових стресорів виконання поставлених завдань у зоні бойових дій під час підготовки та загартування особового складу. Сувора, реалістична підготовка на межі фізичних та психологічний ресурсів підвищує витривалість й впевненість військовослужбовців у своїй здатності, як особистості й члену підрозділу, упоратися з поставленими завданнями, а також готує їх до протидії стресорам;

з іншого боку – зниження або усунення стресорів, що не є ключовими під час виконання завдань, а також відновлення біологічних, психологічних, соціальних і духовних сил, вичерпаних у процесі підготовки. Запас ресурсів витривалості кожної людини обмежений. Щоб не допустити повного спустошення, його слід постійно поповнювати здоровим сном, відпочинком, зміною типу діяльності чи іншими чином. Послаблення дії стресу – це профілактичний захід, спрямований на утримування військовослужбовців в зоні “готовності” в умовах виконання учбових завдань, повернення їх до зони “готовності” після реакцій на навантаження зони “реагування”.

Дотримання визначеного балансу забезпечить формування в підлеглих впевненості у спроможності командира контролювати ситуацію. Яким саме чином попередня підготовка підвищує стійкість функціонування психіки, остаточно не зрозуміло, але нові дані свідчать про те, що витривалість унаслідок пережитого стресу має як фізіологічний, так і біологічний компоненти. Підготовлені військовослужбовці мають менший пульс і вищі рівні пептидів у мозку, що є ключовим для збереження спокою в умовах сильного стресу. Крім того, такі військовослужбовці вирішують знайомі їм завдання з більшою впевненістю та меншою втратою психологічної концентрації, пов’язаною з тривогою або розщепленням особистості;

3) для згуртування бойового підрозділу важливим є двостороння комунікація як у горизонтальній площині серед військовослужбовців, так і в вертикальній площині між командирами та підлеглими;

4) усі військовослужбовці повинні пройти хоча би базове навчання на тему бойового стресу та його попередження. Таке навчання повинні отримати всі: медики, бойові офіцери, капелани тощо. Варто забезпечити підрозділи додатковими матеріалами на цю тему. Особисто переконатися, що кожен військовослужбовець, який знаходиться у безпосередньому підпорядкуванні засвоїв принаймні три техніки: контролю стресу, страху та надання першої психологічної допомоги. Вимагати та створювати умови їх застосовування під час занять з бойової підготовки. Організувати навчання персоналу пунктів першої психологічної допомоги, медперсоналу та психологів щодо порядку роботи з психотравмованими особами;

*під час застосування військової частини (підрозділу) за призначенням доцільно проводити наступні заходи:*

1) командири мають моніторити стресори (зміни керівництва; важкі завдання поставлені підрозділу; безпосередній вогневий контакт, перебування під обстрілами, бомбардуваннями,

втрати у підрозділі; тощо) та зовнішні ознаки стресових реакцій травм та захворювань (втрата впевненості у собі; послаблення згуртованості підрозділу; зниження результативності чи порушення діяльності). Командир має знати, в якій зоні стресу кожного моменту та кожного дня перебуває той чи інший член підрозділу. Від військовослужбовців, особливо в зоні бойових дій, не слід очікувати, що вони самі розпізнають у себе деструктивну реакцію: стрес, травму чи захворювання. Концентрація уваги військовослужбовців на діях та заперечення дискомфорту, що потрібні для успішного виконання поставлених перед ними завдань, додатково ускладнюють процес розпізнання збоїв функціонування психіки пов'язаних із переживанням стресу;

2) з метою оперування (пом'якшення дії) бойовими стресорами командири підрозділів можуть використовувати наступні тактики:

забезпечення та контроль достатнього сну – 6 (мінімум 4) годин на добу для більшості людей;

забезпечення належної фізичної форми та відпочинку;

підтримка духовної форми та релігійної причетності;

встановлення етичних стандартів і "правил війни";

ротація військ у тил для відпочинку та відновлення сил, за можливості;

ротація індивідуальних завдань для зменшення нудьги та недбалості;

захист військовослужбовців від споглядання сцен насилля, за можливості;

очікування та попередження надмірного самокатування (вини або сорому);

використання розгляду та аналізу результатів виконання завдавань для надання цінності жертвам і втратам;

3) підтримання та розвиток рівня згуртованості бойового підрозділу. Більшість керівників знають, як побудувати згуртовані підрозділи за наявності достатнього часу та стабільності підрозділу. Проблеми виникають зі збереженням згуртованості бойового підрозділу за умов заміни особового складу, його переходу з підрозділу в підрозділ, у тому числі й втрати особового складу та поповнення втрат у бою. Звісно ж, політика ротації підрозділів, що практикується, є більш сприятливою для згуртованості, аніж індивідуальна заміна за необхідністю, оскільки військовослужбовці, що призначені для підсилення (заміни), з великою ймовірністю можуть не отримати переваг цього важливого компоненту забезпечення стійкого функціонування психіки в бою;

4) організація психологічної допомоги має створити умови застосування широкого асортименту інструментів, зокрема:

первинна самодопомога або допомога товаришів;

підтримка та додаткова допомога від товариша, командира, психолога, військового священика чи члена родини;

спеціалізоване психологічне чи медичне лікування.

