

**Міністерство освіти і науки України**  
**Державний вищий навчальний заклад**  
**“Національний гірничий університет”**  
**кафедра військової підготовки**

**Методика роботи з гуманітарних**  
**питань**

*2014 рік*

Методика роботи з гуманітарних питань у військових підрозділах: Навчально-методичний посібник  
Упорядники: М.П. Кондратюк; А.В. Поух.

Навчально-методичний посібник «Методика роботи з гуманітарних питань» розкриває широкий спектр напрямів та шляхів вирішення питань виховної роботи спрямованої на формування відчуття патріотизму у військовослужбовців, готовності до сумлінного виконання своїх службових обов'язків, укріплення військової дисципліни та згуртування військових колективів, які проводяться командирами всіх рівнів у повсякденній діяльності. Методичні рекомендації із зазначених питань розроблені на основі багаторічного військового досвіду викладацького складу кафедри військової підготовки НГУ. Зміст посібника відповідає програмі навчання з відповідної дисципліни «Методика роботи з гуманітарних питань».

## Зміст

|   |     |
|---|-----|
| <b>Вступ</b>  | 5   |
| <b>Розділ 1 - Сутність управлінської та виховної діяльності командира</b>                                     | 8   |
| 1.1 Організація управлінської діяльності командира  | 8   |
| 1.2 Методи управління   | 10  |
| 1.3 Командир – єдиноначальник та лідер військового колективу  | 12  |
| 1.4 Особисті якості командира та їх вплив на управління підрозділом   | 18  |
| 1.5 Основи психології військового управління  | 28  |
| <b>Розділ 2 - Особистість у військовому колективі</b>   | 32  |
| 2.1 Поняття особистості у психології  | 32  |
| 2.2 Соціально-психологічна структура особистості військовослужбовця і<br>військового колективу                | 36  |
| 2.3 Науково-психологічні основи вивчення особистості<br>військовослужбовця                                    | 39  |
| <b>Розділ 3 - Військовий колектив</b>   | 45  |
| 3.1 Військовий колектив та його психологічні особливості  | 45  |
| 3.2 Сутність і структура психології військового колективу   | 48  |
| 3.3 Психологічна характеристика взаємовідносин у підрозділі   | 52  |
| 3.4 Характеристика взаємовідносин воїнів різних періодів служби   | 54  |
| 3.5 Нестатутні взаємовідносини у військових колективах, причини їх<br>виникнення                              | 58  |
| <b>Розділ 4 - Інформаційно-пропагандистське забезпечення у Збройних Силах<br/>України</b>                     | 61  |
| 4.1 Ідеологічна робота  | 61  |
| 4.2 Роль і місце воєнно-ідеологічної підготовки в системі ідейного виховання<br>слухачів Збройних Сил України | 63  |
| 4.3 Особливості організації проведення занять з воєнно-ідеологічної<br>підготовки                             | 64  |
| <b>РОЗДІЛ 5 - Організація виховної роботи у підрозділі</b>  | 71  |
| 5.1 Завдання та система виховної роботи в підрозділі  | 71  |
| 5.2 Основні принципи виховання, сутність і зміст виховання  | 72  |
| 5.3 Методи виховання, умови їх ефективного використання   | 77  |
| 5.4 Індивідуальна виховна робота з особовим складом підрозділу  | 80  |
| 5.5 Методика планування роботи щодо зміцнення військової дисципліни   | 83  |
| 5.6 Методика роботи командира з аналізу стану військової дисципліни у<br>підрозділі                           | 86  |
| <b>РОЗДІЛ 6 - Морально – психологічна підготовка особового складу</b>   | 90  |
| 6.1 Управління психологічною підготовкою військового колективу і особи  | 90  |
| 6.2 Управління соціально-психологічним кліматом військового колективу   | 96  |
| 6.3 Методика попередження конфліктів  | 101 |
| 6.4 Морально – психологічне забезпечення вартової служби  | 103 |
| 6.5 Морально – психологічна робота в підрозділах під час підготовки й<br>виконання бойових завдань            | 105 |
| 6.6 Досвід морально-психологічної роботи в Республіці Афганістан  | 110 |

|  |            |
|--|------------|
| 6.7 Основні морально-психологічні заходи щодо відновлення бойової<br>готовності підрозділу | 112        |
| <b>Закінчення</b>  | <b>114</b> |
| <b>Список літератури</b>   | <b>115</b> |

## Вступ

У воєнній доктрині України зазначається, що одним з основних завдань у сфері воєнної безпеки є забезпечення високого рівня морально-психологічної та професійної підготовки особового складу до виконання завдань збройної боротьби за будь-яких умов бойової обстановки. Досвід країн світу, а також вітчизняний, показує, що основою ідеологічної складової виховної роботи повинна бути національна ідея, у нашому випадку – українська державницька ідеологія, національні ідеали, пріоритети і цінності, військові традиції українського народу, основні норми і принципи суспільної моралі.

Реалізація цих вимог передбачає удосконалення системи підготовки офіцерів кадру та запасу у ВВНЗ.

Метою написання навчального матеріалу даного навчально-методичного посібника стала необхідність систематизувати накопичений досвід щодо організації та проведення виховної роботи в підрозділах Сухопутних військ та в простій, доступній формі розкрити основні питання навчальної програми з відповідної дисципліни для навчання студентів за програмою підготовки офіцерів запасу.

Крім того, досвід показує, що молоді офіцери, випускники ВВНЗ, досить часто зустрічаються з проблемами щодо проведення виховної роботи в підрозділі, тобто відчують нестачу досвіду в роботі з особовим складом.

Виходячи з цього, автори у навчальному матеріалі посібника висвітлюють питання з основних принципів та методів виховання воїнів, надають методіку роботи командирів щодо зміцнення військової дисципліни, інформаційно-пропагандистського забезпечення у Збройних Силах України. Також розкриваються питання науково-психологічних основ вивчення особистості військовослужбовців та військового колективу, надаються рекомендації щодо морально-психологічної підготовки особового складу.

Особливе значення в підготовці кадрів для Збройних Сил України є озброєння їх теоретичними і практичними знаннями та навичками. Необхідно зазначити, що офіцер у повсякденній діяльності виконує безліч завдань, а це, у свою чергу, спонукає до оволодіння знаннями з різних напрямків роботи.

Управління військовим колективом є дуже складним видом діяльності офіцера. Управлінські аспекти охоплюють усю гаму службових обов'язків і насамперед пов'язані з навчанням і вихованням особового складу. Рішення командира є головним структурним моментом циклу управління і повинно бути завжди обґрунтованим. Для ефективного вирішення завдань управління підрозділами командир повинен у різних формах управлінської діяльності використовувати сучасні науково обґрунтовані методи управління та володіти відповідним характером і стилем складного мистецтва управління.

У посібнику розкриваються питання змісту та методів управління, характер та стиль управлінської діяльності командира, показані основи психології військового колективу та методика індивідуально-виховної роботи командира.

У сучасних умовах, щоб правильно проводити навчання та виховання

підлеглих, офіцер повинен бути не тільки добре підготовленим у військово-технічному відношенні, але і володіти певними знаннями психології і педагогіки, культурою взаємовідносин військовослужбовців.

Оскільки людина є головною ланкою в системі бойової готовності військ, важливе значення набуває здатність офіцерів уміло вести виховну роботу, грамотно впливати на особистість у військовому колективі та на військовий колектив, знати науково-психологічні основи вивчення воїнів, характеристики їх взаємовідносин, причини виникнення негативних явищ у військових колективах та методи роботи щодо профілактики правопорушень. Усі ці та інші питання розкриває даний посібник.

Посібник надає матеріал, який стосується інформаційно-пропагандистського забезпечення в сучасних Збройних Силах України. Важливим, на думку авторів посібника, є показ активних форм і методів навчання, їх сутності. У розділі також висвітлені рекомендації щодо підготовки та проведення занять командиром підрозділу.

Виховання високих моральних і бойових якостей особового складу, свідомого ставлення військовослужбовців до виконання своїх обов'язків, підтримання статутного порядку в частинах і підрозділах, командирське піклування про підлеглих і особиста відповідальність кожного за виконання статутних вимог – основні пріоритети виховної роботи у підрозділах.

Один із розділів навчально-методичного посібника розкриває ці пріоритети, показує принципи та методи виховання воїнів, розкриває роботу командира підрозділу щодо зміцнення військової дисципліни та методику роботи з аналізу стану військової дисципліни. Автори посібника звертають увагу, що серед багатьох форм і методів виховання воїнів важливе місце належить індивідуальній виховній роботі, враховуючи її дієвість у вихованні та неможливість охопити масовими формами виховної роботи весь особовий склад.

Відомо, що одним із найскладніших питань діяльності командира є організація служби військ, яка являє собою повсякденну службову діяльність, що забезпечує необхідні умови життя, навчання, побуту військ, підтримання статутного порядку і військової дисципліни у військових частинах і підрозділах.

У посібнику розкриваються шляхи організації служби військ у підрозділі (частині) з опорою на керівні документи. Особливе значення для командира підрозділу мають такі питання як:

- організація вартової та внутрішньої служб;
- підготовка особового складу до несення служби у варті;
- морально-психологічне забезпечення вартової служби.

Вагомим є питання морально-психологічної підготовки особового складу до виконання бойових завдань. В посібнику використовується досвід цієї роботи в ході бойових дій в Афганістані. Розкриті також питання управління психологічною підготовкою підрозділів.

Таким чином, головною метою даного навчально-методичного посібника є надання допомоги студентам, курсантам, командирам підрозділів, професорсько-викладацькому складу відповідно до завдань, які вони виконують, щодо вивчення та практичного застосування викладеного матеріалу в навчальному процесі та у

повсякденній службовій діяльності.

# Розділ 1

## Сутність управлінської та виховної діяльності командира

### 1.1 Організація управлінської діяльності командира

Управління військовим колективом є дуже складним видом діяльності офіцера. Управлінські аспекти охоплюють усю гаму службових обов'язків і насамперед пов'язані з навчанням і вихованням особового складу, що відповідає виконанню головного завдання – забезпечення бойової готовності. А рішення командира є головним структурним моментом циклу управління і повинно бути завжди обґрунтованим, щоб підлеглі не вагалися під час виконання.

В рішеннях проявляється головний зміст виконання управлінських функцій командиром. Для ефективного вирішення завдань управління підрозділами командир повинен у різних формах управлінської діяльності використовувати сучасні науково обґрунтовані методи управління та володіти відповідним характером і стилем складного мистецтва управління.

**Головною метою управління** підрозділами і частинами є підтримка на необхідному рівні бойової та мобілізаційної готовності. Для досягнення цієї мети впроваджуються такі заходи:

- проведення занять з бойової та воєнно-ідеологічної підготовки;
- підтримання статутного порядку та високої військової дисципліни;
- організація служби військ;
- ведення виховної роботи та військового господарства;
- утримання в справному стані озброєння та військової техніки;
- удосконалення навчально-матеріальної бази;
- надання військовослужбовцям належного медичного та фінансового забезпечення.

Виконання цих заходів досягається повсякденною наполегливою працею органів та об'єктів управління.

Названі заходи об'єднуються в завдання управління:

- навчально-бойове;
- виховне;
- адміністративно-господарче;
- військово-технічне;
- службово-розпорядче;
- контрольнo-виконавче.

Розглянемо більш докладно кожне із них.

**Навчально-бойова** діяльність командирів визначається організацією і проведенням заходів з бойової та мобілізаційної підготовки. Крім того, вона припускає участь військ у заходах старших начальників (навчання, збори і т.п.). Для виконання навчально-бойового завдання командири, як показали дослідження, витрачають близько 35% бюджету свого часу. Вирішення цього завдання вимагає ініціативи, творчості від командирів усіх ступенів у досягненні головної мети управління – підвищення рівня бойової та мобілізаційної готовності.

У ході **виховної** діяльності необхідно добиватися від підлеглих активної



життєвої позиції під час вирішення завдань бойової готовності, викорінювати негативні явища, пропагувати демократизацію і гласність. Головний же напрямок цієї роботи – це зміцнення військової дисципліни, забезпечення правопорядку, викорінювання нестатутних взаємовідносин.

**Адміністративно-господарча** діяльність спрямована на:

- організацію і несення служби військ;
- підтримання статутного порядку;
- керівництво веденням військового господарства;
- забезпечення військовослужбовців усіма видами постачання;
- атестацію офіцерського складу;
- побутове та медичне забезпечення особового складу;
- організацію діловодства.

**Військово-технічна** діяльність забезпечує вивчення, експлуатацію та утримання зразків озброєння бойової техніки. Крім того, вона передбачає організацію раціоналізаторської та винахідницької роботи, удосконалення навчально-матеріальної бази.

**Службово-розпорядча** діяльність забезпечує виконання намічених заходів. Вона вимагає від командира чіткості, твердості, вольової витримки і такту у взаємовідносинах з особовим складом. Віддані розпорядження повинні бути чіткими, недвозначними. Для цього командир аналізує всі умови, в яких ставиться завдання, і можливі перешкоди під час його виконання, тобто командир враховує, чи зможуть його підлеглі до зазначеного часу в необхідному обсязі виконувати поставлене завдання; якщо необхідно, то він може відкоригувати хід виконання завдання. Результативність виконання поставлених завдань підвищується під час створення командиром обстановки творчості, ініціативи і відповідальності.

**Контрольно-виконавча** діяльність командира пов'язана з кінцевим результатом управління. Тому вона вимагає компетенції командира в межах його відповідальності. Але командир повинен довіряти своїм помічникам, заступникам і певною мірою спиратися на їхній досвід і порядність.

Розглянуті завдання управління показують, який великий спектр управлінської діяльності охоплює посада командира підрозділу (частини). Виконання цього аспекту досягається відповідними формами і методами управління.

Форми управління розділяють залежно від обсягу інформації, інтенсивності її надходження та важливості. Що ж таке форма управління?

У загальнонауковому, філософському трактуванні форму управління розуміють як один із проявів його змісту. Вона може виражатися по-різному як у статиці, тобто під час підготовки якогось заходу, так і в динаміці, під час його виконання. В тому й іншому випадках форма визначає межі, в яких здійснюються практичні заходи командира (штабу) з виконання повсякденних завдань. Форма відображає зміст управлінської діяльності, головним чином її організаційний бік. Вона залежить від:

- рівня і складу управлінської ланки;
- необхідності поєднання централізації і децентралізації;
- розподілу конкретних завдань між органами управління та посадовими особам, які складають цей орган;

– рівня підготовленості офіцерів та злагодженості їхньої роботи.

У зв'язку з цим, виходячи з досвіду військ, можна виділити три головні форми управління повсякденною діяльністю підрозділів:

- одноособова;
- колективна (групова);
- комбінована.

**Одноособова форма** управління передбачає прийняття рішення персонально командиром. За це рішення він несе відповідальність.

Але існують завдання, для вирішення яких необхідна колективна думка. В таких випадках має місце **колективна форма** управління. Наприклад, напередодні військових навчань, бойових артилерійських стрільб, заступу на бойове чергування у частинах та підрозділах проводиться наради, збори, де відпрацьовуються плани, обговорюється матеріальне забезпечення, взаємодія підрозділів, служб. Враховується суспільна думка, виразником якої є Ради офіцерів та сержантів. За спільно відпрацьований та прийнятий до виконання план несуть відповідальність усі командири та начальники.

Мають місце завдання (наприклад, здійснення контролю за виконанням наказу), які вимагають **комбінованої форми** управління. В таких випадках відповідальність однаково несуть і органи, які видали наказ, і ті, хто втілює його на місцях.

## 1.2 Методи управління

Під методом управління розуміють сукупність конкретних способів, прийомів та правил здійснення управлінських функцій командира з метою виконання отриманих підрозділом завдань. Методи управління за своїм характером розподіляють на дві групи:

- організаційно-розпорядчу;
- морально-психологічну.

До першої групи методів відносять: організаційний, розпорядчий, правовий, економічний.

Дамо коротку характеристику кожному із перелічених методів управління.

**Організаційний** (організаційно-адміністративний) метод призначений для планування дій кожного підрозділу та військовослужбовця. Цей метод передбачає планування заздалегідь і реалізується у вигляді планів, розкладів занять, статутів, порадишників, інструкцій, підручників, різноманітних правил та інших документів. Позитивною якістю методу є обміркування, зваженість управлінських функцій командирів різних рівнів, що забезпечує обґрунтоване, доцільне планування як самого управління, так і взагалі службової діяльності підрозділу.

Прикладом організаційного методу є планування бойової підготовки роти (батареї) Сухопутних військ. Під час складання розкладу занять командир заздалегідь визначає: хто, де, коли і з ким проводитиме заняття; яку бойову техніку, озброєння, прилади та літературу буде використано; яке навчальне місце з навчально-матеріальної бази частини буде задіяне. Для складання розкладу занять командир отримує необхідні дані із батальйонного (дивізійного)

планового документа – тематичного розрахунку годин на період навчання. Щодо бойової підготовки, то видно, що організаційний метод управління охоплює плануванням усі підрозділи військової частини.

Організаційний метод управління передбачає постійний вплив вищестоящих органів управління на підлеглі їм ланки. Цей метод дає найбільш ефективні результати за таких умов:

- недопущення волонтаризму під час прийняття рішення командиром;
- врахування конкретних умов життєдіяльності військ;
- розширення демократії та гласності.

**Розпорядчий** метод забезпечує оперативний вплив на всю систему управління шляхом перерозподілу сил та засобів у ході вирішення епізодичних або раптово виниклих завдань. Практика показує, що чим менше деталізовані та обґрунтовані розрахунками організаційні заходи, тим частіше доведеться звертатися до розпорядчого методу. В цьому полягає зв'язок між організаційним та розпорядчим методами.

Розпорядчий метод реалізується через накази, розпорядження, які доводяться до виконавців усно або письмово. Наприклад, якщо виникають раптово невідкладні завдання (усунення наслідків стихійного лиха, розвантаження великої кількості матеріальних засобів і т. ін.), то командир (начальник ) вимушений своїм наказом звільнити від занять з бойової підготовки певну кількість підрозділів. Такими наказами змінюється послідовність виконання щоденної службової діяльності підрозділу (частини). Безумовно, це призводить до невиконання заздалегідь прийнятого плану, а разом з тим і до зменшення ефективності бойової підготовки. Тому з метою недопущення надмірного використання цього методу командир частини мусить з цього приводу аналізувати працю своїх підлеглих. Такий аналіз забезпечить зворотний зв'язок у системі управління та викорінювання виявлених недоліків у плануванні.

**Правовий метод** управління передбачає використання законів України в системі управління, тобто має місце звернення до правового регулятора суспільних відносин. Особливо цей метод має важливе значення в наш час – час розбудови демократичної правової держави та воєнної реформи у Збройних Силах України.

Правовий метод базується на використанні військовослужбовцями законів держави, які гарантують дотримання прав людини. Право виступає як регулятор між людських відносин. Цей метод не є відокремленим від інших. Він реалізується через усі методи, оскільки управління військовими колективами повинно бути правомірним і не суперечити законам України і військовим статутам.

**Економічний метод** в умовах управління щоденною діяльністю підрозділів використовується дуже часто. Сутність методу полягає в матеріальному впливі на всі сторони життєдіяльності військ. Маючи у власному розпорядженні значні матеріальні засоби, командир і підпорядковані йому органи управління в процесі управління повинні ощадливо їх використовувати. Вирішуючи питання використання різних матеріальних засобів, необхідно порівнювати витрати з досягненням кінцевої мети. І, безумовно, їх раціональне використання визначає

ефективність управління.

Розумне використання стимулюючих економічних факторів може звісною мірою підняти ефективність управління. Тому економічний метод управління – це вплив командира економічними важелями на якість та своєчасність виконання завдання підпорядкованим йому підрозділом.

Група **морально-психологічних** методів впливає на результативність управління через підвищення активності військовослужбовців. Це досягається завдяки демократизації міжлюдських відносин, спадкоємністю традицій, пропагандою та агітацією щодо поставлених завдань, всебічним стимулюванням діяльності підлеглих та підпорядкованих підрозділів.

Коротко розглянемо деякі з морально-психологічних факторів.

**Демократизація** всіх сфер життя в Збройних Силах України повинна зумовлювати єдність єдиноначальності, міцну військову дисципліну, безумовну ретельність виконання службових обов'язків із широким залучанням військовослужбовців до справ військового колективу. Вона передбачає відмову від голого адміністрування, близькість керівника до широких мас військовослужбовців, боротьбу з викривленням дисциплінарної практики та нестатутними взаємовідносинами. Крім цього, демократизація зобов'язує командирів усіх ступенів вести боротьбу з грубістю, хамством, сприяти ввічливості та турботі про кожного військовослужбовця.

Велике значення для ефективного управління має виховання особового складу на бойових та трудових традиціях. Для цього потрібно пов'язувати головні завдання бойової підготовки з обороноздатністю України та з кращими показниками, які були досягнуті попередніми поколіннями військовослужбовців. Іншими словами, командир повинен на позитивних прикладах виховувати у підлеглих прагнення до високоефективного виконання службових обов'язків.