Хоча деякі з цих методів психологічної допомоги можуть надаватися лише спеціально підготовленим персоналом із медичною та/або психологічною освітою, більшість форм потребують незначної спеціальної підготовки та можуть надаватися безпосередніми командирами, товаришами по службі або чоловіком/дружиною. Ключові функції регулювання простору бойового та оперативного стресу виконують бойові командири.

Для успішної реалізації окреслених заходів діяльність командира щодо забезпечення психологічної стійкості особового складу на полі бою має здійснюватися на базі лідерства. Лідерство – поняття комплексне та багатостороннє, це основний спосіб підтримки військовослужбовців та їхніх сімей командирами, які навчають, надихають, допомагають сконцентруватися на виконанні завдання, вселяють довіру і надають модель етичної й моральної поведінки. **Для досягнення лідерства командира під час забезпечення психологічної стійкості особового складу на полі бою** рекомендується:

*контролювати власний стрес та страх.* Вплив, що командири мають на своїх підлеглих, є інструментом, який діє у двосторонньому напрямку. Командири, які самі перебувають в дистресі, можуть завдати шкоди підлеглим підрозділам;

*організовувати підготовку частин та підрозділів, акцентувати увагу на якості та результатах підготовки.* Командири, які не володіють знаннями й вмінням проводити навчання підлеглих, витрачають навчальний час не за призначенням, вимагають необґрунтованих звітів не повинні бути командирами;

*стимулювати психологічну витривалість військовослужбовців особистим прикладом.* Підхід НАТО та український досвід полягають у тому, що безпосередні командири повинні здебільшого діяти на передньому краї зі своїми військами, а начальник штабу або старший командир повинен керувати командним пунктом і бути сполучною ланкою між командиром і військами та наступним вищим командним штабом. Така поведінка буде джерелом мужності та хоробрості, до якого військовослужбовці можуть звертатися у важкі моменти бою;

*сприяти максимальному емоційному залученню військовослужбовців до виконання свого обов'язку.* Командир підрозділу повинен: надихати, а не залякувати чи погрожувати; ініціювати і підтримувати заходи по управлінню стресом та страхом; інформувати про загрози, щоб солдати розуміли і адекватно реагували на ознаки бойовогостресу;

*віддавати накази, які співвідносяться з реальністю.* Командири, які керують з командних пунктів, не можуть оцінити реальний психофізіологічний стан військовослужбовців, вони перевантажені власними уявленнями як можуть розгортатися події та про їх переживання військовослужбовцями на полі бою. Небезпечно приймати рішення на таких засадах. Стандарт НАТО полягає в тому, що командир, який фактично фізично бере участь у бою (тобто в якого стріляють), є царем і Богом. Він може навіть бути сержантом або навіть рядовим, який був змушений прийняти командування через втрату командира. Всі інші старші за нього командири всіх рангів повинні підтримувати його. Саме йому доводиться приймати рішення життя чи смерті. Там, де це можливо, старші командири повинні надавати розвіддані, моральні та фізичні ресурси для перемоги командира на полі бою. Старші командири не повинні орієнтуватися виключно на свій план бою або намагатися віддавати накази, які не відповідають тому, як командир на полі бою бачить проблему. Необхідно орієнтуватися та довіряти оцінкам командирів, які перебувають в окопах;

*мінімізувати втрати.* Найважливішим завданням для командирів і штабу на кожному рівні має бути виявлення офіцерів і сержантів, які можуть досягти визначених цілей в бою з мінімальними втратами та створення сприятливих умов для їх просування по службі. А тих, хто не придатний до командування, потрібно усунути та замінити, перш ніж вони стануть причиною поразки та невиправданих втрат.

**Обговорення (Discussions)**

У тексті статті представлено результати теоретичного дослідження діяльності командирів щодо психологічних аспектів забезпечення стійкого функціонування психіки військовослужбовців у бою. Акцентовано увагу на шляхах подолання існуючих недоліків у роботі з особовим складом щодо забезпечення психологічної стійкості та нових викликів, які сформовані впровадженням системи психологічної підтримки персоналу Збройних Сил України. Крізь призму лідерства розглянута безпосередня, управлінська діяльність командирів та її вплив на стійкість військовослужбовців у бою.

Вперше систематизовано завдання, функції командира щодо забезпечення стійкого функціонування психіки військовослужбовців на полі бою, заходів рекомендованих командиру для проведення на етапах формування частин (підрозділів), набуття ними спроможностей та їх застосування за призначенням. Під час реалізації запропонованої системи роботи командира слід враховувати, що:

*робота щодо забезпечення стійкості військовослужбовців в бою* – це комплексна, постійна діяльність командирів, штабів, офіцерів психологів, кожного окремо взятого військовослужбовця спрямована на формування та підтримання соціально-психологічних ресурсів військовослужбовця необхідних для стійкого функціонування психіки та адекватних дій в екстремальних (невизначеності, дефіциту часу на прийняття рішення, загроз здоров'ю та життю особі та оточуючим тощо) умовах;

*робота щодо формування соціально-психологічних ресурсів* військовослужбовця здійснюється шляхом планування та реалізації низки заходів бойової підготовки та морально-психологічного забезпечення (психологічної підтримки);

*планування здійснюється за принципами:* мінімалізму (планувати те, що необхідно, відсутність вимоги документувати план), вибірковості та доступності (враховувати можливість проведення того чи іншого заходу у конкретній ситуації), комплексності (при організації заходів бойової підготовки та морально-психологічного забезпечення), постійності (використовувати будь-який час, окрім виконання завдань та відпочинку);

*реалізація заходів розвитку психологічної стійкості* як одного з ресурсів психічної стійкості військовослужбовців у бою *здійснюється за принципами:* максималізму (використовувати усі можливості для проведення заходів, доцільна вимога фіксувати проведені заходи у блокноті з вказівкою підрозділу чи групи військовослужбовців) та гнучкості (змінювати план виходячи з можливості проведення того чи іншого заходу у конкретний час);

*порядок реалізації заходів бойової підготовки та морально-психологічного забезпечення* може не відповідати наведеному переліку, який, у свою чергу, також може бути доповненим.

Представлений матеріал визначає ключові психологічні аспекти та особливості діяльності командира щодо забезпечення стійкості військовослужбовців у бою, дозволяє систематизувати підходи, технології, методики, заходи, рекомендації з метою забезпечення стійкості військовослужбовців у бою використавши розробки українських дослідників щодо:

професійного становлення офіцера [22, 24], формування авторитету та лідерських якостей як чинника ефективності управлінської діяльності [23, 25];

удосконалення психолого-педагогічних аспектів діяльності командира [27];

реалізації професійного психологічного впливу військового керівника на підлеглих в особливих умовах діяльності [8,28, 29].

**Висновок (Conclusion)**

У статті здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове розв'язання важливого наукового завдання щодо визначення та систематизації завдань, функцій командирів та заходів, які вони мають проводити з метою забезпечення стійкого функціонування психіки військовослужбовців у бою та швидкого відновлення психоемоційних станів після відведення з "нуля". Встановлено, що:

заходи формування та розвитку, підтримання та відновлення ресурсів стійкого функціонування психіки військовослужбовців в бою починаються на етапі формування підрозділів їх підготовки до застосування та не припиняються за будь-яких умов. Це тривалий і кропіткий процес, що потребує уваги та витрати значних ресурсів.

лідерство – це ключовий принцип діяльності командира щодо забезпечення психологічної стійкості особового складу на полі бою**.**

Перспективами подальших досліджень обраної теми є побудова алгоритмів діяльності командирів під час організації та проведення заходів забезпечення стійкого функціонування психіки військовослужбовців у бою.

**Рекомендації (Recommendations)**

Викладені у статті результати дозволяють організувати комплексну, постійну діяльність командирів, штабів, офіцерів психологів, кожного окремо взятого військовослужбовця щодо формування та підтримання соціально-психологічних ресурсів військовослужбовця необхідних для стійкого функціонування психіки та адекватних дій в екстремальних (загрози здоров'ю та життю особі та оточуючим, невизначеності, дефіциту часу на прийняття рішення, тощо) умовах.

Запропоновані заходи, крім своєї безпосередньої мети – забезпечення стійкості військовослужбовців на полі бою (за умов невизначеності, дефіциту часу на прийняття рішення, загроз здоров'ю та життю особі та оточуючим), дозволяють підвищити боєздатність підрозділів загалом.