У цілому морально-психологічні методи управління реалізуються через пояснення завдань; залучення військового колективу до розроблення плану наступних дій та прийняття рішень; проведення демократичних заходів (загальних зборів, нарад і т. ін.); моральне стимулювання військовослужбовців, які відзначилися; проведення виховних та культурно-масових заходів; поширення передового досвіду членів військового колективу.

У досвідченому виборі методу чи виду управління підрозділом визначаються кваліфікація командира, його уміння та стиль роботи з підлеглими.

### ***1.3 Командир – єдиноначальник та лідер військового колективу***

Визначальним у сьогоднішній оцінці місця офіцера є ключові питання його призначення як керівника, організатора, патріота, наставника.

Базові принципи поведінки офіцера закладені в Кодексі честі офіцера Збройних Сил України — честь, відповідальність, професіоналізм, військові традиції, готовність та надійність, дисциплінованість мають бути зразком для підлеглих.

Найголовнішим принципом для офіцерів були, є і будуть надалі взаємовідносини між офіцерами і підлеглими. Тому формування та розвиток

якостей командира-лідера у офіцерів і сержантів повинні стати сьогодні одним із основних завдань, які визначені керівництвом Збройних Сил України, особистою справою кожного командира (начальника).

Розрізняють формальний, особистісний і повний авторитет керівника.

Формальний авторитет командира-керівника визначається його правами як посадової особи розпоряджатися своїми підлеглими, давати їм завдання, вимагати їх виконання, контролювати і стимулювати їхню діяльність.

Особистісний авторитет керівника визначається комплексом його особистих якостей як людини, таких, як людяність, толерантність, етичність та інші.

Повний авторитет керівника, або авторитет лідера, виявляється при поєднанні формального і особистісного авторитету особи, яка обіймає керівну посаду.

Вивчення природи лідерства в соціальних спільнотах свідчить, що лідери, як правило, мають ряд чітко виявлених якостей. По-перше, спосіб життя лідера передбачає тісне поєднання кар'єри і особистого життя.

По-друге, лідер ніколи не зупиняється у своєму розвитку. Здібності, честолюбність, талант, знання стимулюють лідера до їх подальшого розвитку і удосконалення.

По-третє, лідер знаходить своє справжнє покликання у застосуванні успадкованих здібностей та набутих навичок, розуму, знань, таланту як способу самореалізації саме у керівництві іншими людьми.

Звернувшись до словника, можна знайти наступне тлумачення поняття «лідерство»: лідерство (англ. Leadership) — реалізація організаційного керівництва, яка реалізується топ-менеджментом. Лідерство охоплює (але не обмежується тільки цим) розробку бачення, планування, ухвалення рішень, мотивування, організацію, розвиток, наділення повноваженнями і спрямування діяльності людей на досягнення конкретної мети.

У сучасній науці, за наявності спільності вихідних позицій, лідерство характеризується неоднозначно. Можна визначити наступні основні підходи до його трактування:

1. Лідерство — це різновид влади, специфікою якої є спрямованість зверху вниз, а також те, що її носієм виступає не більшість, а одна людина або група осіб. Політичне лідерство, пише Жан Блондель, — це «влада, здійснювана одним або декількома індивідами, для того, щоб спонукати членів націй до дій».

2. Лідерство — це управлінський статус, соціальна позиція, пов'язана із прийняттям рішень, це керівна посада. Така інтерпретація лідерства впливає зі структурно-функціонального підходу, що припускає розгляд суспільства як складної, ієрархічно організованої системи соціальних позицій і ролей. Заняття в цій системі позицій, пов'язаних з виконанням управлінських функцій (ролей), і дає людині статус лідера. Іншими словами, як відзначає Даунтон, лідерство — це «становище в суспільстві, що характеризується здатністю особи, яка це становище займає, скеровувати й організовувати колективну поведінку деяких або всіх його членів».

3. Лідерство — це вплив на інших людей.

Лідерство у військовому середовищі — це здатність командира (начальника) впливати на окремих військовослужбовців або групи з метою підпорядкування

(спрямування) їхніх зусиль на виконання завдань, що стоять перед підрозділом (військовою частиною).

Лідерство являє собою феномен, породжений системою неформальних, неофіційних відносин між людьми. Воно природним чином виникає в будь-якій групі на підґрунті впливу особистісного авторитету лідера на відносини і поведінку інших людей.

За своєю сутністю виділяють формальних та неформальних лідерів.

Формальні — ті особи, які призначені на керівні посади, здійснюють вплив та керують своїми підлеглими. Для них він є начальником та певним авторитетом.

Неформальні — ті особистості, що «виникають» у колективі «стихійно», мають свою власну думку, яку можуть пояснити, відстояти, а також відстоюють інтереси інших, ведуть за собою групи людей, які бачать у ньому ватажка, лідера.

Роль лідера виникає стихійно, штатним розкладом вона не передбачається. Керівник же нерідко призначається на свою посаду й обіймає її незалежно від того, сприймають чи не сприймають його підлеглі відповідним цій ролі.

Таким чином, керівництво є соціальним за своєю сутністю феноменом, у той час як лідерство виступає як психологічний феномен.

Керівник може ставати лідером, що значно підвищує ефективність його керівництва в цілому. Ідеальною, найбільш сприятливою для ефективної управлінської діяльності варто вважати ситуацію, коли формальний керівник є справжнім загально визнаним лідером колективу.

Потрібно визначити характерний атрибут феномена лідерства. Лідер не просто веде людей за собою, а й хоче вести їх, тоді, як самі люди, його послідовники не просто йдуть за лідером, а й хочуть йти за ним.

Щоб розібратися з процесом лідерства, потрібно з'ясувати, що саме дає командирові імпульс спонукати своїх підлеглих на виконання завдань.

Вважається, що управління — це розумовий та фізичний процес впливу, який забезпечує виконання підлеглими поставлених завдань. Лідерство ж передбачає вплив одного військовослужбовця на решту військовослужбовців підрозділу чи групи. Вплив — це така поведінка військовослужбовця, яка вносить зміни в поведінку, стосунки, відчуття інших військовослужбовців. Для того, щоб зробити лідерство та вплив ефективним, командир (начальник) повинен розвивати та застосовувати владу. Невербальний вплив спирається не на слова, а на зрозумілі підлеглому рухи, міміку, вираз очей, інтонацію голосу. Важливе місце у невербальному впливі на підлеглих посідає погляд командира. Його краще розуміють ті, з ким він довше спілкується. У цьому випадку між людьми встановлюється певний психологічний контакт, вони краще розуміють один одного. У зв'язку з цим необхідно навчитись володіти поглядом, розширювати діапазон його інформативності.

Важливим прийомом виховання є інтонація голосу. Отже, складовою керувати собою, тональністю голосу, мімікою і жестами. Особливої уваги це набуває в індивідуальному спілкуванні з підлеглими.

Емоційний вплив на особистість підлеглих здійснюється за допомогою засобів і прийомів, які безпосередньо стимулюють їх зацікавленість, емоції, почуття.

Особистий приклад командира має велику переконливість і наочність. Вчинок,

в основу якого покладені глибокі моральні переконання, викликає почуття поваги і відповідальності. А негативний вчинок може стати єдиною причиною недисциплінованості підлеглих.

Емоційний вплив на особистість підлеглих досягається за допомогою таких прийомів, як схвалення, позитивна оцінка, індивідуальне заохочення, смуток, обурення, іронія. У кожному окремому випадку необхідно враховувати їхнє ставлення до цих прийомів.

Раціональний вплив на особистість здійснюється за допомогою різноманітних вербальних (тобто мовних) засобів і прийомів, які мають за мету сформувати військові, моральні, соціальні, правові знання.

Для ефективного раціонального впливу на підлеглих командирів необхідно багато: знати рівень інтелекту воїна і яка інформація йому потрібна, володіти словом і вміти доступно розповідати підлеглому те, що йому треба засвоїти і надовго запам'ятати. Необхідно постійно пам'ятати про те, що індивідуальним інформуванням не можна зловживати. Інформація, що надається одному військовослужбовцю, повинна бути точною, зрозумілою і професійно правильною. Погано, коли командир приділяє одному підлеглому багато часу, а іншому — не знає, що сказати.

Окрім того, потрібно викоринювати такі притаманні деяким офіцерам якості, як: необов'язковість і непорядність (слова, обіцянки розходяться зі справами); завищена самооцінка; низька загальна культура і хамство (нецензурна лайка, грубість); байдужість до товаришів, служби, відсутність почуття взаємовиручки; зовнішня корпоративність (негативні традиції, кругова порука); обмежений світогляд.

Великою помилкою командира-вихователя, яка знижує ефективність його роботи, є думка про те, що його слова всім зрозумілі. Встановлено, що втрати інформації під час розмови двох осіб можуть сягати 50% від загального обсягу інформації залежно від її складності. В екстремальних випадках цей показник може сягнути 80%.

Яким чином можна досягти більш високого результату впливу на особистість?

У цьому допомагає теорія аргументації. Вона радить:

- вживати прості, достовірні, точні і переконливі поняття;
- враховувати темперамент підлеглих і роз'яснювати окремі положення за допомогою яскравих прикладів і аргументів;
- врахувати мотиви і ціннісні орієнтири воїнів, вживати термінологію, яка зрозуміла їм;
- широко застосовувати наочні засоби, які завжди підвищують увагу і активність співрозмовника;
- володіти точним цифровим матеріалом, вміло застосовувати порівняння, контраргументи, гумористичні приклади.

Вольовий вплив полягає у використанні різноманітних засобів і прийомів, які змушують підлеглого виконувати вимоги.

Залежно від індивідуальних особливостей підлеглого командир застосовує спеціальні завдання і доручення, вправи і контроль, критику і примус.

Влада — це можливість впливати на поведінку інших. Особливе значення має

влада при здійсненні управлінських функцій командиром підрозділу.

Влада, вплив, лідерство є основними засобами, які має командир при здійсненні управлінської діяльності.

Якими ж рисами має володіти військовий керівник, щоб якісно та ефективно виконувати функції лідера?

Критеріїв для класифікації рис чи якостей військового керівника є чимало. Але чи не найбільш простим критерієм може бути розподіл усіх рис, властивих лідерів, на 2 групи:

а) особистісні риси характеру;

б) комунікативні риси.

До першої групи слід віднести такі особистісні риси військового керівника:

–розвинутий інтелект. Розумний керівник здатний на ухвалення розумних рішень; ініціативність та винахідливість, ці риси дають командирові моральне право на лідерство. Вони також дозволяють йому досягти переваги в умовах сучасного бою; самостійність, яка сприяє прийняттю нетрадиційних рішень, що дуже важливо для військового керівника;

–впевненість у собі, здорова амбітність. Ці риси підштовхують військового керівника на прийняття непростих, іноді навіть ризикованих рішень у складних ситуаціях, спрямовують на підняття планки професійних вимог;

–організаційні здібності, без наявності яких керування військовим колективом є неможливим.

Такі суто професійні якості військового, як дисциплінованість, пунктуальність, підтягнутість доповнюють риси керівника.

Але одним лише певним набором рис характеру військового керівника проблему вирішити важко. Лідер, дії та накази якого ефективні в одній ситуації, виявляється неспроможним прийняти конструктивне рішення в іншій. До того ж важко знайти керівника, який би втілював у собі усі потрібні якості.

Це зумовило необхідність відокремлення декількох типів лідерства:

–автократичний (авторитарний);

–демократичний.

Для військового керівника, який організовує службу чи діяльність колективу виключно за принципом єдиноначальності, притаманний авторитарний тип лідерства.

Авторитарний лідер бере на себе ризик ухвалення рішень самостійно і програмує всі дії своїх підлеглих. У керівника-автократа бажання командувати, добиватися безумовного виконання своїх наказів завжди стоїть на першому місці. Він застосовує надзвичайні методи при обставинах, які не завжди вимагають їх необхідності. Авторитарний стиль керівництва, притаманний військовій службі, потребує для ролі лідера людини певного типу — владної, рішучої, вимогливої.

Але сьогодні, в умовах будівництва демократичного суспільства, дедалі більше даються взнаки негативні сторони авторитаризму. Це передусім те, що, програмуючи дії підлеглих, військовий керівник не дає їм можливості проявляти ініціативу, він виховує лише пасивних виконавців, що іноді перешкоджає успіху справи.

Демократичний стиль керівництва не може, звичайно, в умовах військової



служби замінити традиційний авторитарний тип лідерства. Але він може суттєво доповнити і збагатити його.

Демократичний стиль передбачає:

- надання підлеглим самостійності на рівні їх професійної кваліфікації;
- вирішення службових питань за їх участю;
- створення сприятливих умов для роботи підлеглих;
- шанобливе ставлення до співслужбовців;
- справедливу оцінку їх професійних знань та результатів.

Усе це не суперечить принципу єдиноначальності і персональної відповідальності військового керівника. Навпаки, елементи демократичного стилю зміцнюють реальну владу командирів і начальників, підвищують їх авторитет.

Доцільно згадати тут слова французького письменника Ж. Мишле: «Найважче — це не піднятися вгору, а залишитися самим собою, піднімаючись». У них підкреслюється моральний аспект керівництва, який є актуальним саме при демократичному стилі керівництва.

Військовий керівник авторитарно-демократичного стилю повинен володіти такими особистими якостями, до яких треба віднести:

- позитивну реакцію на критику;
- вміння усвідомлювати та визнавати допущені помилки;
- вміння аналізувати та піддавати самокритиці свої дії та вчинки.

Усе це є показником морального здоров'я військового керівника, широти його поглядів, уміння спілкуватися з підлеглими, його впевненості у власних силах.

Основними напрямками роботи щодо формування якостей лідера у командирів (начальників) слід визначити:

- підвищення у офіцерського та сержантського складу рівня знань з педагогіки, психології та інших гуманітарних наук, поширення їх світогляду;
- удосконалення стилю керівництва (управління) підпорядкованими органами управління, військовими частинами та підрозділами, впровадження у їх практику сучасних технологій управління персоналом;
- формування та розвиток лідерських якостей у командирів (начальників) усіх рівнів, викорінення з їх практичної діяльності типових недоліків, притаманних для керівника;
- популяризація передового досвіду управлінської діяльності кращих керівників, стимулювання їх до подальшого удосконалення якостей командира-лідера.

З метою забезпечення формування та розвитку лідерських якостей у офіцерів і сержантів підпорядкованих структурних підрозділів доцільно організувати проведення наступних заходів:

- відновлення практики призначення наставників з числа найбільш досвідчених офіцерів та сержантів;
- вивчення офіцерами та сержантами сучасних досягнень педагогіки і психології, навчання їх основам управлінської діяльності, застосуванню новітніх технологій управління під час проведення зборових заходів;
- підвищення рівня методичної майстерності, практичних психолого-

педагогічних навичок офіцерів та сержантів під час занять з професійної (командирської) підготовки;

– проведення тренінгів, практичних занять, комплексних рольових вправ щодо формування психологічної згуртованості військових колективів в умовах виконання завдань за призначенням;

– організація та проведення конкурсів на кращого начальника органу управління, керівника структурного підрозділу, командира роти, взводу, інших фахівців за спеціальністю з метою стимулювання офіцерів до поліпшення результатів службової діяльності;

– вивчення, узагальнення та поширення у ході підбиття підсумків службової діяльності, під час проведення зборів, а також висвітлення у засобах масової інформації передового досвіду керівництва підпорядкованими структурними підрозділами кращих командирів (начальників), які мають розвинуті якості лідера.

**Висновок**

Керівник і лідер — це не одне й те ж. Авторитет автоматично не здобувається з призначенням на посаду. Лідером автоматично ніхто ще у світі не ставав. Наявність влади не робить будь-якого керівника лідером, вона дає йому можливість ним стати. Незважаючи на військове звання та службове становище, неможливо бути лідером, якщо немає послідовників. Не підлеглих, а послідовників!

Справжній лідер не тільки знає, куди він іде, але й може надихнути інших йти разом з ним.

Кращий приклад лідерства — це лідерство на прикладі.

#### ***1.4 Особисті якості командира та їх вплив на управління підрозділом***

Кожний командир для успішного управління підрозділом повинен мати певні особисті якості. Умовно прийнято розподіляти командирські якості на чотири групи:

- морально-політичні;
- професійно-бойові;
- психологічні;
- фізичні.

Під командирськими якостями розуміють властивості особистості офіцера, які забезпечують ефективне виконання службових обов'язків. Перелічені в таблиці якості мають чисто умовний розподіл. Усі якості знаходяться в діалектичному взаємозв'язку і характеризують одну особистість.

##### **Морально-політичні якості**

Головним завданням командирів усіх категорій є забезпечення рівня бойової готовності, необхідного для надійного захисту Батьківщини. Виконання цього почесного завдання можливе лише за умови, що командний склад буде відповідати високим вимогам, які до них ставляться. Особливо це стосується молодих офіцерів та їхніх майбутніх підлеглих молодших командирів. Оскільки

їхній шлях командирської діяльності тільки-но розпочинається, а становлення як командира ще продовжується.

Відомо, що вимоги до командного складу постійно зростають. Адже впровадження новітніх засобів збройної боротьби та надходження до армії нової модернізованої бойової техніки й озброєння вимагають від командирів постійного удосконалення їхньої професійної підготовки. Крім того, зростання культурного рівня і технічної підготовки молоді, що призивається на військову службу, також вимагають від військових керівників удосконалення методів навчання та виховання особового складу підпорядкованих підрозділів. Усе це обумовлює формування у командирів високих морально-політичних та професійно-бойових якостей. Що стосується групи морально-політичних якостей, то вплив на їхнє формування чинять соціально-політичні зрушення, які мають місце в нашій державі. Тому найважливішим завданням з підготовки молодих командирів є формування у них політичної свідомості. Якщо *індивідуальна свідомість* – це сутність особистості, тобто духовний світ, що складає систему політичних переконань, наукові погляди на природу, суспільство та людські взаємини, то *політична свідомість* – це здатність думати, обмірковувати і визначати своє відношення до дійсності з громадської позиції.

Для *політичної свідомості* характерним є науковий світогляд. Саме він характеризує особистість командира і визначає його життєву позицію, ідеали, мотиви вчинків та моральні риси. В ньому відбиваються відповідальність командира перед суспільством за захист Батьківщини, відданість справі, якій він присвятив усе своє життя. Ось чому основою виховної роботи є формування у командирів усіх ступенів наукового світогляду, відданості справі розбудови соборної, незалежної України та любові до її народу. Науковий світогляд дає командирі правильну орієнтацію в усіх напрямках службової діяльності. Чим вище рівень знань, чим досконаліше командир оволодів законами суспільного життя, тим більш упевнено він може діяти, виконуючи управлінські функції, і тим самим сприяти досягненню головної мети управління – підвищенню рівня бойової готовності підрозділу.

Формування особистості командира полягає не тільки в тому, щоб він надбав бойових якостей, тобто зробити з нього висококласного військового фахівця, але й виховати його переконаним, політично свідомим військовослужбовцем. Для цього необхідно формувати й розвивати *політичну переконаність*, яка складається з твердої віри в правоту своєї справи. *Переконаність* визначається надзвичайно стійкими мотивами діяльності особистості, які дуже потужно впливають на поведінку командира в найскладніших ситуаціях життя, служби, бою. Іншими словами, переконаність – це якісна характеристика людини. Переконаний командир за будь-яких обставин високо пронесе прапор політичних ідеалів, пов'язаних з незалежністю та безпекою держави. Його дії будуть носити надзвичайну якість та послідовність, а прагнення досягти мети буде сильнішим за смерть.

Сила переконання робить свій відбиток у свідомості командира тоді, коли він веде боротьбу з несправедливістю, з порушенням законів України, проявляє принциповість за будь-яких обставин, навіть несприятливих особисто для нього.

Одним із дуже важливих завдань виховання командирів та їхніх підлеглих є формування у них патріотичних почуттів. Ці почуття проявляються щоденно в їхніх конкретних вчинках, в усвідомленні глибокого зв'язку з народом, причетності до його справ. Найефективнішим методом розвитку патріотичних почуттів у командирів є виховання їх на бойових, трудових традиціях нашого народу. Удосконалюючи та розвиваючи цей напрямок ідеологічної роботи, необхідно прагнути підсилення в ньому морального аспекту; у військових буднях тісно пов'язувати велич традицій, подвигів старших поколінь з нормами поведінки сучасних військовослужбовців. Спираючись на приклади старших поколінь, виховувати у воїнів Збройних Сил вірність військовому обов'язку, готовність захищати свою

Батьківщину, а якщо буде потрібно, то і віддати за неї життя.

У нерозривному зв'язку з переконаністю знаходиться принциповість командира, яка відбивається у відношенні його до служби та критики. **Принциповість** – це якість, в якій визначається вірність певним принципам. Інколи під принциповістю неправильно розуміють просту упертість, небажання виправити очевидну помилку, змінити невірний, хибний погляд на ті чи інші події військового життя або на поведінку підлеглих. Принциповість визначається високою вимогливістю до себе, справедливим відношенням до підлеглих, товаришів по колективу. **Принциповість передбачає стійкість переконань.** Командир не може говорити сьогодні одне, а завтра інше. Принциповий командир ніколи і ні в чому не допустить послаблень, не піде на угоду з совістю, чесно визнає свої помилки і буде прагнути їх усунути. Він завжди ставитиме суспільні інтереси вище особистих.

Переконаність командира свідчить про його політичну зрілість, означає, що його науковий світогляд перетвориться у глибокі особисті переконання, в активну життєву позицію.

Командир будь-якого рангу повинен бути **взірцем моральності**. Переконаність, ідейність людини знаходять прояв у його повсякденному житті, що приводить до появи відповідних моральних звичок.

Безумовно, моральні звички потрібно виробляти, щоденно впливаючи на свідомість військовослужбовця, добиватися зміни його поведінки на краще, пробуджувати відчуття гідності та відповідальності перед військовим колективом за свої дії.

Безмежна відданість Батьківщині викликає соціальну зрілість – прагнення та вміння робити висновки про справи і вчинки інших військовослужбовців та свої власні із суспільних позицій. Соціальна зрілість проявляється не тільки тоді, коли треба вибирати між життям та смертю. Вона потрібна командирі щоденно під час вирішення питань його службової діяльності. Командир, якому притаманна соціальна зрілість, завжди і всюди ефективно виконує свої службові обов'язки протягом служби.

Моральні норми, уявлення, ідеали діють на найглибші психологічні механізми військовослужбовця. Вони сильно впливають на мотиви його дій. Мотиви дій нерозривно пов'язані з оцінками та самооцінками, які проводяться на підставі моральних вимог та ідеалів. Якби виконання моральних норм не супроводжувалося позитивною оцінкою людської поведінки, а порушення –

негативною, вимоги моральності перетворилися б у добрі побажання, позбавлені будь-якої суспільної ролі. Оцінки перетворюють мораль у дуже важливий засіб соціального контролю за поведінкою військовослужбовця.

Моральні погляди, уявлення, ідеали складають моральний світ особистості. Цей світ може бути багатим і бідним залежно від того, як військовослужбовець вбирає в себе передові моральні ідеали, наскільки глибокі і багатогранні його уявлення про мораль, життя, культуру.

Серед моральних почуттів командира виділяється своїм суспільним значенням відчуття обов'язку перед багатьма поколіннями людей, які створили матеріальні і духовні цінності, якими кожний з нас користується від народження до останніх днів життя. Вдячність людям старших поколінь, які віддавали свої сили і навіть своє життя за щастя нашої Вітчизни, є найяскравішим моральним почуттям командирів Збройних Сил. Зміст морального виховання полягає в тому, щоб перетворити суспільні моральні вимоги в особисті моральні цінності кожного.

У почутті *патріотизму* на перший план виступає любов до Батьківщини, до свого народу, усвідомлення зв'язку з ним, співучасть у його справах. Любити Вітчизну – це означає усіма силами сприяти зміцненню її могутності, вирішенню завдань, які постають перед народом України. В цьому сутність патріотизму. Усвідомлення особистої участі в розбудові незалежної держави, глибоке розуміння необхідності напруження усіх творчих сил для досягнення мети, реальні справи, які збільшують силу і славу Батьківщини, – ось що надає патріотизму дієвий характер, перетворює любов до неї в найважливіший стимул командира Збройних Сил України.

Виховуючи своїх підлеглих, командири повинні прагнути прищепити їм не тільки вміння вимогливо ставитися до власних вчинків та дій, а й до відповідальності за результат справи, яку виконує увесь військовий колектив. У цих умовах стає діючою відповідальність військової організації за кожного її члена. Характерною рисою моральності є високе усвідомлення суспільного обов'язку (нетерпимість до порушень суспільних інтересів). Командир не може і не повинен не реагувати на недбайливе ставлення до військової справи. Він повинен бути нетерпимим до виявлення недбалості, самозаспокоєності, пияцтва, а також до аморальних вчинків, які завдають шкоди військовому колективу і суспільству.

До інших дуже важливих якостей, притаманних командирів, можна віднести чесність і правдивість, моральну чистоту та скромність у суспільному та особистому житті. Усі ці якості – благородні риси морального складу громадян України, найважливіші вимоги нашого морального кодексу, який знаходить свій відбиток у військових правових актах. Так, наприклад, у тексті Військової присяги записано: "...присягаю Українському народові завжди бути вірним і відданим, сумлінно і чесно виконувати військовий обов'язок ..."

Командири повинні володіти *самокритичністю* – одним з найяскравіших виявів моральності. Досвід життя військ підтверджує, що *критика і самокритика* – найефективніша зброя для перемоги нового над старим. Цей метод дозволяє виявити недоліки в навчанні та вихованні підлеглих, у службі військ. Тенденція згладжувати, уникати невирішених проблем, гострих питань,

замовчувати недоліки та труднощі не допомагають справі, а лише перешкоджають вирішенню отриманих завдань. Крім того, такий підхід гасить активність мас, а разом з тим і ефективність виконання завдань.

Світогляд і мораль особистості формуються й отримують розвиток лише в суспільно-важливій службовій діяльності. У зв'язку з цим первинне значення має відпрацювання ясного розуміння моральної сторони військової справи, уміння оцінити з високих моральних позицій і свою власну службову діяльність і діяльність товаришів та всього військового колективу.

Надзвичайно важлива роль колективу в моральному вихованні. Те, що характеризує стосунки у військовому колективі, що виховується щоденно, переноситься на поведінку військовослужбовця за межами підрозділу, на увесь уклад його життя, на його ставлення до служби. Тому розсудливі командири використовують авторитет колективу для успішного управління підрозділом. Особливо ефективно можна використовувати колектив для впливу на поведінку недисциплінованих воїнів.

Моральні переконання викристалізуються в безкомпромісній боротьбі з поглядами, які вже віджили своє, нашаруваннями та традиціями минулого. Тому дуже важливим є правильна та принципова оцінка з боку командира негативних виявів - як неприхованих, так і прихованих, завуальованих. Така оцінка може бути для одних військовослужбовців як попередження, для інших – як заборона і профілактика виникнення негативних явищ.

За роки незалежності України культурний та духовний рівень військовослужбовців значно піднявся. Вони стали гостріше реагувати на всі негаразди військового життя. Це вимагає від командирів чутливого ставлення до підлеглих, турботи про поліпшення умов їхнього життя. Командири повинні поєднувати в собі принципову вимогливість до підлеглих з повагою до них.

Виходячи з того, що вимоги безумовного виконання норм моралі юридично закріплені у Військовій присязі та військових статутах і їм надана сила закону, можна зробити висновок, що моральності воїнів надається особливе значення. Розвинути у військовослужбовців моральність до рівня сучасних вимог – це означає, по-перше, перетворити норми моралі в їхні особисті переконання, по-друге, прищепити їм систему позитивних звичок поведінки, які б відповідали загальнодержавним нормам моралі.

### **Професійно - бойові якості**

Командир будь-якого рівня повинен поєднувати в собі високі морально – політичні якості з відмінною професійно-бойовою підготовкою. Це поєднання йому потрібне для підтримання на необхідному рівні бойової готовності підрозділу та забезпечення військово – технічної переваги над ворогом. Для цього він повинен мати великий запас знань, умінь, навичок та бути компетентним у межах своїх повноважень. Що ж

розуміють під компетентністю? **Компетентність** – це здатність застосовувати на практиці набуті знання, уміння та навички, а також спроможність самостійно здобувати нові знання та відпрацьовувати нові уміння і навички, необхідність у яких викликана життям. Компетентність командира

також визначає його здатність організувати та забезпечувати бойові дії підрозділу та управляти ним під час бою.

Компетентний командир відзначається розвинутим тактичним мисленням, глибокими знаннями законо-мірностей збройної боротьби; здатністю глибоко аналізувати та обмірковувати всі можливі варіанти бойового застосування підрозділу; умінням знаходити, підтримувати та втілювати у практику управління все нове, передове; знаннями та суворим виконанням вимог статутів, настанов, наказів, директив та інших керівних документів; умінням максимально використовувати зброю та техніку.

Необхідно враховувати, що сучасна війна розширить масштаби бойового використання сил та засобів, збільшить розмах бойових дій, які будуть супроводжуватися особливою напругою і швидкоплинністю. Все це накладає свій відбиток на форми і методи управління підрозділами в бою. Безумовно, центральне місце в управлінні військами належить командирі. Він повинен швидко орієнтуватися за будь-яких обставин, логічно мислити, чітко висловлювати свої рішення, а це можливо лише за умови, що командир є компетентним фахівцем.

Компетентний командир повинен мати високий рівень загальної культури та добре розвинуту командирську мову: ясну, чітку, лаконічну, енергійну та переконливу.

Дуже важливим фактором, що впливає на результат управлінської діяльності командира, є його дисциплінованість. **Дисциплінованість** – це свідоме ставлення військово-службовця до законів, військового порядку, внутрішня переконаність у необхідності виконання вимог Військової присяги, статутів та моральних норм, уміння, навички та звички керувати своєю поведінкою за будь-яких обставин відповідно до цих вимог. Військова дисципліна – категорія державно-правова, вона передбачає суворе і точне дотримання всіма військовослужбовцями порядку і правил, встановлених законодавством України та військовими статутами. В той же час дисципліна – моральна категорія. Це означає, що для виконання її вимог дуже важливе місце посідає глибоке усвідомлення військовослужбовцями свого обов'язку перед Вітчизною. З цієї нагоди можна навести слова відомого педагога-вихователя А.С. Макаренка: „Дисципліна виявляє себе не тоді, коли людина робить для себе щонебудь приємне, а тоді, коли людина робить щонебудь важке, несподіване, яке вимагає значної напруги. Це він виконує тому, що переконаний в необхідності та корисності цієї справи для всього колективу і для всього суспільства та держави”.

**Ідейною основою** військової дисципліни є **політична свідомість**, непохитна переконаність військовослужбовців, які володіють глибоким розумінням об'єктивної необхідності збройного захисту Батьківщини. І, як показали події на Близькому Сході, Балканах, ця необхідність має підстави.

Практика управління підрозділами показує, чим вище відповідальність та **вимогливість командира**, чим активніше і змістовніше ведеться робота щодо зміцнення військової дисципліни, тим вона міцніша, тим вище якість навчання та рівень бойової готовності підрозділів та частин.

**Вимогливість** – це одна з невід'ємних якостей стилю виконання обов'язків командира. Справжня вимогливість є цілеспрямованою, систематичною,

повсякденною. Вона органічно входить у стиль роботи командира і повинна бути справедливою та мати принциповий характер.

За змістом вимогливість є творчою. Вона не тільки містить у собі прагнення досягти певних результатів, осудження відхилень від норм та правил поведінки, але й підтверджує їхню сувору обов'язковість, показує правомірні шляхи для досягнення бажаної мети та виправлення помилок. Уміння вимагати не з'являється само по собі, ним потрібно оволодівати. Важливе й інше – не тільки навчитися вимагати, але й домагатися виконання вимог. Бути послідовним, не зупинятися на півдорозі, не пасувати перед труднощами. Дії командира повинні бути безкомпромісними до найменших порушень дисципліни, до безладдя, зловживань та бюрократизму. Але вимогливість, осудження провини у командира повинно органічно поєднуватися з довірою до підлеглого, з товариською порадою щодо виходу зі скрутного становища чи виправлення помилок. І що дуже важливо, командир не має права ображати підлеглого, принижувати його гідність.

Виконання управлінських функцій командиром, особливо в сучасному бою, буде проходити у виключно складних умовах. Ця обставина вимагає, щоб командир володів волею, тобто здатністю свідомо керувати собою в боротьбі за досягнення складної мети.

**Командирська воля** – це вища спонукальна та розпорядлива форма регулювання діяльності військового керівника, яка забезпечує перехід від пізнання та переживання до практичного виконання обов'язків, до зміни дійсності у зв'язку з потребами, намірами та інтересами.

Воля пов'язана з усвідомленням її залежності від мети. Від того, яку мету перед собою ставить командир, яке значення має її досягнення для нього особисто, для військового колективу, в якому він служить, Збройних Сил та суспільства в цілому, залежить ступінь вольової напруги.

Характерною ознакою командирської волі є **цілеспрямованість**, тобто направленість дій командира на досягнення поставленої мети, підпорядкування їй усіх дій, думок, енергії. Вона характеризується, з одного боку, чіткою постановкою завдань, з іншого – реальною практичною діяльністю, яка спрямована на їхнє виконання. Саме це визначає здатність командира підпорядковувати свої дії та поведінку високим суспільно важливим цілям. За складних обставин цілеспрямованість дозволяє зосередитися на головному, не відвертаючи уваги на вирішення другорядних питань.

Для командирської волі характерними є **ініціатива** і **самостійність**, які свідчать про високу життєву позицію, віру у власні сили. Це має прояв через здатність узяти на себе всю повноту відповідальності за прийняті рішення, дії, вчинки. Ініціативний командир характеризується **наполегливістю** у справах, які корисні не тільки для нього особисто, але й для всього колективу.

Особливе значення має **розумна ініціатива командира** на полі бою. Від його ініціативи звісною мірою залежать швидкість ураження ворога та попередження ним несподіваних, раптових ударів. Безумовно, така ініціатива передбачає певний ризик та наявність високої мужності.

Однією з важливих прикмет командирської волі є **рішучість**, яка виявляється



в здатності командира без допомоги з боку швидко обґрунтувати та прийняти рішення. Рішучому командиру властиві критичність розуму, сміливість думок та послідовність у рішеннях і діях під час досягнення мети.

Воля командира не можлива без **працьовитості та наполегливості**. Ці якості допомагають енергійно долати перешкоди, які стоять на шляху вирішення отриманого завдання. Дійсна наполегливість поєднується зі здоровим глуздом, всебічним розрахунком, умінням гнучко реагувати на зміни обстановки.

Ознаками командирської волі є **витримка та самовладання**. Ці прикмети виявляють себе у здатності командира побороти негативні емоції, які заважають досягненню мети. Витримка та самовладання – це якості волі, які визначають владу над собою та самоконтроль. Вони допомагають у випадках невдачі або несподіваної зміни обставин утриматися від неправильних дій та прийняти правильне рішення. Так само, як й інші вольові прикмети, вони ґрунтуються на стійкості переконань, звичках та почуттях військовослужбовця, на чіткому розумінні обставин, в яких він знаходиться.

Для ефективного виконання завдань, що стоять перед підрозділом, командир повинен мати **організаторські** здібності. Командир, що володіє такими якостями, за будь-яких обставин зможе організувати військовий підрозділ у цілому та кожного військовослужбовця окремо на виконання отриманого завдання як планового, так і несподіваного.

Військова діяльність за своєю складністю завжди вимагала від командирів та особового складу підрозділів максимального прояву творчих здібностей. Творчість командира ґрунтується не тільки на знаннях законів збройної боротьби, тактики і техніки, але й на його здібностях здійснювати науковий підхід до вивчення явищ і процесів. Особливо збільшується значення творчих здібностей на сучасному рівні розвитку військової справи. Це визначається прискоренням темпів її розвитку, вдосконаленням, появою нових проблем, які вимагають творчого підходу до їхнього вирішення. Для цього командиру необхідно формувати та розвивати здібність помічати нові, передові тенденції, передбачати можливий розвиток подій та впливати на їхні наслідки найкращим чином.

Для творчих здібностей характерна готовність сміливо і обачливо йти на зустріч ризику, але проявляти розумну обережність. Розвиток творчих здібностей вимагає від командира удосконалення уваги, пам'яті та творчої уяви. Потрібно сказати, що формування згаданих якостей допомагає розвивати у командира інтуїцію. Особливість **інтуїтивного пізнання** полягає у стрибку через послідовні ланки логічної побудови розумового процесу. Тому процес інтуїтивного пізнання не формалізується, для нього неможливо відпрацювати певну логічну формулу. Всі ланки розумового процесу в даному разі ніби зливаються в одне ціле, що і дає можливість отримати несподіваний інтуїтивний висновок. Цей висновок є результатом діяльності мислення, коли одночасно і миттєво враховується безліч даних і факторів.

Важливість інтуїтивного пізнання в бойових обставинах визначається трьома факторами: наявністю великої кількості даних про обстановку, які беруться до уваги під час прийняття рішення; майже завжди існуючою неповнотою вичерпних даних і потребою їхнього здобуття та уточнення; обмеженням часу на прийняття

рішення та доведення його до підлеглих. Цілком зрозуміло, що за таких умов інтуїція є одним з необхідних моментів управління військами. Тому розвинення здатності командира до інтуїтивної оцінки обстановки і прийняття рішення є важливим напрямом формування його тактичного мислення.

### Психологічні якості

Боездатність підрозділів певною мірою, залежить від психологічних якостей та морально-бойової стійкості особового складу. Війна є всебічним випробуванням воюючих сторін. Але найсуворіше перевіряються в ній люди.

Взагалі військовій діяльності притаманна надзвичайно складна та відповідальна праця, яка пов'язана з тяготами та нестатками, надзвичайними напруженнями фізичних та морально-психологічних сил, дуже обмеженим часом на виконання завдань, суворо регламентованим побутом. Усе це повинно враховуватися командирами під час організації навчання та виховання з тією метою, щоб підготувати своїх підлеглих до дій у складних умовах. В умовах, коли військовослужбовець зіткнеться з новими моральними, фізичними та психологічними випробуваннями. Для подолання цих перешкод командирам потрібно формувати в собі, а так само і у своїх підлеглих, психологічну стійкість. Що ж розуміють під психологічною стійкістю? **Психологічна стійкість** – це здатність людини швидко пристосовуватися до умов, що часто змінюються, переносити тяготи та нестатки військової служби, а також суворі випробування сучасної війни.

Для психологічної стійкості дуже важливими є такі якості командира, як **стійкість та мужність**. Вони виявляються в здатності швидко опанувати страх і зберегти присутність духу, уміло використовуючи всі можливості для виконання отриманого завдання.

Особливості бойової діяльності висувають специфічні вимоги до мислення командира. Бій, як відомо, пов'язаний з небезпекою. Небезпечна для життя обстановка природно викликає у командира, як і у кожної людини, відчуття страху. Це може призвести до втрати контролю над собою, втрати здатності доцільно керувати діями підлеглих за умов, коли він не зможе подолати в собі відчуття страху. Якщо ж йому під силу подолати в собі ці неприємні наслідки небезпеки, тоді результати його психічної, а також і розумової діяльності значно збільшаться: швидкість мислення зростає, точність розрахунків та висновків підвищується. В такому разі небезпечна ситуація стає своєрідним стимулятором розумової діяльності. Здатність бути зібраним у небезпечній обстановці – необхідна якість командира. Підготовка командирів з такими якостями вимагає великих зусиль від усіх, хто нею займається, і повинна проводитися тепер, в умовах мирного життя.

Уміння знайти головне, не випускаючи деталей, ясність та визначеність висновків – необхідна вимога до мислення командира в бойовій обстановці. Командир зобов'язаний знайти вихід у суперечливій ситуації за простою формулою вирішення. Майже ніколи командир не буде мати всієї інформації про обстановку на полі бою, особливо що стосується противника. Тому у нього можуть з'явитися сумніви щодо правильності зроблених висновків та відданих

розпоряджень. Але вони не повинні негативно впливати на безперервність та твердість управління підрозділом. Звідси випливає одна з вимог до мислення командира – **рішучість та самостійність**, здатність до виправданого та обґрунтованого ризику. Безумовно, кожний командир повинен прагнути до зменшення ризику. Але, якщо командир тільки і буде дбати про свою безпеку, тоді його шанси на успіх в бою будуть незначними. Такий підхід у діях командира приховує нерішучість, розгубленість, безвільність і, як наслідок, – втрату часу, а разом з цим й ініціативи. Ризикувати потрібно, але ризик повинен бути розумним і ґрунтуватися на передбаченні.

Швидка зміна обстановки сучасного бою підвищує значення фактора часу, вимагає від командира інколи миттєвої оцінки ситуації, що склалася, та прийняття обґрунтованого рішення. Швидкість орієнтування в обстановці та прийняття рішення – така сама необхідна якість розумових здібностей командира, як і згадані раніше. Без цього тепер неможливо розраховувати на успіх. Уміти швидко думати, оцінювати обстановку, приймати обґрунтоване рішення – означає спиратися на глибокі міцні знання, на особистий досвід з управління підрозділом, на інтуїцію. До цього командир повинен готуватися заздалегідь.

До психологічних якостей належить також **професійна адаптація**. Що розуміють під професійною адаптацією? Звикання до тієї чи іншої життєвої ситуації, яке дозволяє уникнути небажаних емоційних реакцій, і є професійною адаптацією. Досвід, накопичений у процесі навчання та виховання, спілкування з людьми, переживання, радощі і біди допомагають тверезо, об'єктивно оцінити обстановку, свої здібності та можливості, власне місце в житті.