**Використані джерела (References)**

1. П'ять основних функцій командира щодо психічного здоров'я особового складу (2017). *Сторінка ВМС.* 27 Лис 2017 ID:744. https://navy.mil.gov.ua/pyat-osnovnykh-funktsiy-komandyra-shchodo-psykhichnoho-zdorovya-osobovoho-skladu/.
2. Фельдман А. (2015). Від надання психіатричної допомоги до охорони психічного здоров'я нації : доповідь // *Архів психіатрії* 2 (81). 9.
3. Психологічна стійкість підрозділу. Порадник командиру : Посібник (2023). *Командування Сил територіальної оборони ЗСУ*. 20.
4. Медсанбат (2015). *Профілактика бойової втоми та неправомірної поведінки під час бойових дій.* 21 червня 2015. https://www.medsanbat.info/medsanbat-profilaktika-boyovoyi-vtomi-ta-nepravomirnoyi-povedinki-pid-chas-boyovih-diy/.
5. Пивоваренко М. (2016). *Тактична психологія. Про допомогу військовим та цивільним*. (Олена Максименко ред.) 28 вересня 2016. https://life.pravda.com.ua/society/2016/09/28/218405/.
6. Meredith L., Sherbourne C., Sarah G. та ін. (2011). *Promoting Psychological Resilience in the U.S. Military.* Santa Monica: Center for Military Health Policy Research, RAND. 158.
7. Уотсон П., Літц Б., Саусвік С., Кемерон Річі Е. (2017). Підготовка до відправлення військ за кордон: зміцнення психологічної стійкості. *Охорона психічного здоров'я в умовах війни*. (Тетяна Семигіна, Ірина Павленко, Євгенія Овсяннікова [та ін.]. пер. з англ.). К. : Наш формат. 1068.
8. Грицевич Т. Л., Капінус О. С., Мацевко Т. М., Неурова А. Б., Романишин А. М. (2022). *Психологія бою:* посіб. А. М. Романишин (ред.). 3-є опрац. вид. Львів: Астролябія. 336.
9. *Концепція створення системи психологічної підтримки персоналу Збройних Сил України* (2023). Затверджена головнокомандувачем Збройних Сил України 18 листопада 2023 року. 12.
10. *Великий тлумачний словник сучасної української мови* (2004). (В. Т. Бусел уклад. і голов. ред.). Перун.1196.
11. Ребер А. (2003). *Большой толковый психологический словарь. Основные термины и понятия по психологии и психиатрии* (в 2-х томах). Вече. 592.
12. Грішин Е. О. (2021). Резилієнтність особистості: сутність феномену, психодіагностика та засоби розвитку. *Вісник ХНПУ імені Г.С. Сковороди.* Психологія. Випуск 64. 62-81. https://doi.org/10.34142/23129387.2021.64.04.
13. Spiegel H. X. (1973). Psychiatry with an infantry battalion in North Africa. *In: Mullens WS, ed. Neuropsychiatry in World War II. Vol 2.* Overseas Theaters. Washington, DC: Government Printing Office. 111–126.
14. Glass A. J. (1973). Lessons learned. *In: Mullens WS, ed. Neuropsychiatry in World War II. Vol 2.* Overseas Theaters. Washington, DC: Government Printing Office. 989–1027.