Військовослужбовець, чи то командир або його підлеглий, адаптований до військової служби, має більшу стриманість, волю порівняно з молодими офіцерами щодо умов служби та життя. Такий військовослужбовець не буде ставити занадто високих вимог до оточуючих його людей та умов життя, засмучуватися через те, що не здійснилося бажане, він не буде занадто запальним.

Недаремно командири, які мають великий життєвий досвід, які пережили значні труднощі, справжню небезпеку, як правило, не схильні до підвищеної емоційності. Вони більш витримані, мають більшу волю порівняно з командирами, які щойно розпочали службову діяльність. Потрібно сказати, що правильній оцінці своєї діяльності та значущості власної особистості для військового колективу та Збройних Сил в цілому сприяють всебічний розвиток командира, широта його кругозору, значний обсяг моральних, етичних та естетичних потреб.

### **Фізичні якості**

Сучасний командир повинен мати добре розвинуті фізичні якості. Характер будь-якої війни вимагає від усього особового складу Збройних Сил України, і в першу чергу від командного складу, високої фізичної підготовленості: витривалості, сили, спритності та швидкості в діях.

## *1.4 Основи психології військового управління*

Військове управління – це спрямований вплив командира на особистість воїна, військовий колектив або окремі соціально-психологічні процеси, що відбуваються в ньому, з метою зміни їхнього стану або надання їм нових якостей, що сприяють реалізації вирішення і досягнення поставлених цілей.

Психологія військового управління – це робота з військовослужбовцями, залученими до різних систем: «людина-машина», «людина-зброя», «особистість-колектив» і т.п.

Найбільший інтерес являє аналіз системи «особистість керівника – військовий колектив».

Під поняття управління розуміють сукупність взаємозалежних функцій, що виконуються органами військового управління, для безпосереднього впливу на об'єкт управління з метою досягнення кінцевої мети.

Основний зміст діяльності командира зводиться до виконання таких основних функцій (або видів діяльності):

- організаторської;
- виховної;
- військово-педагогічної;
- військово-професійної;
- адміністративно-господарської;
- керівництва навчально-бойовою діяльністю і службою військ.

Організаторська діяльність (функція) командира передбачає:

- планування, упорядкування і регулювання роботи офіцерів, прапорщиків, сержантів;
- прийняття рішень, контроль, перевірка виконання і надання практичної допомоги.

Командир повинен володіти відповідними організаторськими якостями і здібностями:

- самостійним і творчим складом розуму;
- винахідливістю;
- вимогливістю;
- впевненістю;
- умінням правильно оцінювати можливості людей;
- умінням налагоджувати їхню дружню спільну роботу і правильно будувати взаємини з ними.

Прийняті командиром управлінські рішення повинні бути:

- цілеспрямованими;
- своєчасними;
- несуперечливими;
- правомочними.

Психолого-педагогічні умови ефективності організаторської діяльності командира:

- а) чітка і ясна постановка завдань з урахуванням якостей виконавців і можливостей підрозділу;

- б) надання ініціативи підлеглим у рамках поставлених їм завдань;
- в) постійне прагнення до живого безпосереднього спілкування з підлеглими, близькість до них, мобілізація їх на виконання завдань, що стоять перед підрозділом;
- г) безперервний і систематичний, діючий і результативний контроль виконання завдань у сполученні з постійною практичною допомогою;
- д) тверда воля і наполегливість у подоланні перешкод на шляху до виконання поставленого завдання;
- е) турбота про підлеглих, урахування їхніх соціальних інтересів і вимог.

Виховна діяльність командира полягає в тому, що він:

- твердо і неухильно, цілеспрямовано і послідовно проводить у життя державну політику, забезпечує соціальну захищеність військовослужбовців, дотримання їхнього статусу;
- згуртовує військовий колектив, проводить роботу з попередження нестатутних взаємовідносин, з підвищення культури міжнаціонального спілкування;
- проводить інформування, організовує гуманітарне навчання, культурно-масову і спортивну роботу в підрозділі;
- спирається і спрямовує роботу сержантів і активу, навчає його форм і методів виховної роботи;
- особисто організовує і проводить індивідуально-виховну роботу з кожним військовослужбовцем.

Командир здійснює військово-педагогічну функцію: він відповідає за бойову, психологічну і воєнно-ідеологічну підготовку, навчання і виховання особового складу.

Бойова і гуманітарна підготовка являє собою процес особливим чином організованого педагогічного спілкування (взаємодії) військовослужбовців з метою формування в них бойової майстерності (професійних знань, умінь і навичок), розвитку ідейних, морально-бойових, психологічних і фізичних якостей, необхідних для підтримання постійної бойової готовності й успішного ведення бойових дій.

Свої завдання командир вирішує, здійснюючи необхідні навчально-виховні дії:

- вплив, що спрямований на підвищення навчальної активності підлеглих, стимулювання відповідального, зацікавленого ставлення до виконання навчальних завдань, а також орієнтації навчальної роботи на досягнення конкретних цілей (постановка навчальних завдань);
- передачу, повідомлення інформації (розповідь, роз'яснення, показ);
- контроль і оцінку результатів діяльності – знань, умінь і навичок, їх систематичний облік.

Для їх успішного виконання завдання командир повинен:

а) знати:

- закономірності, мету і завдання навчання і виховання;
- психологічні особливості особистості і військового колективу;
- принципи та методи навчання і виховання;

– процес та умови формування навичок і звичок.

б) уміти:

- передавати знання, формувати уміння та навички;
- логічно, цікаво викладати матеріал, застосовувати технічні засоби навчання й інші засоби активізації пізнавальної діяльності тих, хто навчається;
- враховувати особливості кожного воїна і колективу в цілому;
- спиратися на колектив, використовувати можливості активу.

в) володіти:

– спеціальними якостями військового педагога (педагогічна спостережливість і увага, мислення і мова, такт і ін.)

Військово-професійна функція командира проявляється в тому, що він повинен бути висококваліфікованим і компетентним військовим фахівцем:

- знати матеріальну частину, правила експлуатації, збереження військової техніки та озброєння;
- уміти правильно визначати і ставити завдання підлеглим щодо її бойового застосування;
- зразково дотримуватися вимог технічних інструкцій, настанов, заходів безпеки;
- знати тактику дій противника, можливості його озброєння і бойової техніки;
- організовувати вивчення особовим складом нових зразків артилерійського озброєння;
- вивчати новітні способи бойового застосування артилерії.

Адміністративно-господарська діяльність командира передбачає:

- організацію правильного розміщення особового складу;
- підтримання твердого статутного порядку, високого рівня військової дисципліни;
- забезпечення утримання підлеглими в справності зброї, військової техніки, засобів захисту і спорядження;
- турботу про побут своїх підлеглих, задоволення їх соціальних потреб і запитів;
- керівництво роботами, що виконуються особовим складом, контроль і надання практичної допомоги;
- ведення батареїного господарства, службового діловодства, облік особового складу і матеріальних засобів.

У керівництві бойовою діяльністю воїнів виділяють три основні етапи:

1. Формування готовності підрозділу до бою.
2. Підтримання бойової цілеспрямованості й активності особового складу в ході ведення бойових дій.
3. Відновлення боєздатності.

Управління здійснюється командиром шляхом застосування різних засобів впливу на особистість і колектив (насамперед на їхні цілі, мотиви і суб'єктивний психологічний стан) з урахуванням їхнього реального стану, знання ступеня відхилення емоційної стійкості підлеглих від оптимального рівня, а також на бойову ситуацію, змінюючи її на свою користь.

Прийоми і засоби управління (впливу) діяльністю підлеглих:

- наказ;
- вимога;
- вказівки;
- роз'яснення мети і значущості бойових дій;
- своєчасне уточнення завдань в ході бою і постановка додаткових завдань.

Важливим методом управління є створення стимулюючих виконання бойового завдання умов: забезпечення раптовості й несподіваного удару по ворогу, різке посилення інтенсивності вогню, підвищення темпу просування і т.п.

Зміст цієї роботи містить:

**а) на першому етапі:** стимулювання спонукальних мотивів виконання поставленого завдання; підтримання бойового настрою підлеглих, їх індивідуальних і колективних установок на вмлі і самовіддані дії в бою і т.п.;

**б) на другому етапі:** використання морально-психологічного впливу справедливості цілей воїна – слова й особистий приклад, сильний вогневий удар по противнику, успіх бою та ін.;

**в) на третьому етапі:** збереження високої організованості і дисципліни, морального і психологічного стану особового складу.

Для успішного управління бойовою діяльністю необхідні:

1. Правильне з'ясування командиром завдання, яке поставлене старшим начальником.
2. Об'єктивна оцінка обстановки, стан своїх військ і військ противника.
3. Визначення ймовірного розгортання подій.
4. Прийняття рішення, що передбачає найбільш раціональне використання своїх сил і умов обстановки.
5. Організація і стимулювання підготовчої роботи і практичного виконання рішення.
6. Контроль і внесення коректив у процес діяльності особового складу.
7. Підбиття підсумків і відновлення боєздатності після проведеного бою.

Таким чином, практична реалізація вимог воєнної доктрини, переведення військового будівництва і підготовки військ на якісні параметри в багатьох випадках залежить від психологічної перебудови стилю управління офіцерських кадрів, оволодіння новими методами роботи з людьми.

## Розділ 2

### Особистість у військовому колективі

#### *2.1 Поняття особистості у психології*

Особистість за своєю суттю і походженням та її значущістю, оцінюється критеріями суспільних інтересів. В той же час особистість – це складний комплекс індивідуальних своєрідних психічних процесів, властивостей і переважного настрою. Вона має свої зміст і структуру.

Під змістом поняття особистості розуміють духовний світ людини, його індивідуальну свідомість, що є своєрідним відображенням суспільного, соціального та природного середовища. Елементами змісту поняття особистості є уявлення, знання, поняття, погляди і переконання.

Зміст поняття особистості тісно пов'язаний з її структурою. Структуру утворюють упорядкована сукупність основних психічних якостей: направленість особистості, характеру, здібностей і темпераменту. Ці якості, притаманні всім людям, наділені завжди конкретним змістом.

Індивідуальна свідомість та зміст особистості, будучи одним цілим, усі елементи якого за правильного розвитку людини взаємозв'язані і представляють собою не суперечну в логічному відношенні будову, яка, у свою чергу, може бути розподілена на ряд сфер. Центральну частину духовного світу військовослужбовця складає світогляд. Це система суспільно – політичних знань та переконань, свідомість патріотизму та інтернаціоналізму, військового обов'язку. Важливе місце в змісті поняття особистості припадає на моральну та правову свідомість. Засвоєння військовослужбовцем норм моралі, поваги до законів держави, готовність неухильно виконувати та боротися за їх виконання – все це відіграє роль регулятора соціальної поведінки, що стоїть на сторожі дотримання державних інтересів. До змісту поняття особистості належить також визначений обсяг знань, спеціальних навичок та майстерності, що є складовими компонентами військової майстерності.

Звичайно, індивідуальна свідомість складається не тільки з цих стійких компонентів. У свідомості воїна можуть з'явитися і менш стійкі короточасні погляди, роздуми, які супроводжуються при відпрацюванні більш стійких духовних утворень або підлягають логічним та моральним помилкам, випадковим обставинам.

За ступенями об'єктивності, науковості, систематизації та упорядкованості в змісті поняття особистості, в індивідуальній свідомості воїна можливо виділити два напрями. Перший – ідеологічний та теоретично усвідомлений змістом – являє собою власну свідомість особистості, другий – динамічний, нестійкий, деякою мірою стихійний та суперечливий, – створює емпіричний досвід особистості, в першу чергу, безпосередньо відображає дійсність. І свідомість воїна, і його поточний емпіричний досвід мають психологічний механізм свого створення, існування, розвитку та керуючого впливу на поведінку. В цьому живому



динамічному процесі функціонування особистості важливу роль відіграють її основні властивості.

Центральною властивістю особистості є спрямованість, тобто сукупність найбільш стійких життєвих і військово-спеціальних цілей, ставлення до суттєвих сторін служби й інших соціальних цінностей, а також провідних мотивів діяльності та поведінки. Ядром спрямованості воїна є його ідейні переконання і моральні принципи, світоглядні погляди на основні військово-політичні і соціальні проблеми. Спрямованість особистості є узагальненою характеристикою воїна з точки зору того, до чого він прагне, що він цінить у світі і як при цьому сприймає зовнішній вплив. Знання змісту та структури спрямованості воїна дає уявлення про переважну орієнтацію його думок та прагнень, дозволяє правильно оцінити і, що дуже важливо, прогнозувати його вчинки та їх мотиви.

Визначити спрямованість особистості – це встановити:

а) рівень ідейно-політичного та морального розвитку воїна, зміст, міцність його переконань, їх активність і ступінь впливу на повсякденну поведінку;

б) мету та мотиви, особистісні рішення, пов'язані з вимогами підвищення бойової майстерності, зміцнення дисципліни, підтримання постійної бойової готовності, а також ставлення до інших конкретних завдань військової діяльності;

в) інші стійкі важливі цілі, їх зміст та послідовність дій, спрямованих на їх реалізацію;

г) зміст переважаючих індивідуальних потреб, пізнавальних та естетичних інтересів, духовних запитів.

На основі цих даних можна говорити про спрямованість особистості в цілому, а також про її аспекти, такі як:

– визначеність, тобто виявлення основних напрямів особистості, наявність перспективних життєвих цілей і відповідних мотивів;

– відповідність особистих цілей та мотивів інтересам нашого суспільства та завданням підвищення боєздатності Батьківщини;

– індивідуальна структура спрямованості, взаємовідношення цілей і прагнення різного змісту, ступінь їх погодження.

Безпосередньо до спрямованості особистості примикає характер, під яким розуміють здібність воїна діяти у відповідності до своїх поглядів. Він є сукупністю рис, в яких закріплюються ставлення воїна до типових умов і вимог служби, а також відповідних способів реагування. Характер базується на ідейності, моралі та культурі особистості, що проявляються в основних професійних навичках та якостях, які сформовані в умовах військової служби і потрібних для неї. Особливо чітко вимальовується характер в складних обставинах, коли ставляться підвищені вимоги, коли воїн повинен проявляти такі якості, як сміливість, самовідданість, мужність, стійкість, свідоме ставлення до військової служби, взаємодопомоги та інше.

Оцінюючи характер особистості, звертають увагу на ставлення воїна до служби, своїх товаришів та колективу, підрозділу до різного роду матеріальних та духовних цінностей, а також до самого себе. Любов до праці, дисципліна, акуратність і пунктуальність та ряд інших професійно важливих рис характеризують воїна як спеціаліста. Сміливість, пильність у бойовій обстановці

складають основу військового характеру. Колективізм, бажання добра, готовність до взаємодопомоги або, навпаки, індивідуалізм, ворожнеча, замкненість – усе це риси характеру воїна як члена колективу, його безпосередні соціальні якості.

Велике значення мають риси характеру, які закріплюють відношення людини до безпосередньо-матеріальних цінностей, перш за все, до зброї та бойової техніки, громадського та військового майна, а також до цінностей духовного порядку – державних законів, норм моралі, науки, мистецтва, культури. Важлива сфера характеру – ставлення воїна до самого себе: його самооцінка, скромність, гордість, відчуття честі та особистого достоїнства, акуратність в одязі, турбота про зовнішній вигляд та інші якості.

Наступною властивістю особистості є навички, тобто сприятливі можливості швидкого оволодіння тією чи іншою спеціальністю. Наявність відповідних схильностей у сфері військової справи сприяють надбанню в короткий термін необхідних для служби знань, навичок та інших елементів бойової майстерності. Кожна людина володіє відповідними навичками. Завдання стоїть так, щоб своєчасно і правильно їх розпізнати, виявити їх предметну специфіку, рівень розвитку і створити умови для реалізації потенційних можливостей особистості у військовому колективі.

Командиру, офіцеру – вихователю необхідно знати можливості своїх підлеглих. Призначення воїнів на відповідну посаду і надання пропозицій щодо призначення на більш відповідальну посаду, пошук індивідуального підходу в навчанні і вихованні кожного військовослужбовця, підбір і переміщення сержантів, старшин, формування активу підрозділу, комплектування груп, призначених для виконання конкретних завдань, – усе це питання, правильне вирішення яких передбачає врахування навичок людей. Зрозуміло, що справа не обмежується використанням даних про навички людей. Необхідно спиратися, перш за все, на розуміння особливостей спрямованості особистості, рис характеру, тобто на морально-політичні та бойові якості.

У процесі вивчення навичок людей визначають такі показники, як рівень та можливий темп розвитку мислення та пам'яті, спостережливості та уваги, здатність органів зору, слуху. Пристосованість психофізичної організації індивіда до визначення тонких, ювелірної точності рухів (наприклад, бойова робота сапера, навідника гармати). Військова служба вимагає від воїнів багатьох специфічних здібностей як у військово-технічній і тактичній сферах, так і в суспільній роботі. Велику цінність мають навички до організаторської діяльності, до керівництва особовим складом, до навчання та виховання. Виявлення цих навичок, вміння знаходити людей, які володіють ними, – важлива умова правильної організації навчально-виховного процесу і військової служби загалом.

Оцінка навичок підлеглих – не одноразова діяльність командира та офіцера-вихователя. Систематичний контроль, спостережливість за тим, як розвиваються навички людей у процесі надбання військової майстерності, які із них і за яких умов не реалізуються повною мірою, – один із напрямів роботи вивчення підлеглих. Найкращими передумовами успішного розкриття навичок людини є призначення її на таку посаду, де сам характер роботи, обов'язки, які вона виконує, максимально відповідають її індивідуальним особливостям.

Суттєву сторону особистості воїна складає його темперамент – властивість, яка характеризує особливості проходження психічних процесів, діяльність і поведінку в цілому: рухливість, урівноваженість, активність, ступінь емоційності, імпульсивності. Темперамент доповнює облік особистість динамічними показниками і є ваговим фактором у загальній схемі поведінки. Він тісно пов'язаний, як з характером воїна, так і з його навичками.

За основними показниками динаміки нервово-психічних процесів (рухливість, імпульсивність, зрівноваженість) розрізняють чотири типи темпераменту: сангвінічний, холеричний, флегматичний, меланхолічний.

Сангвінічний темперамент проявляється в гармонічному відношенні збудженості і рухливості психічних процесів, їх сили і рівноваги. Воїн сангвінічного темпераменту є енергійним та активним, особливо в умовах, коли він ясно розуміє мету і завдання, що стоять перед ним.

Холеричний темперамент відповідає специфічній збудливості, різкості в діях, здібності до максимального напруження сил і в той же час недостатньо терплячий, якщо обстановка вимагає багато зусилля.

Показники флегматичного темпераменту в основному зворотні показникам холеричного: невисока збудливість, інертність, схильність до сталих дій та умов життя, здатність до великих навантажень протягом значного часу.

Меланхолічний темперамент характеризується підвищеною вразливістю, яка може знайти застосування в ряді складних видів військової діяльності, пов'язана з отриманням та переробкою складних сигналів, потребує пильності та здібностей (радист, оператор, спостерігач).

Такі основні психологічні характери особистості воїна, що відіграють важливу роль в його поведінці та діяльності. Вивчити духовний світ своїх підлеглих – це встановити особливості спрямованості, характеру, здібностей і темпераменту кожного з них, визначити проявлення їх у поведінці, а також бути спроможним прогнозувати майбутню поведінку, в тому числі і в умовах бойових дій.

Пізнання конкретної особистості в багатьох випадках полегшується, якщо брати до уваги приналежність її до визначеної соціальної групи, нації, професії, а також її відношення до відповідної освітньої чи іншої категорії.

Оскільки, члени однієї і тієї самої соціальної групи мають ряд схожих духовних якостей, які сформувалися у них в загальних умовах життя, діяльності і виховання, то знання психології класу, національно-психологічних, професійних і культурно-побутових особливостей багато дає офіцеру для розуміння підлеглих. В той же час було б помилково переносити всі риси класу, нації, трудового колективу на конкретну особистість.

Ураховуючи ці обставини, роботу з вивчення особового складу доцільно проводити за такою схемою:

- визначити ступінь розвитку загальних рис, притаманних воїнам як представникам держави;
- визначити особливості внутрішнього світу, обумовлені віком;
- визначити особливості, пов'язані з досвідом військової служби;
- оцінити індивідуально-психологічні характеристики.

Важливі особливості особового складу обумовлені віком: юнакам 18-25 років

притаманні ентузіазм, самостійність, бажання розібратися в складних питаннях світогляду та моралі, підвищення потреби в спілкуванні та дружбі.

Численні якості цього віку мають велику соціальну цінність. Юнацькому віку притаманні і деякі труднощі становлення і розвитку. Нерідко проявляються категоричність та незрілість думок та оцінок, перевага емоційних форм поведінки, групова замкнутість, невміння використати раніше отримані знання, відсутність самокритичності.

Таким чином, знання психології соціальних груп і категорій особового складу дозволяє командирі підрозділу більш цілеспрямовано вивчати індивідуально-психологічні якості своїх підлеглих, їх бойові і моральні якості. Ефективність цієї роботи багато в чому залежить від наявності відповідної теоретичної бази, умілого володіння основами воєнної психології, необхідними для розроблення програм вивчення особистості воїна.

## ***2.2 Соціально-психологічна структура особистості військовослужбовця і військового колективу***

Військова психологія займається вивченням особистості військовослужбовця з урахуванням його суспільного стану. Як особистість військовослужбовець – повноправний громадянин нашої держави, який виконує передбачений Конституцією України обов'язок щодо захисту Вітчизни. Йому притаманні висока політична свідомість, моральна зрілість, психологічна готовність та майстерність щодо виконання навчальних, службових та бойових завдань.

Особистість воїна – її зміст і структура – не є чимось постійним. Навпаки, вона динамічна, тому що формується в процесі військової діяльності, навчання, виховання і самовиховання. Юнак, який приходить у підрозділ чи вступає до військового закладу, уже є особистістю. Але в нього попереду ще великий шлях розвитку, щоб набути і закріпити ті моральні і бойові якості, які визначають сутність особистості воїна – озброєного захисника Вітчизни. Формування цих якостей, їх зміст залежить від міцності зв'язків воїна з тим колективом, в якому він проходить службу. Активною формою зв'язку особистості і суспільства є колектив, військова діяльність. Велику роль у забезпеченні єдності, особистості і суспільства відіграють цілеспрямовані військові навчання і виховання, що передають особистості високі суспільні ідейні цінності: ідеологію, мораль, науку, культуру.

Військова служба в лавах Збройних Сил України – це різновид суспільно-корисної діяльності більшості молодих людей.

Військова служба впливає на особистість воїна такою мірою, якою він сумлінно і старанно виконує все, що йому доручають. Розвиток особистості відбувається і в повсякденній діяльності під впливом людей, зброї і бойової техніки. Загальні обставини активного життя – навчання, чергування, вирішення складних непередбачених завдань. Воїн спілкується з іншими військовослужбовцями, обмінюється з ними знаннями, думками, досвідом, узгоджує свої дії, співпрацює з колективом.

Подібна робота інтелектуального напрямку позитивно впливає на розвиток

пізнавальних процесів, збагачує емоційну сферу, особливо соціальну, морально-політичні відчуття, зміцнює волю. Оволодіваючи зброєю та бойовою технікою, воїн удосконалює свої технічні знання та практичні навички. До нього на службі ставляться складні військово-спеціальні та морально-політичні вимоги, під час виконання, яких він розвиває суспільну свідомість, дисциплінованість, культуру поведінки, підвищує спеціальні знання та практичні навички.

Напруженість, відповідальність і велика значущість військової служби – впливові виховні фактори, які формують особистість воїна. Суспільна значущість військової діяльності, її складний зміст обумовлюють розвиток у нього високих рис захисника Вітчизни.

Розвиток особистості молодого воїна – це мужність 20-річного юнака. Сучасні психологічні висновки стверджують про те, що в цьому віці розвиток не тільки не завершується, але й за багатьма напрямками активізується. Цей процес неможливо уявити як кількісне накопичення позитивних змін в поведінці. Він характеризується відомою суперечністю.

На початковому етапі служби відбувається адаптація особистості до нових умов життя та діяльності. Багато людей зі зміною життєвих обставин відчувають обумовлений стрес. Напрацьовані раніше психофізіологічні механізми згладжування із зовнішніми умовами тепер перестають забезпечувати необхідний баланс. Збільшується кількість завдань, які для свого вирішення потребують інтенсивного мислення, оскільки надбані раніше навички в нових умовах виявляються не завжди придатними.

Новизна обстановки завжди викликає у молодих військовослужбовців відчуття невпевненості і навіть хвилювання. Через деякий час, у міру того, як формуються для даної обстановки способи поведінки, стан внутрішнього дискомфорту слабшає, що свідчить про завершення процесу адаптації в умовах військової служби. В ході цього відбуваються звичайні зворотні зміни в системі навичок повсякденної поведінки, на рівні функціонування особистості та основних життєвих функцій організму. Людина повинна звикати до розпорядку дня, підвищеного режиму навантажень, до нових форм спілкування і взаємодії з людьми, до форми одягу, умов побуту та відпочинку, а також нерідко, і до нових кліматичних, природних умов. Усе це несе велике навантаження для організму та психіки молодих воїнів. Суттєво змінити весь склад життя і діяльності – завдання, з якими окремі військовослужбовці справляються важко.

Робота з молодими воїнами в процесі адаптації їх до служби має свої особливості. Необхідні уміле керівництво цим процесом, індивідуальна та групова допомога, створення таких умов для життя і служби, які б не травмували тих воїнів, для яких переміна в обстановці виявилася надто хворобливою.

Із завершенням процесу адаптації молодого воїна починається активне оволодіння більш високими ступенями військової справи, свідоме становлення спеціаліста. Це виражається в розвитку специфічних якостей особистості, які обумовлені особливим характером військової діяльності, її визначенням, традиціями, особливостями зброї та бойової техніки. Ця сторона особистості молодого воїна розвинута найбільш слабо, оскільки в його попередньому житті не було, звичайно, достатнього військового досвіду. Розвиток особистості в цьому

напрямку відбувається під впливом ідейно-політичного та військового виховання.

Позитивні переми впливають на всі структурні елементи особистості: спрямованість, характер, здібності та темперамент. Розвивається розуміння військового обов'язку, підсилюються почуття любові до Батьківщини.

Спрямованість особистості воїна збагачується і такими рисами, як любов до зброї та військової техніки, свідомо відповідальність за збереження й уміле використання матеріальних цінностей. В особового складу розвивається позитивне ставлення до багатьох інших сторін військової служби, до чіткого ритму життя, форми одягу, спільної самовідданої ратної праці. У багатьох все це переростає в дійсну військово-професійну спрямованість особистості, і вони приймають рішення пов'язати своє життя з військовою службою.

Одночасно з розвитком спрямованості особистості відбувається гартування характеру, особливо таких рис, як сміливість, наполегливість, мужність, дисциплінованість, бойова активність, воля до боротьби та перемоги, колективізм та військово товариство. В підрозділі, частині швидко, іноді несподівано для воїнів розкриваються нові сторінки їх здібностей, і вони стають відмінними військовими спеціалістами, швидко оволодівають технічними навичками, розвивають військово-спеціальне мислення, інтуїцію, спостережливість та інші необхідні якості.

Визначні зміни відбуваються й у сфері темпераменту: стають більш яскравими та виразними позитивні тенденції, згладжуються негативні. Як правило, воїни набувають рівноваженості та стриманості, впевнено почувають себе в нових обставинах.

В армійських та флотських умовах воїни отримують усебічний загальний розвиток. Вони розвивають свій загальнополітичний та культурний кругозір, беруть участь у суспільній роботі, оволодівають новими корисними для життя знаннями, навичками, стають більш сильними у фізичному відношенні. Для багатьох воїнів служба в армії і на флоті є прекрасною школою оволодіння державною мовою, ознайомлення з національно-культурними цінностями.

Зрозуміло, що всі ці та інші позитивні зрушення в особистості воїна відбуваються не самопливом, не стихійно, а при ефективній напруженій бойовій та гуманітарній підготовці, вмілому проведенні виховної роботи, чіткій організації всієї служби.

Великий вплив на формування і розвиток особистості воїна має виховна робота, науково обумовлена система ідеологічної, політико-виховної та організаційної діяльності офіцерів з виховання особового складу, мобілізації його на успішне виконання навчальних і бойових завдань, на підтримання високої бойової готовності підрозділів, частин, що гарантує своєчасний захист держави.

Кращі риси воїнів розвиваються та закріплюються на заняттях з бойової підготовки. В ході виховної роботи у воїнів формуються високі моральні та бойові якості, необхідні для успішного виконання військового обов'язку.

Бойова підготовка є навчальною діяльністю, яка поєднує в собі засвоєння воїном визначених загальних положень і практичного застосування їх у конкретних діях. В цьому закладені великі можливості виховного впливу всіх видів бойової підготовки особового складу.

### **2.3 Науково-психологічні основи вивчення особистості військовослужбовця**

Управління підрозділом, частиною, навчанням і вихованням особового складу в сучасних умовах здійснюється на основі комплексного підходу, повного та всебічного обліку всієї сукупності завдань, умов обстановки, найближчих та віддалених наслідків. Одним із основних вимог комплексного підходу є облік якостей і стану воїнів та військових колективів.

Знання людей абсолютно необхідне для управління ними та для їх виховання. У Збройних Силах України завжди приділялася велика увага вивченню особливостей людини.

Вивчення особового складу об'єктивно обумовлене самим характером роботи офіцера, його призначенням як керівника, організатора, вихователя своїх підлеглих. Щоб підтримувати постійну бойову готовність, організувати повсякденну службу, бойову підготовку, а також бойову діяльність підрозділу командиру потрібно знати:

– в якою мірою воїни володіють якостями, необхідними для виконання отриманих завдань, на кого із підлеглих можна покластися в підготовчій роботі і в процесі виконання завдань, кому і яку допомогу необхідно надати; в якій формі потрібно застосовувати вимоги, щоб забезпечити сумлінне і відповідальне ставлення до справи;

– з ким і яку підготовчу роботу потрібно провести; які недоліки необхідно усунути; які методи і форми навчання і виховання потрібно застосовувати.

У командирській практиці постійно постають питання, вирішення яких без знання підлеглих неможливе. Тому вивчення особового складу проводиться систематично. Послідовно накопичується і поглиблюється інформація про індивідуальні особливості кожного з підлеглих, про напрями та темпи їх розвитку, для наявності психологічної інформації, яка необхідна для прийняття рішення. В окремий період (прибуття нового поповнення, підбір та призначення на вакантні посади, комплектування груп для виконання конкретного завдання) вивчення підлеглих є особливо відповідальною і напруженою справою. В усіх випадках зміст і критерії даної роботи визначаються характером поставлених завдань підтримання постійної бойової готовності підрозділу, частини.

Науковою основою вивчення особового складу є сучасні теоретично обґрунтовані погляди та уявлення про закономірності поведінки людей в умовах служби мирного і воєнного часу. Важливим інструментом тут є методи військової психології. Опіраючись на загальні закономірності воєнної психології, вміло використовуючи методи вивчення особистості й колективу, командир отримує достовірні дані про своїх підлеглих, що дає йому можливість приймати рішення про їх доцільне призначення для виконання різних навчальних і бойових завдань, конкретизувати мету і завдання навчання і виховання та здійснювати індивідуальний підхід у повсякденному спілкуванні з ними.

На цій основі будуються:

- а) програма вивчення особового складу;
- б) методика збору даних про особистість воїна;

в) система накопичення, обробки та узагальнення психологічної інформації.

Роль програми вивчення особистості виконує психологічна теорія особистості воїна.

Вивчення особового складу в сучасних умовах є все більш складною справою для офіцера. Це пояснюється підвищенням вимог до морально-психологічних якостей і бойової підготовки воїнів, відносно коротких термінів перебування їх у колективі, а також ростом духовних інтересів та культурного рівня. В цих умовах потрібні подальше удосконалення методики вивчення особового складу, розвиток відповідних навичок і професійних якостей офіцера. Характерною рисою цієї, по суті, пізнавальної, дослідницької роботи є її діловитість, орієнтація на конкретні завдання, на забезпечення заходів, що проводяться з психологічного боку.

Важливим напрямом удосконалення системи вивчення особового складу є володіння офіцерами даними психологічної науки, методами психологічного дослідження, вивчення відповідного досвіду передових командирів.

Залежно від спрямованості, від мети, яку офіцери ставлять перед собою, використовують такі форми вивчення особового складу:

а) постійне і всебічне накопичення даних про особовий склад відповідно до вимог, які ставляться до особистості і військового колективу умовами війни і бойових дій та військової служби (вивчення на перспективу);

б) виявлення психологічних причин конкретних вчинків, подій у підрозділі, успіхів та недоліків у військовій діяльності (психологічна діагностика);

в) вивчення воїнів з метою прогнозувань їх поведінки в майбутньому, наприклад під час виконання нового завдання, змін умов служби, в процесі розвитку бойової обстановки (психологічне прогнозування).

Основою всієї системи прогнозування є повсякденний, напружений збір та узагальнення фактичних даних, урахування різних індивідуальних та групових проявів. Психодіагностика і прогнозування можливі й ефективні, якщо командир володіє вагомими даними про особовий склад, якщо зібрані всі особливості на кожного воїна і на психологію колективу в цілому.

Відповідальним і напруженим є період першого вивчення воїнів, який розпочинається, частіше за все, з часу прибуття їх до підрозділу. В цей час вирішуються питання їх розподілу, розстановки та призначення на конкретні посади, включення нового поповнення в уже діючі колективи, адаптація до нових умов життя і служби, початкового навчання і забезпечення високої бойової готовності підрозділу. Звісно, що для вирішення цих завдань потрібно опиратися на аналіз індивідуальних особливостей прибулих воїнів, у короткий термін отримати відправні дані для прийняття відповідних рішень. Необхідно нагадати, що в цей час вивчення поповнення відбувається не тільки командиром, але й особовим складом підрозділу, який приймає в свої лади молодих військовослужбовців і формує колективну думку про кожного із прибулих.

У процесі початкового знайомства особливо необхідні продумана система роботи, використання різних методів, які доповнюють один одного і в разі необхідності виправляють допущені помилки. Корисно обмінюватися отриманими враженнями з колегами, створювати умови, в яких би молоді воїни



могли проявити свої можливості, розкрити себе.

Вивчення особового складу в різних умовах і з різною метою виконується з використанням спеціальних методів. Методи вивчення воїнів, колективів (методи психології) являють собою науково обґрунтовані і практично випробувані способи дій з метою отримання достовірної психологічної інформації. Основними із них є: спостереження, бесіда, опитування, експеримент, психологічний аналіз результатів діяльності та документів, а також метод узагальнення оціночних даних. Ці методи дають початкову інформацію, яка перш ніж буде практично використана, узагальнюється, приводиться до зручного для користування вигляду.

Широке використання у військових умовах знаходить **метод психологічного спостереження**, що являє собою спосіб отримання психологічної інформації при мінімальному впливі на воїна, якого вивчають, шляхом цілеспрямованого сприйняття його дій, слів, жестів, виразу обличчя та інших зовнішніх проявів психічної активності. Спостереження як спосіб пізнання особистості й колективу більш ефективно, якщо залучено до складу дослідницької групи офіцера іншого напрямку та службової діяльності. Для того щоб воно давало позитивний результат, від офіцера вимагаються спостережливість і психологічна проникливість, розвинута здібність визначати і дешифрувати зовнішні характеристики поведінки підлеглих. Ці якості набуваються цілеспрямованою працею над цим питанням. Постійно спілкуючись із підлеглими, фіксуючи у своїй пам'яті різноманітні елементи їхньої поведінки, порівнюючи спостереження з інформацією, отриманою з інших джерел, можна суттєво розвинути навички розуміння людей. Ефективно спостерігати – це означає бути уважним, не відриватися від того, що робиться навколо, прагнути розгадати логіку поведінки підлеглих.

Великими пізнавальними можливостями володіють **метод бесіди** і подібні йому методи (опитування, анкетування та інші). Без бесіди, відкритої розмови не можливо пізнати внутрішніх рушійних сил поведінки воїна, глибинних джерел його активності або причин пасивності в службі, особистого його сприйняття світу й оцінки всього навколишнього.

Необхідними передумовами ефективної бесіди є доброзичливі взаємовідносини між начальником і підлеглим, авторитет старшого, його моральна чистота і шляхетність. Важливу роль відіграють також мистецтво ведення розмови, уміння офіцера практично реалізувати свою щирі зацікавленість долею підлеглого. Уміння вести бесіду передбачає дотримання ряду рекомендацій:

а) ретельно підготувати бесіду, вивчити дані про співрозмовника, які отримані з різних джерел, наприклад з особистої справи воїна, визначити мету бесіди, тему розмови, продумати послідовність питань, передбачити можливі варіанти поведінки воїна. Визначити зручне місце для бесіди, відвести потрібний час, виключити все те, що може перервати чи порушити атмосферу бесіди;

б) початковий етап переслідує мету залучати підлеглого до передбачених розмов, зацікавити його, зняти можливу напругу і скутість, надати бесіді невимушеного і довірливого та разом з тим серйозного і ділового характеру;

в) уважно вислуховувати відповіді, підтримувати зацікавленість

співрозмовника до бесіди, стежити за досягненням поставленої мети в бесіді, спостерігати характерні особливості поведінки підлеглого. Враховувати ділові пропозиції, давати відповіді на запитання. Не допускати, щоб бесіда залишила в свідомості підлеглого негативний слід;

г) проаналізувати хід і результат бесіди, записати потрібні дані, оцінити ступінь відкритості підлеглого, достовірність отриманої інформації, зробити висновки про подальшу роботу з воїном і своє ставлення до нього.

Широко поширеним і практично цінним є **метод узагальнення оцінних роздумів**, думок інших людей про досліджуваного воїна або колектив. З огляду на все те, що думають і говорять про ту або іншу людину товариші, сержанти, вихователь доповнює ці дані особистими враженнями. Успіх у застосуванні цього методу залежить від уміння знайти людей, які добре знають даного воїна, від здатності відокремити точні судження від помилкових й упереджених. Вивчаючи особовий склад, офіцер опирається на своїх підлеглих, особливо на тих, хто володіє якостями спостереження, об'єктивності, вмінням розбиратися в людях.

Особливу роль відіграють активні методи вивчення особового складу, в основу яких покладена ідея **психологічного експерименту**. Загальною рисою експериментальних методів є цілеспрямований вплив на воїнів і на умови, у яких вони живуть і діють, для того щоб оцінити їхні якості й стан. Експеримент відрізняється від інших методів вивчення особистості. В експерименті створюються умови для об'єктивної оцінки наявності необхідних рис. Можливості застосування експерименту істотно збільшуються в міру розвитку сучасних технічних засобів.

Серед багатьох різновидів військового експерименту виділяється формулюючий експеримент. Він припускає:

– пошукові, пробні завдання підлеглим з метою розкриття їхніх здібностей і схильностей, та знайти таким шляхом те місце в структурі підрозділу, де той або інший з них буде найбільш корисним. Ці завдання виходять із припущень про самостійність, дисциплінованість, про ініціативу, відповідальність і про інші якості воїнів. Зрозуміло, що найкраще виявити їх шляхом поставлення воїнів у такі умови, в яких можуть проявитися потрібні якості;

– експериментальне навчання. Воно полягає в тому, щоб установити наявність у воїна даних, необхідних для оволодіння тією або іншою спеціальністю, шляхом безпосередньої роботи із приладами, устаткуванням, характерним для даної спеціальності (наприклад, з далекоміром, з радіостанцією), а також шляхом оцінки швидкості засвоєння спеціальних знань і навичок;

– перевірку припущень про психологічну сумісність, про рівень розвитку колективізму, уміння працювати в групі. З цією метою створюються групи воїнів різного складу для вирішення самостійних завдань. Призначення одного з військовослужбовців старшим у такій команді служить гарним засобом оцінити його організаторські здібності, уміння керувати, впливати на своїх товаришів;

– послідовне застосування різних способів впливу на підлеглого (колектив) у процесі керування, навчання й виховання з метою знайти підхід, який найбільшою мірою відповідає індивідуальним особливостям воїна (колективу). Підбір варіантів індивідуального підходу повинен мотивуватися певними

припущеннями про особливості особистості й коректуватися залежно від одержуваного результату.

У роботі з воїнами активно використовується **звичайний експеримент**. Його сутність – у раціональному використанні в інтересах більш глибокого пізнання підлеглих природно сформованих значущих ситуацій, у яких воїни розкривають нові, раніше невідомі якості. Важливою стороною звичайного експерименту є психологічний аналіз рішень, прийнятих офіцером, і впливів, зроблених ним на підлеглих у випадках, коли ці рішення й впливи спочатку не планувалися як пізнавальні. Самокритично оцінюючи своє поведіння в умовах спілкування з підлеглими, з огляду їхньої реакції на свої дії офіцер розкриває важливі сторони психології воїнів, краще розуміє їх і свої відносини з ними.

У вивченні особового складу широко використовується психологічний аналіз результатів діяльності, а також тих документів, де вони відображені (плани й облік заходів, протоколи, наочна агітація, стінна преса та ін.). Оцінюючи результати бойової та гуманітарної підготовки, підсумки змагання, виконання окремих завдань і доручень, офіцери намагаються визначити особистий внесок, що вніс досліджуваний воїн у загальний успіх підрозділу, розкрити ті психологічні умови, які привели до даного результату, насамперед мотиви. Вони враховують не тільки найближчі, зовнішні, уже отримані показники, але й можливі наслідки, а також те, якою ціною досягнутий результат.