15. Kviz F. J. (1978). Survival in combat as a collective exchange process. *J Polit Mil Sociol.* 219–232.
16. Ness G. J, Macaskill N. (2003). Preventing PTSD: the value of inner resourcefulness and a sense of personal control of a situation. Is it a matter of problem-solving or anxiety management? *Behav Cogn Psychother*. 463–486.
17. Комар З. (2017). *Психологічна стійкість воїна: підручник для військових психологів*. 184.
18. *Збірник стандартів психологічної підготовки у Збройних Силах України*: метод. посіб. (2023). В. Клочков (ред.). К.: НДЦ ГП ЗС України. 337.
19. *Організація психологічної підготовки у Збройних Силах України*: навч.-метод. посіб. (2023). В. Клочков (ред.). К.: НДЦ ГП ЗС України. 325.
20. Кокун, О. М., Клочков, В. В., Мороз, В. М., Пішко І. О., Лозінська Н. С. (2022). *Забезпечення психологічної стійкості військовослужбовців в умовах бойових дій* : метод. посібник. Київ-Одеса : Фенікс. 128 с. https://lib.iitta.gov.ua/731412/.
21. Кокун О. М., Мороз В. М., Пішко І. О., Лозінська Н. С. (2022). *Теорія і практика управління страхом в умовах бойових дій :* метод. посібник. Київ-Одеса : Фенікс. 88.
22. Осьодло В. І. (2012). *Психологія професійного становлення офіцера : монографія*. Київ : Золоті Ворота. 463.
23. Осьодло В. І. (2011). Авторитет офіцера як чинник ефективності управлінської діяльності. *Вісник Національного університету оборони України : зб. наук. пр*. Київ, Вип. 3 (22). 157–162.
24. Ложкін Г. В., Осьодло В. І. (2014). Психологічні особливості управлінської діяльності командира. *Вісник Національного університету оборони України : зб. наук. пр. Київ*, Вип. 1 (38). 242–246.)
25. Лисенко Д. П. (2018). Командир як суб'єкт розвитку довіри в бойових умовах : зарубіжний досвід. *Актуальні проблеми психологічної та соціальної адаптації в умовах кризового суспільства: матеріали III Всеукр. наук.-практ. кругл. столу* (м. Ірпінь, 6 березня 2018 р.). Ірпінь : УДФС. 72–74.
26. Лисенко Д. П. (2018). Довіра до командира як фактор психологічної готовності військовослужбовців до виконання завдань за призначенням. *Теоретичні та практичні аспекти розвитку сучасної педагогіки та психології : збірник тез наукових робіт учасників Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Львів, 22–23 червня 2018 р.). Львів : Львівська педагогічна спільнота. 112–114.
27. Осьодло В. І. та ін. (2014). *Психолого-педагогічні аспекти діяльності військового керівника : підручник.* В. І. Осьодло (ред.). Київ : НУОУ імені Івана Черняховського. 364 с.
28. Матеюк О. А. (2006). *Професійний психологічний вплив військового керівника на підлеглих в особливих умовах діяльності : монографія.* Хмельницький : НАДПСУ ім. Б. Хмельницького. 347.
29. Осьодло В. І., Хміляр О. Ф., Красницька О. В. (2017). *Військово-психологічний практикум офіцера.* Київ : НУОУ ім. Івана Черняховського. 93.

The Central Research institute
of the Armed Forces of Ukraine

Military Science. Vol. 2 No. 3 (2024)

# The psychological aspects of commanders' action on ensuring subordinates' resilience in combat

**Hryhorii Kaposloz**
Candidate of Psychological Sciences, Senior Researcher
Deputy Chief of the Scientific and Research Unit
The Scientific and Research Institute of the Humanitarian Issues of the Armed Forces of Ukraine
03151, Povitrianykh syl avenue, 30, Kyiv, Ukraine
e-mail: kgv70@ukr.net
ORCID: 0000-0001-7369-3977

**Abstract.** Since the Armed Forces of Ukraine predominantly consist of mobilised servicemen, called up for an indefinite period, and who have been fighting in combat for an extended period and are influenced by the combat stressors with both the body and the mind, the development issue of their ability to demonstrate the psyche functioning resilience in combat is particularly relevant. Although commanders' role in ensuring their subordinates' resilience in combat cannot be overestimated, their training level of performing the necessary work appropriately needs to be better. Besides, refusing from deputies for moral and psychological support and assigning commanders and their deputies with the key functions regarding the organisation of the servicemen's psychological readiness development, maintenance, and restoration can become a significant problem in ensuring the personnel's resilience on the battlefield.

Therefore, the aim of this article is to explore and systematise the tasks, functions, and measures that commanders must implement to ensure the personnel's resilience on the battlefield.

To achieve this goal, a theoretical study was conducted using the methods of: idealisation, abstraction, and methodological approaches comparison; commander's action morphological modelling; systematisation of the tasks, functions of commanders, and recommended measures for ensuring subordinates' resilience in combat.

The article focuses on the new challenges and requirements formed by the implementation of the psychological support system for the personnel of the Armed Forces of Ukraine, presents the results of a theoretical research on the commanders' action on ensuring the servicemen's stable psyche functioning on the battlefield, proposes a clearly defined list of measures recommended for commanders to implement during the units' and divisions' training and their use as intended. Commanders' direct managerial activity is considered through the lens of leadership and its influence on servicemen's resilience in combat.

The implementation of the proposed measures will allow to organise the comprehensive, ongoing effort for commanders, staffs, military psychologists, and every individual serviceman regarding the social and psychological resources establishment and maintenance, necessary for the resilient psyche functioning and appropriate actions under extreme conditions (health and life threats, uncertainty, time constraints in decision-making, etc.).

**Keywords**: combat, stressful reactions, personnel's resilience, commanders' activity.