Такий далеко не повний арсенал методів, уміле застосування яких забезпечує командир у виконання своїх статутних обов'язків, пов'язаних із всебічним вивченням підлеглих. У сучасних умовах методика вивчення особового складу швидко вдосконалюється. Розвивається й збагачується матеріальна база. У військових частинах і навчальних закладах широко застосовуються форми лабораторного дослідження з використанням сучасного психологічного устаткування, складних методик і спеціальних тестів. У ряді частин організуються зовнішні психологічні лабораторії, що істотно допомагають командирам у вивченні підлеглих, призначенні їх на відповідні посади, в удосконалюванні методів навчання й виховання.

Поліпшується також **система фіксування, аналізу й узагальнення даних** про особовий склад. У ряді випадків це завдання вирішується за допомогою педагогічних щоденників, розроблення різних узагальнюючих документів, таблиць, схем, графіків, доповідей. Усі ці матеріали корисні тим, що вони дають інформацію для з'ясування й прийняття рішень, для визначення системи роботи з колективом. Безумовно, істотні дані про особистість воїна повинні надійно зберігатися в пам'яті командира, а документи мають значення як матеріал, який збагачує пам'ять офіцера знаннями особливостей воїна й колективу.

Таким чином, вивчення особового складу – це психологічно тонка, відповідальна й трудомістка робота офіцера. Успіх у ній приходить до того, хто володіє відповідними елементами професійної майстерності, добре знає психологічну теорію й методи дослідження, хто близький до підлеглих, проявляє турботу про їхні потреби й запити. Вивчення особового складу не є самоціллю й не повинне перетворюватися у формальне проведення заходів. Вивчення приносить відчутну користь, якщо воно із самого початку планується як органічна

складова частина процесу керівництва колективом, організації бойової і гуманітарної підготовки.

## Розділ 3

### Військовий колектив

#### *3.1 Військовий колектив та його психологічні особливості*

Військовий колектив (підрозділ, частина) – це складна система управління. Для успішного керування такою системою командир повинен мати відповідні риси характеру, які розподіляються на три групи:

- ідейно-політичні;
- професійно-організаторські;
- морально-психологічні.

Розглянемо більш детально кожен із них.

До групи *ідейно-політичних* рис відносять:

- політичну принциповість;
- громадянську позицію;
- органічний зв'язок з масами, використання їхнього досвіду та знань.

***Професійно-організаторські*** риси містять у собі:

- науковий підхід;
- компетентність;
- діловитість.

До групи *морально – психологічних* рис належать:

- почуття відповідальності за доручену справу;
- правдивість;
- ретельність і самостійність;
- рішучість;
- твердість і гнучкість;
- вимогливість і чуйність;
- скромність і людяність.

Названі риси характеру командира повинні бути не-розривно поєднані між собою. Прокоментуємо деякі з них.

***Політична принциповість і громадянська позиція*** ґрунтуються на професійному призначенні командира – захищати інтереси своєї Батьківщини і втілювати в життя рішення Кабінету Міністрів України. Наявність цієї риси дозволить командиру вести боротьбу з благодушністю, зазнайством, спрощенням у навчанні особового складу. Крім цього, політична принциповість і громадянська позиція передбачають єдність слів, думок та вчинків командира. Це визначається ставленням до справи, за яку він відповідає, честю та гідністю командира, вмінням не тільки працювати самому, а й запалювати до творчості та ініціативи своїх підлеглих.

Серед рис, що характеризують професійно-організаторську діяльність командира, необхідно виділити науковий підхід і діловитість.

***Науковий підхід*** – це використання командиром останніх досягнень суспільних та військових наук, які допомагають йому об'єднати своїх підлеглих

навколо мети, залучати їх до виконання своїх обов'язків самостійно, творчо та ініціативно. Це можливо за умов:

- по-перше, тільки за наявності глибоких теоретичних знань командир може вірно оцінювати події та явища сьогодення, передбачити їх розвиток у майбутньому;

- по-друге, постійно використовуючи досягнення суспільних та військових наук, командир зможе вплинути на своїх підлеглих, об'єднати їх навколо себе до творчої роботи;

- по-третє, науковий підхід – це вміння побачити нове, з подальшим втіленням його в практику управління підрозділами.

У сучасних умовах у ході інтенсивного розвитку науки та техніки для командира дуже важливо вміти використовувати в процесі управління останні науково-технічні досягнення, втілювати в управлінські процеси комп'ютерну техніку. Тому для прийняття правильного рішення командир може і повинен уміти застосовувати такі засоби, які допоможуть прийняти науково обґрунтоване рішення.

Велике значення для ефективного управління підрозділами має **діловитість** командира. Діловитість передбачає ефективну організаторську діяльність щодо втілення в життя планів бойової підготовки та особистих рішень з управління повсякденною діяльністю підрозділу. Іншими словами, діловитість проявляється в умінні розпоряджатися військовослужбовцями та об'єднувати їх навколо себе; зосереджуватися на головному; підбирати і розставляти військовослужбовців відповідно до їхніх здібностей, а також здійснювати якісну перевірку виконаних підлеглими завдань. Тому командир повинен довіряти підлеглим, вилучати зі своєї практики дрібну опіку, звертаючи увагу на головне, яке без його втручання не вирішиться. Але й другорядні питання теж неможливо випускати з-під контролю. Інакше кажучи, необхідно тримати в полі зору як головне, так і його складові частини. Що ж стосується контролю підлеглих, то він потрібен і відстаючим, і вмілим військовослужбовцям. Контроль дозволяє створити умови ефективного виконання завдання, і, що важливо, він забезпечить всебічний розвиток кожного військовослужбовця. Діло-витість допомагає командиру оперативно і чітко управляти підрозділом та створювати правильні взаємовідносини між командиром та підлеглими, з одного боку, і між командирами різних рівнів управління – з іншого.

Таким чином, діловитість командира визначається відмінним знанням справи, баченням головного, а також чітким, дієвим контролем за виконанням отриманих завдань.

У тісному зв'язку з професійно-організаторською групою рис знаходяться морально-психологічні риси, такі як:

- самостійність та ініціатива;
- рішучість, наполегливість і твердість;
- вимогливість і чуйність;
- витримка і самовладання.

**Самостійність** командира проявляється у творчому підході до виконання наказів і завдань з опорою на власні досвід та сили. Саме ця риса дозволяє йому

ефективно, без зайвого контролю збоку виконувати отримані завдання. Командир, який є єдиначальником, несе повну відповідальність за прийняті рішення. Саме для цього йому й потрібна така риса, як самостійність. Самостійність командира навіть передбачається правовими актами військового управління. Діючи не за шаблоном, спираючись на накази вищих начальників, командир підрозділу повинен приймати самостійно рішення, яке приведе до правильного і своєчасного виконання поставленого завдання. Самостійність завжди пов'язана з рішучістю, ризиком, хоробрістю.

**Рішучість** командира – це вміння швидко приймати науково обґрунтоване рішення та впевнено й оперативно втілювати його в життя.

Необхідно сказати, що рішучість та самостійність базуються на глибоких знаннях військової справи і є результатом швидкого мислення командира з опорою на практичний досвід. Звідси випливає, що самостійність, особливо молодого офіцера, пов'язана зі знаннями, які він отримав у стінах ВНЗ. Тому слухачам як майбутнім офіцерам потрібно ще в стінах навчального закладу надбати добротні знання й уміння і, що дуже важливо, первинні навички в управлінні підрозділом.

В органічному зв'язку з рішучістю знаходиться вимогливість, яка є обов'язковою для кожного командира. **Під вимогливістю** розуміють дії командира щодо конкретного підлеглого з метою суворого виконання керівних документів, наказів, розпоряджень. Вимогливість повинна бути розумною, справедливою і стосуватися до усіх підлеглих однаково та поєднуватися з вимогливістю до себе. В поведінці командира неприпустимі високомірність, чванство, грубість, начальницькі прояви. Ввічливість, привітність і тактовність якнайкраще сприяють взаєморозумінню керівника та підлеглого.

На підвищення ефективності управління впливає така риса характеру, як уміння тримати **дистанцію управління**. Мова йде не про соціальну дистанцію між командиром і підлеглим. Мається на увазі поняття дистанції управління, що впливає зі специфіки діяльності командира. Командир одночасно виконує дві функції: з одного боку, він офіційний представник держави, який наділений правами та несе особисту відповідальність за свої дії, з іншого – він член колективу, тобто просто людина.

Перше передбачає наявність певної дистанції в системі офіційних стосунків, друге – її скорочення. Згідно з першою функцією вплив на підлеглих здійснюється силою адміністративної влади та авторитету посади. Згідно з другою – на головному місці авторитет особистості. Молоді офіцери дуже часто припускаються помилок з цього питання. Командир взводу зменшив дистанцію, і ось він вже став у відгуках підлеглих просто „гарним хлопцем”, а це не завжди бажано для офіцера. Пізніше він схаменеться, але повернутися до рівня офіційних стосунків не зможе. Таке часто відбувається не тому, що командир не вистачає вольових якостей та принциповості, – в нього відсутнє *почуття дистанції*. Інший офіцер ніяк не може зійти з висоти своєї посади до рівня неофіційних відносин. Інколи це можна пояснити проявом таких негативних рис характеру, як зарозумілість, чванливість, зазнайство.

Усі вищезазначені риси командира впливають на формування його стилю

роботи. Крім розглянутих рис характеру, на стиль роботи командира впливають також темперамент, який властивий певній особі, та ряд суб'єктивних станів у тому чи іншому випадку. Якщо командир дуже збуджений, він не спроможний чітко і послідовно міркувати, його аналіз недостатньо глибокий і не має логічного кінця. Навпаки, в апатичному стані, коли головним є процес гальмування думок, спостерігається недооцінка власних сил та можливостей, погано працює пам'ять, і все це негативно відбивається на прийнятті та доведенні рішення до підлеглих. Кожний офіцер повинен знати особливості свого темпераменту та постійно працювати над удосконаленням свого характеру. Робота над собою повинна активно впливати на формування стилю роботи. Прагнення ж удосконалити стиль роботи мусить стати головним правилом життя для кожного слухача як майбутнього офіцера. До головних шляхів удосконалення стилю роботи відносять:

- систематичне підвищення загальновійськових та військово-спеціальних знань;
- підвищення культурного рівня та ерудиції;
- розширення знань військової педагогіки і психології;
- постійний пошук напрямів позитивного використання рис характеру з користю для військової справи.

–

### ***3.2 Сутність і структура психології військового колективу***

Як суб'єкт військової діяльності військовий колектив являє собою одну з багатьох різновидів соціальної спільноти, яка утворюється завдяки спілкуванню й взаємодії людей у ході спільної діяльності. Люди у своєму житті насамперед, вступають у певні відносини один з одним і потім уже, завдяки цьому здійснюють виконання завдань. Соціальною якістю людини є потреба в спілкуванні з людьми, у ході якого вона засвоює знання, суспільний досвід, поєднує свої сили із силами інших для вирішення завдань. Однак самі по собі контакти, випадкові й неорганізовані, не є достатньою умовою для розвитку особистості й продуктивної діяльності. Потрібна стабільна сукупність людей. Наявність певного кола загальних завдань й умов життя приводить до створення стійкої соціальної спільноти різних величин, характеру й тривалості свого існування.

Діючим фактором духовного зближення воїнів, перетворення випадкового сполучення людських характерів у стійку групу, а потім й у високорозвинений колектив є сукупна військова діяльність, необхідність постійного узгодження зусиль, розподілу завдань, взаємодопомоги й взаємної виручки. У процесі вирішення загального завдання йде швидке нарощування числа ниток зчеплення між воїнами, процесів керування й організації, зближення точок зору й характерів. Словом, відбувається якісний стрибок у розвитку спільності як цілісного утворення. Від простої сукупності людей, ще не здатних до ефективної спільної активності, здійснюється перехід до організованої групи, суб'єкта колективної діяльності. Процеси розвитку неорганізованих сукупностей людей у військові колективи – типові ситуації у військовій діяльності мирного й воєнного часу. Комплектування й формування підрозділів, створення зведених загонів



безпосередньо в ході бою – всі ці завдання вирішуються за допомогою перетворення неорганізованої, часом розрізненої маси в дієздатні бойові колективи. В умовах сучасної війни ступінь дезорганізації підрозділів може бути підвищений у зв'язку з тим, що частина військовослужбовців після застосування противником зброї масового ураження буде перебувати в стані тимчасового нервово-психічного потрясіння. А цей стан має й такі форми, коли розвивається замкнутість, слабшає почуття обов'язку й турботи про своїх товаришів. Отже, офіцери повинні мати певний досвід у створенні колективів, їх залагоджування, а також у відновленні в необхідних випадках їхньої структури й боєздатності.

Таким чином, військовий колектив – це соціальна спільнота військовослужбовців, об'єднаних загальною діяльністю, єдністю ідеології, моралі й військового обо-в'язку, а також відносинами військового товариства. Такі спільноти утворюються в рамках організаційної структури підрозділів з їхньою системою керування, озброєння, роз-поділу обов'язків, способу життя, побуту й відпочинку. Але сама по собі ця організаційна структура не створює колективу. Потрібно, щоб між людьми, які входять до неї, утворилися міцні духовні, ділові й особисті зв'язки, у тому числі й товариські. Тільки тоді утвориться єдиний мікро-соціальний організм, ефективний у діяльності й забезпе-чуючий необхідні умови для всебічного розвитку особис-тості кожного окремого воїна. Соціально-психологічною основою військового колективу є різноманітні духовні зв'язки, які міцно з'єднують воїнів у єдине ціле. Чим різноманітніші вони, тим більш згуртованим стає колектив.

Поняття військового колективу, як правило, вживається для характеристики такої спільноти військовослужбовців і таких підрозділів, які у своєму соціальному розвитку досягли високого рівня. У цьому зв'язку колектив має ряд ознак, ступінь виразності яких, дає підставу робити висновки про рівень його зрілості:

1 Колектив – це така сукупність військово-службовців, яка характеризується єдністю основних інтересів і моральних принципів, високорозвиненою свідомістю, колективізму й взаємної прихильності.

2 Одним з основних ознак колективу є єдність вирішуваних завдань, цілей і процесу діяльності; колектив припускає колективну (сукупну) діяльність, що реалі-зується колективною майстерністю, навичками ділової взаємодії й має систему керівництва й дисципліни.

3 Важливою ознакою колективу є система соціально-психологічних явищ, які формуються на основі різних форм спілкування воїнів і служать тим ланцюгом, що зв'язує їх у єдиний соціальний організм. Колектив характеризується також здоровим соціально-психологіч-ним кліматом і високою дисципліною.

Вихідні передумови для формування колективу: люди, які володіють необхідними даними для спільного життя й діяльності; спільні інтереси, завдання, що припускають загальну діяльність. За наявності цих передумов розгортається міжособистісне й внутрішньо-групове спілкування – основний спосіб і механізм формування колективу та його психології. Основними властивостями колективу є його здатність до спільної, колективної діяльності й здатність забезпечувати нормальні соціальні умови для життя, розвитку, задоволення потреб кожного

свого члена. Найважливішою властивістю колективу є його тісний зв'язок з іншими колективами.

У кожному підрозділі є об'єктивні передумови для створення міцного бойового колективу: ідейно-політична єдність воїнів; колективна зброя й колективний характер діяльності, що припускають необхідність загальних чітких дій під час виконання навчальних і бойових завдань; загальні умови служби, бойової й гуманітарної підготовки й військового побуту. На цій об'єктивній основі й під впливом цілеспрямованої роботи командирів, вихователів розгортається процес ідейного й організаційного єднання воїнів, тобто процес створення й становлення колективу.

У Збройних Силах існує велика розмаїтість низових (первинних) колективів. У їхній структурі й психології багато спільного. Всі вони – військові колективи. У той же час подібно до того, як індивідуальний кожен воїн, колективи відрізняються один від одного. Особливості, подібності та відмінності між військовими колективами обумовлюються рядом причин.

Як основна причина виступає різновид (форма, вид, тип) діяльності, тих завдань, для виконання яких даний колектив призначений, тобто його військово-професійні особливості. Оскільки колективна організація й зміст військової діяльності помітно відрізняються залежно від виду Збройних Сил (роду військ), то стосовно до них правомірно розглядаються соціально-психологічні особливості, що мають досить значні відмінності. Виділяється категорія військово-навчальних колективів (курсантські, слухацькі й ін.). Їхня психологія визначається головним чином навчальною діяльністю й пов'язаними з нею факторами. У навчальних закладах діють також військово-педагогічні (кафедральні) колективи.

Важливим критерієм диференціації військових колективів є поділ військовослужбовців на ряд службових категорій: офіцерів, прапорщиків, сержантів, солдатів. Оскільки в цих категоріях є загальні, специфічні інтереси й проблеми, то вони поєднуються й утворюють своєрідні колективи: офіцерські, сержантські, колективи прапорщиків, окремих військових фахівців (навідників, механіків-водіїв і т.д.).

Залежно від характеру діяльності, особливостей особового складу (однорідність – різнорідність) та інших об'єктивних умов військові колективи розрізняються й рядом психологічних ознак. Насамперед це тип спілкування всередині колективу. В одних колективах ділове спілкування, взаємодія утворюють основу колективної діяльності (у першу чергу там, де є колективна зброя, бойова техніка, що обслуговується групами воїнів, тісно взаємодіючими один з одним). В інших колективах спілкування можливе, в основному, в проміжках між виконанням завдань, під час відпочинку, а також на навчальних заняттях, тому що члени колективу зайняті індивідуальною діяльністю. У більшості підрозділів форми індивідуальної й колективної діяльності переплітаються, відповідно й спілкування носить різний характер.

Розрізняються колективи й за своїми якісними характеристиками: за рівнем ідейно-політичної й моральної зрілості, згуртованості, рівнем колективної бойової майстерності (злагодженості), за станом дисципліни, морально-психологічним

кліматом, досягненнями і результатами діяльності.

Для всіх розглянутих різновидів військових колективів характерне те, що кожен із них виростає на певній штатно-організаційній структурі. Нарешті, утворюються в сутності стихійні дружні мікрогрупи як у рамках одного підрозділу, так і з числа військовослужбовців різних підрозділів, існування яких не передбачене, природно, ні штатною організацією, ні якою-небудь структурою суспільних органів.

Такий вигляд має групова структура тієї або іншої штатної одиниці Збройних Сил, у міру того, як весь особовий склад організовується в колективи навколо єдиних цілей і завдань і стає по-справжньому військовою організацією, гнучкою, керованою і стійкою навіть у винятково складних умовах.

Військовий колектив має свою соціально-психологічну структуру. Її елементами є люди, які виконують у колективному житті й діяльності свої ролі, що займають певне положення, а також окремі мікроколективи, що утворюються всередині колективу. Всі ці позиції (індивідуальні й групові ролі) зв'язані специфічними відносинами. Соціально-психологічна структура колективу формується на основі штатної організації підрозділу з його системою керівництва, суспільної діяльності. Однак процес її утворення залежить від індивідуальних особливостей членів колективу, від їхньої сумісності. Тому в остаточному підсумку, розміщення людей у цій внутрішньоколективній структурі визначаються більшим числом причин.

Структура військового колективу має тенденцію до стабілізації: якщо позиції, ролі й взаємини військовослужбовців визначилися, тоді істотні зміни в структурі можуть бути викликані тільки винятковими подіями. Якщо ж особовий склад колективу періодично змінюється, то структура його має постійні перетворення, безперервно йде процес визначення внутрішніх колективних позицій і ролей, знову налагоджуються зв'язки й взаємодії, що вносить у життя воїнів досить значну напруженість.

У деяких військових колективах іноді з'являються елементи так званого помилкового колективізму й помилкового товариства. Це, власне кажучи, стороннє включення в здоровому організмі колективу. Психологія помилкового колективу – це прагнення за зовнішньою пристойністю сховати ненормальні взаємини й створити умови, при яких можна було б безкарно ігнорувати вимоги служби, норми військових статутів, дозволяти певні вільності, домагатися полегшення в службі, служити без напруги. Елементи аморальної групової психології містять традиції міжособистісних і міжколективних відносин, у яких чималу роль відіграють психологічний тиск, примус, іноді безпосереднє фізичне насильство. Попередження, своєчасне розкриття й принципова оцінка помилкового колективізму, перекичування норм військового товариства – найважливіші завдання командира. Пережитки кругової поруки, внутрішньої групової замкнутості, протиставлення егоїстичних групових інтересів спільним інтересам повинні рішуче припинятися.

### *3.3 Психологічна характеристика взаємовідносин у підрозділі*

У процесі зміцнення й розвитку військового колективу досягається морально-політична й організаційна єдність особового складу підрозділу. Вона проявляється в чіткості й високій ефективності спільних дій зі зброєю й технікою, а також і в позаслужбовий час й у різноманітних формах колективного духовного життя, у свідомості кожного воїна, що відчуває свою близькість і прихильність до товаришів, і відповідальність перед ними.

Ця сторона єдності членів військового колективу відображається в його психології, що являє собою сукупність різних зв'язків та відносин. Від змісту, спрямованості й стійкості психології колективу залежить якість виконання поставлених перед ним завдань.

Стосовно колективної діяльності психологія колективу являє собою комплекс соціально-психологічних умов, які забезпечують процеси взаємодії, спілкування, надання допомоги й підтримки, узгодження спільних зусиль при вирішенні загальних завдань. Практика показує, що для успішних дій колективу в найбільш складній обстановці важливі насамперед такі умови:

а) загальні, погоджені позиції членів колективу з головних питань суспільного життя й військової служби, що формуються на основі політико-моральної єдності воїнів, спільності їхнього світогляду, переконань і життєвих принципів;

б) навички взаємодії й спілкування як у процесі діяльності, так й у побуті, пов'язані із чіткою й гнучкою структурою розподілу обов'язків, керівництва й підпорядкування, а також нормами й способами регуляції спільного життя й діяльності;

в) військове товариство й бойова дружба, тобто взаємини, обумовлені міжособистісними почуттями взаємної довіри, поваги й відповідальності один за одного.

Важливою умовою діяльності й розвитку колективу є традиції, бойові реліквії та військові ритуали.

Усе це в єдності й у взаємозв'язку окремих ланок утворює комплекс соціально-психологічних явищ, або психологію військового колективу. Соціально-психологічними явищами, на відміну від психічних явищ, називають, як правило, процеси спілкування людей і тих взаємозалежних змін у їхній свідомості, психіці, які є результатом спілкування. Отже, механізмом формування й функціонування системи соціально-психологічних явищ служить спілкування воїнів. Кожна ланка психології військового колективу так чи інакше проявляється в спілкуванні, впливає на нього й сама випробовує вплив з його боку.

Система внутрішнього колективного спілкування – це сукупність різноманітних контактів між воїнами:

– службових й особистих, інформаційно-пізнавальних й емоційних, двосторонніх і багатосторонніх;

– виховних і партнерських тощо.

Засобом спілкування служить взаємний обмін інформацією між воїнами (її повідомлення й сприйняття).

Спілкування характеризується:

- предметом і змістом (про що говориться);
- способом передачі інформації (усне мовлення, лист, використання немовних засобів – міміка, жести);
- погодженою єдиною мовою, яку розуміють однаково (у тому числі й умовна, штучно – переговорна таблиця, список умовних найменувань і сигналів).

Спілкування, як і будь-яка інша форма активності людей, має свої мотиви. Мотиви спілкування – явища міжособистісного, взаємного порядку, тому що прагнення до спілкування з одного боку повинне зустріти аналогічне прагнення інших або хоча б доброзичливий відгук.

Акт спілкування є ефективним, якщо процес повідомлення, сприйняття й інтерпретації інформації привів до взаєморозуміння: не відбулося істотної втрати інформації, і вона надана в тому розумінні, в якому вона надана із самого початку, а також правильно були зрозумілі мотиви спілкування. Спілкування – явище складне, і не завжди ефективність його висока. Чим вище рівень розвитку колективу, тим ефективніше спілкування між його членами. У спілкуванні виробляються єдині погляди, формуються взаємини, навички взаємодії й спільної діяльності й інші елементи колективної психології.

Психологія колективу, тобто суспільна думка, настрої, традиції, взаємини, не має самостійного, відособленого існування. Вона проявляється в психології індивіда, що належить даній групі. Однак індивідуальне, властиве тільки даній людині, і те, у чому відображена психологія колективу, не завжди збігаються. Ступінь розбіжності залежить від міри приналежності даної людини колективу, від сили зв'язку з ним. Іноді, не вміючи виділити індивідуальне за вчинками окремих воїнів, роблять неправильне узагальнення про колектив у цілому.

Першорядними за значущістю й роллю в житті й діяльності колективу є ідеологічний за своєю сутністю, елемент політико-моральної єдності воїнів і звідси загальні позиції, що впливають, з конкретних актуальних питань. Ідейна єдність особового складу досягається в результаті зближення індивідуальних поглядів на основі наукового світогляду й моральності. У міру зміцнення колективу воїни у все більше стають свідомими, ідейними однодумцями, що і є головним джерелом спільних мотивів для колективної діяльності. Вирішальну роль в ідейному єднанні особового складу відіграє ідеологічна робота командирів.

Ідейна єдність воїнів підрозділу знаходить своє відображення в колективних думках з питань, що мають істотне значення в житті й службі особового складу. Предметом колективної думки можуть бути, наприклад, конкретна суспільно-політична подія, завдання бойової й гуманітарної підготовки, вчинки окремих членів колективу, умови служби. У зрілому колективі завжди існують і діють тверді колективні погляди й думки з таких питань, як необхідність постійної бойової готовності, зміцнення військової дисципліни. Зрілий військовий колектив характеризується активним ставленням до всіх вимог служби, повагою до командирів і начальників, відповідальною й зацікавленою участю у суспільній роботі. Все це – колективні думки.

Думка колективу з певного предмета або явища являє собою відомий ступінь згоди в поглядах й у відносинах воїнів. У згуртованому, дружньому колективі індивідуальні думки, як правило, швидко досягають високого ступеня згоди й

перетворюються, власне кажучи, у єдину думку. Сукупність основних колективних думок, які чітко визначилися і є стійкими й активними, характеризує спрямованість військового колективу, його загальну позицію стосовно актуальних питань військової служби. Це – ядро морального стану колективу.

### ***3.4 Характеристика взаємовідносин воїнів різних періодів служби***

Командиру важливо знати зміст і якість колективних думок, що існують у підрозділі: з яких проблем позиції визначилися й зблизилися, якою мірою вони відповідають завданням підвищення боєздатності підрозділу й виховання воїнів, які думки перебувають у стадії формування, як іде сам процес консолідації поглядів і відносин, яку роль відіграють у цьому процесі окремі члени колективу.

Залежно від ступеня єдності й згоди в динаміці суспільної думки військового колективу розрізняють три його основні стадії: дифузійна, поляризована і єдина колективна думка. Дифузійна думка – це різнобій у поглядах й у думках. Воїни мають суперечливі точки зору і не погоджуються з основних позицій; деякі з них вагаються у визначенні своєї точки зору, не можуть об'єктивно оцінити думки товаришів й усвідомлено пристати до якоїсь позиції. Поляризована думка має місце, якщо провідні точки зору вже визначилися, внаслідок чого особовий склад розділився на дві-три групи, кожна з яких має свою позицію й відстоює її. Цей стан може мати негативний наслідок, конфлікт. Єдина колективна думка характеризується максимальною згодою й наявністю однієї, спільної, свідомо сповідуваної всіма позиції.

Процес формування колективної думки можна спостерігати в різних формах спілкування воїнів: у ході зборів, у товариській бесіді під час відпочинку, під час обговорення кінофільмів, книг, матеріалів преси. Беручи участь у цих формах спілкування, спостерігаючи за тим, як досягається згода позицій і поглядів з питань, що хвилюють особовий склад, як переборюються розбіжності, командири роблять висновки про істотні морально-психологічні особливості колективу.

Важливим завданням у вивченні колективу є оцінка його злагодженості, що залежить від прагнення й уміння воїнів погоджувати свої дії, підпорядковувати загальному плану, з'єднувати в єдиний процес виконання завдання, що постає перед підрозділом. Як відомо, на певному етапі бойової підготовки здійснюється практичне складання відділень, взводів, рот, батареї й споріднених їм підрозділів. На цьому етапі воїни вчаться взаємодіяти, працювати в єдиному ритмі як учасники одного процесу. Вони засвоюють загальну структуру колективної діяльності, її мету й свою роль у її реалізації, вникають у завдання кожного зі своїх товаришів й особливо в стиль бойової роботи. Вони навчаються інформувати один одного, взаємно передбачати дії й здійснювати різні контакти, необхідні для злиття своїх дій, вчаться ділового взаєморозуміння.

Погодженість і гармонійність дій особового складу підрозділу забезпечуються, із психологічного боку, двома групами факторів:

- а) колективною мотивацією;
- б) навичками й уміннями взаємодії.

Коллективна мотивація – це прагнення воїнів до узгодження своїх дій, до взаємної підтримки й розвитку успіху, досягнутого товаришами. Це практичний прояв колективізму особистості. В основу колективної мотивації покладена ідейна, політико-моральна єдність воїнів. Прагнення воїнів діяти колективно, допомагати один одному є також результатом усвідомлення ними своєї взаємної залежності, необхідності підпорядкування своїх особистих успіхів успіху колективу. Великий вплив на колективну мотивацію чинять взаємини, що склалися в підрозділі, – дух дійсного товариства, відповідальності один за одного й за спільну справу або ж стан нездорового суперництва, прагнення до особистих показників і байдужість до результатів товариша.

Навички й уміння взаємодії й дружнього спілкування полягають у тому, щоб кожного моменту спільної роботи робити саме те, що впливає з логіки вирішення спільного завдання, причому робити це самостійно, на основі особистої оцінки складної обстановки, без вказівок і прохань. Специфіка цих навичок й умінь, їхня відмінність від навичок й умінь індивідуального застосування зброї полягають у тому, що тут потрібна насамперед орієнтація на дії своїх товаришів, розуміння напрямку розвитку ситуації спілкування, особливо того, чого очікують інші учасники спільної діяльності.

Основною складовою вміння воїна діяти в контакті з товаришами є:

- розуміння й прогнозування їхніх дій і намірів,
- швидке усвідомлення сутності спільно вирішуваного завдання,
- здатність висловлювати свої думки, пропозиції й вимоги з урахуванням індивідуальних особливостей членів колективу й прийнятих у ньому норм.

Таким чином, високі рівні єдності дій забезпечуються єдиним прагненням усіх до загального колективного успіху (колективістська мотивація), а також умінням кожного воїна діяти з урахуванням дій і потреб своїх товаришів. Навички й уміння взаємодії спираються, у свою чергу, на індивідуальну бойову майстерність кожного воїна, на бездоганне знання ним своїх обов'язків, зброї й бойової техніки й уміння застосовувати їх у бою.

Особлива ланка в психології військового колективу – міжособистісні стосунки. Вони є своєрідною мережею зв'язків, що поєднують воїнів почуттями поваги, товаришкості, дружби, визнання авторитету й взаємною відповідальністю. Дослідження й повсякденна практика показують, що ефективність колективної діяльності багато в чому залежить від якості взаємин, від того, якою мірою вони відповідають вимогам військових статутів.

Міжособистісні стосунки формуються в результаті зародження у свідомості воїнів почуття довіри й симпатії до своїх товаришів по підрозділу. Вони створюються взаємними, переважно емоційними реакціями, що переходять у стійкі й міцні почуття товариства, взаємної прихильності й глибокої дружби. Основний психологічний компонент у структурі міжособистісних стосунків – це позиція воїна стосовно кожного зі своїх товаришів. Вона є комплексом почуттів й оцінки роздумів, які спричинені вчинками і якостями особистості іншої людини. Знайомлячись із товаришами по службі, оцінюючи їхні вчинки, знання й бойову майстерність, воїн переймається повагою до них, готовністю до спільних дій. Позиція має, отже, і певну діючу сторону – готовність, прагнення до відповідних

дій стосовно своїх товаришів по службі. У разі, коли позиції людей характеризуються взаємністю, між ними утворюється міцний двосторонній соціально-психологічний зв'язок.

Мережа міжособистісних стосунків у розвиненому колективі поєднує всіх воїнів. Проте положення членів колективу в цій системі відносин неоднакове. Одні з них привертають до себе симпатії більшого числа товаришів, інших – меншого. Є воїни, слабо пов'язані з іншими товаришами, що перебувають ніби на периферії або навіть поза колективом. Це ті, які або не завоювали ще поваги своїх товаришів, або ж втратили її. Тимчасовий відрив від колективу може бути обумовлений конфліктом, сваркою, а також іншими причинами, які породжують передумови замкнутості тієї або іншої людини, її відхід від колективу. Положення воїна в мережі міжособистісних стосунків характеризується також певною мірою впливу, можливістю впливати на поведінку своїх товаришів. Це положення особистості в колективі одержало назву авторитету.

Є випадки, коли міжособистісні стосунки складаються стихійно, без спрямованого впливу командира, офіцера-вихователя, під впливом морально незрілих людей і мікрогруп, внаслідок чого порушується взаємність у відносинах. Товариські відносини підмінюються спробами обмеження особистої гідності молодих воїнів. Гармонія взаємин замінюється прагненням до переваги, нав'язування своєї волі більш слабким, іншими порушеннями статутних норм. Звідси зрозуміло, що командир підрозділу повинен добре знати взаємини в колективі, положення кожного воїна в соціально-психологічній структурі підрозділу, ступінь відповідності відносин вимогам військових статутів і завданням підвищення бойової готовності.

Думка командира про колектив буде неповною, якщо не виявлені традиції підрозділу й соціально-психологічні явища, що примикають до них (колективні звички й військові ритуали). Як правило, вони характерні своєю стійкістю й відносною незалежністю від змін в особовому складі. Традиція – це духовна цінність, завоювання, що, будучи спочатку справою рук одного з поколінь, стає потім обставиною, що впливає на діяльність і поведінку наступних поколінь.

У джерела традиції нерідко лежить конкретна видатна подія в житті колективу – подвиг у бою, перемога в змаганні, спортивні досягнення. Досягнутий успіх стає предметом гордості особового складу й своєрідним еталоном для оцінки подальших вчинків. У свідомості колективу формуються суспільні вимоги й відповідні спонукання до дій, гідних даних прикладів. Так створюється наступність у розвитку колективу, накопичуються досвід і норми, що регулюють поведінку воїнів. Традиції кожного військового колективу перебувають в органічному зв'язку і єдності з бойовими й трудовими традиціями Збройних Сил.

Традиційний характер здобувають систематично повторювані, і які стали завдяки цьому звичними, певні форми організації й види діяльності, побуту й відпочинку, організаційні й політико-виховні заходи. Утворюються колективні звички, що створюють чіткий діловий ритм у житті підрозділу, що вносять ясність і визначеність в обстановку.

Важлива структурна ланка психології колективу – його настрої. Колективним настроєм називають спільні переживання тих чи інших подій, фактів, а також



емоційний стан, що опанував на якийсь час усім колективом (або його частиною) і впливає на його життя й діяльність. Під час оцінки колективного настрою враховують будь-які форми емоційних реакцій, у тому числі й короткочасні. Сукупність цих реакцій, що належать до конкретних подій, дає можливість визначити емоційні позиції й краще зрозуміти загальний настрій.

Настрій колективу має дві основні форми: пасивну й активну. Пасивна форма – це стан, властивий емоційній сфері колективної психології. Тут на перший план виступають емоційні реакції, що не тягнуть за собою більш-менш значних дій.

Основу активної форми колективного настрою утворюють емоційні прагнення (мотиви) до конкретної дії. Із цієї причини тут більш доречно було б говорити про особливий стан мотиваційної сфери колективу, про перевагу й виразність емоційних мотивів відомої сили й спрямованості, готових у будь-який момент виявитися й проявитися в діях. Наступальний порив, почуття ненависті до противника, ентузіазм, що панує на навчальних заняттях, підйом, викликаний великою політичною подією, або ж, навпаки, занепад духу, панічний настрій – деякі приклади колективного настрою, що проявляється в активній формі.

Сам процес вивчення психології колективу будується на з'ясуванні характеру зв'язків між воїнами, оцінці їхньої духовної єдності, єдності в поглядах, їх вміння діяти узгоджено, як під час виконання навчальних і бойових завдань, так і у побуті. Багато дає для розуміння колективної психології контроль за динамікою психічного стану колективу, оцінки настроїв, які, як правило, охоплюють всіх його членів.

Спостерігаючи за спілкуванням і спільною діяльністю особового складу в різних умовах й у складній обстановці, наприклад в умовах дефіциту часу, під час вирішення особливо відповідальних завдань й в обстановці відпочинку, можна помітити прояви почуттів, які воїни проявляють один до одного, оцінити міру взаєморозуміння, дух взаємодопомоги, міцність і гнучкість навичок взаємодії. Шляхом спостереження можна встановити також рівень авторитетності окремих воїнів, міцність їхніх зв'язків з товаришами. Практичну значущість як для організації служби, так і для виховання має виявлення осіб, положення яких залишається невизначеним. Положення таких військовослужбовців є важким і вимагає особливої турботи й уваги офіцера й усього колективу.

У ході роботи з особовим складом командири та офіцери-вихователі проявляють особливу увагу до ознак, які свідчать про можливі відхилення у взаєминах, про появу мікрогруп з негативною спрямованістю, про елементи нетовариського ставлення до молодих воїнів і про інші прояви негативної моралі.

Розглянуті соціально-психологічні явища не вичерпують психології військового колективу. Їх правомірно розглядати як її основні, базові елементи. Крім них, у житті колективу важливу роль відіграють і деякі інші явища: окремо взята колективна думка з одного короткочасного питання, що існує доти, поки дане питання не знайшло свого вирішення; окремі елементи колективної майстерності.

### **3.5 Нестатутні взаємовідносини у військових колективах, причини їх виникнення**

***Перехід до контрактної армії не передбачає наявності у підрозділах військовослужбовців тільки одного періоду служби. Збройні Сили будуються на принципі наступництва, коли воїни певного строку служби передають свій досвід молодим воїнам. Це є базою для нестатутних відносин.***

*Характерними ознаками елементів нестатутних взаємовідносин в підрозділі є:*

- неохайний вигляд солдатів, брудне обмундирування, брудна чи стара натільна білизна, поношене взуття;
- замкнутість, скутість у поведінці, прагнення бути на самоті;
- виконання молодими солдатами найбільш важких господарських робіт;
- спроба приховувати різного роду травми, порушення військової дисципліни;
- пасивність та сонливість деяких воїнів під час проведення занять;
- зухвала поведінка, негативна поведінка солдатів старших періодів служби з сержантами;
- систематичне порушення форми одягу військовослужбовців старших призовів.

Командир підрозділу повинен постійно проводити роботу з виявлення випадків нестатутних відносин. Він будує індивідуальну виховну роботу на основі особистих спостережень, доповідей підлеглих офіцерів, прапорщиків та сержантів, підтримання зв'язків з батьками молодих солдатів. *Для цього командир підрозділу повинен:*

- періодично бути присутнім на ранковому огляді підрозділу;
- якщо є можливість, бути присутнім під час миття особового складу в лазні;
- щотижня заслуховувати своїх заступників та підлеглих командирів про стан військової дисципліни в підрозділах;
- особисто розглядати факти травм, які отримали військовослужбовці підрозділу;
- проводити індивідуальні бесіди з військовослужбовцями (бажано у формальній обстановці під час перерв між заняттями, під час несення служби в наряді);
- зустрічатися з батьками солдатів.

Робота командира з попередження нестатутних взаємовідносин полягає у своєчасному розкритті причин конфлікту та вжитті всебічних заходів щодо його припинення.

З цією метою командир зосереджує зусилля на нейтралізації мікрогруп негативної спрямованості, які склалися на основі одного призову, земляцтва чи на іншому ґрунті, для цього:

- веде активну роботу з лідером колективу (або лідером мікрогруп);
- налагоджує контакти з батьками військовослужбовців – учасників конфлікту, за необхідності батьки запрошуються в частину;
- встановлює жорсткий контроль за виконанням кожного елемента розпорядку дня;

– розглядає на загальних зборах особового складу, нарадах офіцерів, прапорщиків та сержантів причини конфлікту та його наслідки (або можливі наслідки).

*Профілактика нестатутних взаємовідносин* – це низка організаційних та виховних заходів посадових осіб щодо формування стереотипу поведінки військовослужбовців та недопущення умов, що породжують незаконні дії. Профілактична робота повинна мати плановий та систематичний характер.

*Під час організації службової діяльності командир підрозділу:*

– головні зусилля зосереджує на поглибленому вивченні мікроклімату у військовому колективі, повсякденно формує міцні та стійкі взаємовідносини між військовослужбовцями;

– організовує забезпечення всього особового складу необхідними видами постачання згідно з нормами, контролює повноту доведення їх до особового складу;

– організовує повноцінні заняття з бойової та гуманітарної підготовки, під час яких не допускає послаблень для військовослужбовців старшого періоду служби;

– посилює контроль за військовослужбовцями старших періодів служби, призначених у різного роду команди, пов'язані з виконанням господарчих робіт;

– заслуховує щотижня доповіді підлеглих сержантів про стан роботи з недопущення нестатутних взаємовідносин, вчить їх практики роботи з підлеглими;

– визначає «групу ризику» і проводить цілеспрямовану роботу з триманням її в статутних рамках;

– проводить загальні збори, на яких розглядають поведінку військовослужбовців, які скоїли порушення з елементами нестатутних взаємовідносин, дає оцінку діям порушника за фактами скоєного;

– проводить соціально-психологічне вивчення особового складу;

– підтримує постійний зв'язок з батьками військовослужбовців;

– проводить заходи виховного характеру у взаємодії з військовим судом та прокуратурою;

– проводить вечори запитань та відповідей із залученням старших командирів (не менше 1 разу на 3 місяці).

У разі порушення військовослужбовцем військової дисципліни або громадського порядку командир повинен нагадати йому про обов'язки служби, а за необхідності – накладати дисциплінарне стягнення.

### **Документи, які необхідно мати в особовій справі військовослужбовця**

В особовій справі військовослужбовця мають бути:

– документи, підготовлені та відпрацьовані у військкоматі, які характеризують особу;

– анкета (заповнюється військовослужбовцем);

– автобіографія;

– фотокартка (розмір 6x9) – анфас без головного убору;

- результати вивчення соціально-демографічних даних життєвого досвіду, особливостей соціально-психологічних параметрів військовослужбовця;
- лист бесіди (заповнюється офіцером);
- службова характеристика та оціночна відомість;
- матеріали листування з батьками військовослужбовця, підприємствами та навчальними закладами, де працював чи навчався до призову;
- лист спостережень (заповнюється командиром взводу та іншими безпосередніми начальниками);
- карта вивчення й аналізу соціально-психологічних якостей військовослужбовців на різних етапах служби;
- методичний щоденник з результатами індивідуальної виховної роботи як аналіз результатів службової діяльності воїна (службова картка, основні показники бойової підготовки, виконання бойових завдань тощо).

Командир взводу спільно з командирами відділень після закінчення служби повинен дати характеристику кожному підлеглому, яка вкладається до особової справи.

## Розділ 4

# Інформаційно-пропагандистське забезпечення у Збройних Силах України

### *4.1 Ідеологічна робота*

Зі здобуттям незалежності України, на хвилі ейфорії та політичного романтизму були зроблені спроби відмовитися від накопичення досвіду системи політичного впливу з боку держави на Збройні Сили, в тому числі від інституту заступників командирів з виховної роботи.

Але досвід довів, що у Збройних Силах потрібна повсякденна системна робота щодо втілення у свідомість військовослужбовців положень національної ідеї держави.

Реалізація цього положення призвела до розроблення на державному рівні та затвердження у подальшому Директиви Міністра оборони України щодо організації у Збройних Силах України органів по роботі з особовим складом. Ці органи призначені для реалізації завдань гуманітарного і соціального розвитку та військового виховання у Збройних Силах.

Армія, як і держава, - це, перш за все, люди, а не тільки боєприпаси та озброєння. Дух країни відображається в її ідеології. Держава без ідеології, без духу, без духовності, яка не має своїх цінностей, орієнтирів, стає «бездушною» і вмирає, як людський організм. Ще у середині XIX ст. генерал Микола Драгомиров, визначаючи успіх воєнної справи, поставив людину на противагу вдосконаленому озброєнню, вдалому плану, військовим знанням техніки бою тощо. Бо все це без людини нічого не варте. Завдання бою - не у знищенні військ супротивника, а у знищенні їхнього духу, що у свій час зазначив Карл фон Клаузевіц.

В арміях багатьох країн світу нині помітно потужний вплив держави на свідомість і психіку військовослужбовців та цивільного населення. - Ідеологічна робота - це не данина моді. У тому чи іншому вигляді вона існувала завжди і була притаманна збройним силам різних країн світу.

Наприклад, у США виховання військовослужбовців тісно пов'язане з таким поняттям, як «формування морального духу», отримання воїнами «політичної освіти», а також виховання патріотизму і високих морально-етичних норм ставлення до служби. Набір моральних цінностей для американського військовослужбовця нормативно закріплений у так званій настанові РМ 22-100. Окрім того, відповідна само-ідентифікація військових США відбувається частково і через соціальну мотивацію.

В армії ФРН основним напрямком ідеологічної роботи є заняття «з громадянського виховання». Варто нагадати, що відповідно до статутів 10/1 «Ідеологічна підготовка в бундесвері» та 12/1 «Політична підготовка в бундесвері» найбільше значення приділяється політичній освіті офіцерів.

У Туреччині ж в основу системи морально-політичного виховання військових

покладена особиста самосвідомість і демонстрація високого рівня професіоналізму офіцерів.

До речі, в арміях держав, що входять до Північноатлантичного альянсу, значна увага приділяється і релігійному аспекту служби. Так, у збройних силах США налічується майже 3000 капеланів, в арміях ФРН - 300, Польщі - 200, Франції - 500, Італії - 180, Республіки Корея - близько 370 чоловік. Військові священники також входять до штату армій Іспанії, Великої Британії, Португалії, Бельгії, Нідерландів, Греції, Ірану, Марокко, Алжиру, Єгипту, Судану, Туреччини, Саудівської Аравії та інших. Основна мета їхньої діяльності - виховання в особового складу готовності у будь-який момент виступити на захист суверенітету і територіальної цілісності держави, її святинь і духовних цінностей.

Про нюанси підготовки іноземних військових можна багато говорити. Але факт лишається фактом: типовість роботи з особовим складом породжена єдиними законами війни. Досвід країн світу, а також вітчизняний, показує, що основою ідеологічної складової виховної роботи повинна бути національна ідея, у нашому випадку українська державницька ідеологія, національні ідеали, пріоритети і цінності, військові традиції українського народу, основні норми і принципи суспільної моралі. У форму

ванні морально-бойових якостей задіяні органи військового управління всіх рівнів. Кожен командир та начальник має бути лідером, провідником ідеї української державності серед своїх підлеглих та у своєму соціальному оточенні в цілому. Фаховий, професійний підхід у цьому важливому питанні мають забезпечувати органи по роботі з особовим складом.

Очолюють ці структури Департамент соціальної та гуманітарної політики Міністерства оборони України та Головне управління по роботі з особовим складом Збройних Сил України. У видах та родах військ, оперативних командуваннях є заступники відповідних командувачів по роботі з особовим складом. У полках, бригадах, батальйонах та ротах (якщо в роті не менш, як 50 чоловік особового складу) є відповідні заступники командирів по роботі з особовим складом. У полку та бригаді створюється відділення по роботі з особовим складом. Воно безпосередньо підпорядковується заступнику командира і складається з 5 осіб. Крім старшого офіцера відділення до нього залучені офіцери: психолог, політолог, соціолог, правoved.

**Виходячи з вимог Концепції виховної роботи, основними складовими виховної роботи є:**

- морально-психологічне забезпечення бойової та мобілізаційної готовності військ, бойового чергування, бойової служби, оперативної та бойової підготовки, специфічної діяльності військових формувань;
- морально-психологічне забезпечення військової дисципліни та профілактика правопорушень;
- інформаційно-пропагандистське забезпечення;
- культурно-виховна і просвітницька робота, організація дозвілля;
- військово-соціальна робота.

Одним з основних напрямів інформаційно-пропагандистського забезпечення було визначено організацію військово-ідеологічної та правової підготовки, інформування всіх категорій військовослужбовців, працівників Збройних Сил України та членів їхніх сімей.

#### ***4.2 Роль і місце воєнно-ідеологічної підготовки в системі ідейного виховання слухачів Збройних Сил України***

Реалізація положень Конституції України, чинного законодавства, Державної програми реформування та розвитку Збройних Сил України потребує посилення пропагандистської роботи, патріотичного виховання особового складу Збройних Сил України, формування у нього національної свідомості й культури, гуманістичного світогляду, високих морально-бойових якостей, морально-психологічної готовності до захисту Батьківщини.

Вирішенню цих завдань значною мірою сприяє воєнно-ідеологічна підготовка, яка є одним із основних предметів навчання особового складу, невід'ємною складовою інформаційно – пропагандистського забезпечення життєдіяльності військ (сил).

##### **Головною метою воєнно-ідеологічної підготовки є:**

1 Роз'яснення державної політики у галузі оборони, пропаганди національних, військових і культурних традицій українського народу.

2 Виховання в особового складу почуття патріотизму, готовності зі зброєю в руках захищати Українську державу, інтереси українського народу, поваги до Конституції і законів України, вірності Військовій присязі, гордості за службу у Збройних Силах України, належність до виду Збройних Сил, роду військ, об'єднання, військової частини.

3 Створення сприятливої морально-психологічної обстановки у військових частинах, підрозділах, установах та військових навчальних закладах Міністерства оборони України.

4 Виховання у слухачів свідомого і відповідального ставлення до оволодіння військовими знаннями, підвищення рівня професійної майстерності.

5 Формування і розвиток у слухачів високої культури й особистих якостей, необхідних для військової служби.

6 Удосконалення психолого-педагогічних знань офіцерського складу, прапорщиків (мічманів), сержантів (старшин) і правових знань усіх категорій особового складу.

##### **Головні зусилля в воєнно-ідеологічній підготовці зосереджуються на:**

– формуванні у кожного слухача почуття любові до України та її народу, культури, традицій і духовних цінностей, гідності, честі й національної свідомості, вірності Військовій присязі та Бойовому Прапору, особистої відповідальності за безпеку Української держави;

– вивченні історії України та її Збройних Сил, актуальних проблем військового будівництва, основ наро-дознавства та культурної спадщини українського народу;

- вивченні положень Конституції України, законів України, військових статутів Збройних Сил України;
- вихованні поваги до армійських і флотських традицій, ритуалів, правил поведінки, форми одягу;
- підвищенні рівня інформованості особового складу про суспільно-політичний, соціально-економічний стан та духовний розвиток суспільства, міжнародне становище та воєнну політику держави, про життєдіяльність Збройних Сил України;
- формуванні в офіцерського складу, прапорщиків (мічманів), сержантів (старшин) свідомої потреби в удосконаленні навичок, вміннях організації й проведення виховної роботи з підлеглими.

### **4.3 Особливості організації проведення занять з воєнно-ідеологічної підготовки**

Порядок проведення занять з воєнно-ідеологічної підготовки визначається в наказі командира військової частини щодо організації бойової підготовки на навчальний рік, у якому визначається:

- кількість, склад груп та їх керівники;
- місця проведення занять;
- організація підготовки керівників;
- порядок методичного, технічного забезпечення та система контролю.

Заняття з воєнно-ідеологічної підготовки проводяться з усіма категоріями слухачів протягом річного циклу навчання: 10-ть місяців – навчання, 11-й місяць – здійснення оцінювання, 12-й місяць – підготовка до початку навчання.

Загальний час на проведення занять складає:

- для офіцерського складу військових частин (кораблів), військових навчальних закладів, установ та організацій – 40 годин;
- для сержантів (старшин) та солдатів (матросів) військової служби за контрактом, строкової військової служби військових частин (кораблів) – 80 годин;
- для військовослужбовців, які проходять загальновійськову підготовку молодого солдата (матроса) – 4 години.

Тривалість заняття з воєнно-ідеологічної підготовки – 50 хвилин.

Заняття з воєнно-ідеологічної підготовки проводяться з періодичністю:

- для офіцерського складу органів військового управління один раз у місяць у формі інформування;
- для офіцерського складу військових частин (кораблів), військових навчальних закладів, (крім офіцерів, які обіймають наукові та науково-педагогічні посади) установ та організацій – один раз на тиждень по 1 годині у ранковий час;
- для сержантів (старшин) та солдатів (матросів) військової служби за контрактом, строкової військової служби військових частин (кораблів) – один раз на тиждень по 2 години у ранковий час;



Основними формами проведення занять з воєнно-ідеологічної підготовки є: кінолекторій, розповідь-бесіда, семінар, “круглий стіл”. Під час проведення занять широко практикувати перегляд науково-популярних та документальних відеофільмів, відео-роликів, телепрограм за визначеною тематикою воєнно-ідеологічної підготовки з подальшим коментарем керівника занять.

Керівниками груп воєнно-ідеологічної підготовки призначаються офіцери структур органів по роботі з особовим складом (з виховної та соціально-психологічної роботи) та найбільш підготовлені офіцери, здатні творчо проводити заняття, забезпечувати якісне засвоєння слухачами навчальних планів.

Методична підготовка керівників груп воєнно-ідеологічної підготовки здійснюється шляхом систематичного проведення інструкторсько-методичних занять та організації самостійної роботи керівників груп.

Облік проведення занять з воєнно-ідеологічної підготовки ведеться у загальній системі обліку занять з бойової підготовки.

Керівник групи несе персональну відповідальність за підготовку, якість та ефективність проведення заняття.

Він зобов’язаний:

забезпечувати 100% залучення особового складу до занять з воєнно-ідеологічної підготовки за винятком відсутніх з поважних причин;

знати вимоги керівних документів щодо організації та проведення ідеологічної роботи та воєнно-ідеологічної підготовки;

особисто готуватися до заняття, глибоко знати навчальний матеріал;

знати структуру, зміст, основні форми та методи проведення занять з воєнно-ідеологічної підготовки;

не допускати переносу проведення занять без поважних причин;

постійно відслідковувати події в Україні та світі;

підтримувати у належному стані навчально-матеріальну базу проведення занять;

використовувати технічні засоби виховання;

вести систематичний облік занять;

інформувати безпосереднього командира (начальника) та заступника по роботі з особовим складом (з виховної та соціально-психологічної роботи) про проведення занять.

Кожне заняття вирішує певне дидактичне завдання. Ефективність його розв’язання залежить, перш за все, від підготовленості керівника до проведення заняття. Крім того, на ефективність заняття також впливає здатність керівника впроваджувати в навчальний процес найдоцільніші форми та методи навчання. Таке впровадження вимагає від керівника докладання значних зусиль під час підготовки до заняття – напередодні, в ході заняття та після його проведення.

### **Підготовка керівника до конкретного заняття**

Підготовка керівника до конкретного заняття передбачає:

– з’ясування та формулювання теми заняття;

– визначення навчальної та виховної мети;

– добір літератури та визначення навчального матеріалу до теми;

– визначення структури обраної форми заняття;

– визначення методики і педагогічних прийомів на усі фази заняття;

- підготовку дидактичних засобів та наочних посібників;
- визначення форми контролю та оцінювання знань, умінь і навичок тих, хто навчається;
- раціональний розподіл часу на всіх етапах заняття;
- визначення місця керівника заняття для демонстрування й опитування в рамках заняття;
- складання плану або плану-конспекту заняття;
- перевірку готовності помічників (якщо потрібно) та слухачів до заняття.

***Під час підготовки безпосередньо до конкретного заняття його керівник повинен враховувати:***

- провідні мотиви, інтереси воїнів до даного предмета, їхнє особисте ставлення до занять, що проводить саме цей керівник;
- рівень, який характеризує вміння навчатися, працездатність, регулярність навчальної праці та сумлінність під час самотійної роботи;
- активність тих, хто навчається на занятті, їхню увагу і дисциплінованість;
- здібності кожного, його потенційні можливості та вміння застосовувати знання на практиці;
- можливості використання ТЗН та наочних посібників за даною темою і в даному навчальному класі;
- свою працездатність та санітарно-гігієнічні умови місця та навчального обладнання, які будуть використовуватися для проведення заняття.

Будь-яке заняття розпочинається зі *вступної частини*. В ній керівник заняття вирішує два завдання, а саме:

- забезпечення нормальної зовнішньої обстановки для спільної роботи керівника і тих хто навчається;
- створення психологічного настрою слухачів на плідну навчальну працю.

До основних моментів попередньої організації заняття відносять:

- обов'язкове взаємне вітання керівника заняття і слухачів;
- перевірку наявності слухачів, матеріального забезпечення та зовнішнього стану приміщення;
- перевірку готовності навчальних місць, зовнішнього вигляду слухачів та обов'язкове попередження про виконання заходів безпеки;
- доведення актуальності теми заняття та мобілізацію уваги з боку слухачів.

В ході *основної частини* заняття його керівник повинен звертати увагу на дотримання загальних правил щодо пояснення навчального матеріалу, формування умінь і навичок, запровадження активних форм організації навчальної праці та підтримки на необхідному рівні навчальної дисципліни.

Під час пояснення навчального матеріалу керівник заняття повинен дотримуватися таких правил:

- продумати та визначити своє місце під час пояснення матеріалу, щоб було всім видно і чути, що показує та розповідає керівник заняття (можна сидіти, якщо це не вплине на результативність заняття);
- без необхідності (наприклад, якщо це не контроль або надання допомоги) не ходити по класу;
- говорити гучно, але не кричати, пояснення повинні бути чіткими та

зрозумілими;

- темп викладання матеріалу – розмірений, а мова - доступна, з необхідним науковим рівнем (який відповідав би підготовці слухачів);
- виділяти головне в матеріалі, не захоплюватись другорядним;
- дотримуватися послідовності викладання;
- своєчасно використовувати ілюстративний матеріал, стежити за правильністю та акуратністю записів на класній дошці.

Сутність будь-якого заняття полягає в наданні слухачам знань, на основі яких **формуються уміння та навички**. Підготовка до будь-якого заняття повинна передбачати ретельне обмірковування та визначення його керівником напрямків дій зі стимулювання слухачів до результативного оволодіння знаннями, уміннями і навичками військового фахівця. Існує багато прийомів, способів для вирішення цього завдання, але всі вони реалізуються через вплив на свідомість слухачів та напружену розумову працю керівника заняття. До основних напрямків дій керівника можна віднести:

- активне та наполегливе керування пізнавальною діяльністю слухачів із дотриманням при цьому основних принципів навчання;
- постійний пошук творчих, нестандартних підходів під час розв’язування навчальних завдань в суворій відповідності до умов та можливостей, за яких здійснюється навчання;
- застосування диференційованого підходу під час навчання окремих слухачів чи окремих груп;
- раціональне використання кожної хвилини заняття;
- створення атмосфери демократизму, товариського суперництва, діловитості, дружнього спілкування взамін довіри та відносно рівноправних відносин між слухачами – з одного боку і керівником заняття – з іншого;
- прогнозування ходу навчальної діяльності та на цій підставі здійснення вибору досконалих навчальних технологій для досягнення бажаної мети;
- стимулювання слухачів до ретельного і наполегливого оволодіння військовою спеціальністю.

Але під час підготовки до конкретного виду занять необхідно враховувати особливості, які властиві саме цьому виду.

### **Основні принципи та методи навчання**

*Принципи навчання* – це вихідні дидактичні положення, які відображають перебіг об’єктивних законів і закономірностей процесу навчання і визначають його спрямованість на розвиток особистості, в яких знаходять місце вимоги до змісту, організації та методики навчання слухачів.

Сучасна вітчизняна військова дидактика виділяє таку систему принципів навчання:

- громадянськості;
- соціальної обумовленості;
- науковості;
- виховного характеру;
- фундаментальності і практичної спрямованості;

- спадкоємності, послідовності і систематичності;
- єдності групового та індивідуального навчання;
- відповідність навчання віковим та індивідуальним особливостям;
- свідомості і творчої активності;
- доступності і високого рівня труднощів під час навчання;
- наочності;
- продуктивності та надійності.
- принцип оптимальності.

1. *Принцип громадянськості* відображає соціальні аспекти навчання. У сучасній Україні його значущість є загально визнана зі зміною державного статусу, необхідністю відродження почуття патріотизму, почуття Батьківщини, розвитку національної ідеї, характеру, ментальності, формування необхідних цінностей і напрацюванням кон-цепції національної освіти. Цей принцип знаходить вира-ження в орієнтації змісту освіти на розвиток особистості, її духовності та соціальної зрілості, тісний зв'язок навчаль-ного процесу в підрозділах з життям країни і її Збройних Сил, з повсякденною практикою частин і підрозділів.

2. *Принцип науковості* навчання передбачає відповідність змісту освіти рівню розвитку сучасної науки і техніки, прогнозування розвитку тенденцій в науці, досвіду, який накопичений цивілізацією. Під час проведення занять, навчань він вимагає використання додаткового матеріалу, який містить у собі відомості про глобальні проблеми і сучасні досягнення у військовій сфері у світових масштабах. Принцип науковості має відношення і до методів навчання: використання проб-лемних ситуацій, спеціального навчання, уміння спосте-рігати явища, фіксувати і аналізувати результати спосте-режень, вести наукову дискусію, доводити свою точку зору, працювати з навчальною та науковою літературою.

3. *Принцип виховного навчання.* Цей принцип передбачає формування в процесі навчання базової культури особистості воїна: моральної, правової, естетичної, фізичної, культури військової праці та життєдіяльності, спілкування.

4. *Принцип відповідності вікових та індивідуальних особливостей слухачів* передбачає реалізацію вікового й індивідуального підходів.

Принцип відповідності навчання віковим та індивідуальним особливостям вимагає, щоб зміст, форми і методи організації їх діяльності відповідали віковим етапам. Відповідно до цього принципу повинні враховуватись індивідуальні характеристики темпераменту, характеру, здібностей, волі і, що важливо у сучасних умовах, стать тих, хто виконує військовий обов'язок.

5. *Принцип свідомості і творчої активності* визначає позицію та ставлення воїнів до участі у військово-педагогічному процесі навчання.

*Свідомість* воїнів у навчанні – це розуміння ними сутності проблем, які вивчаються, переконаність у правильності та практичній цінності отриманих знань, їх позитивне ставлення до навчання. Свідомість надає навчанню виховного характеру і значною мірою сприяє формуванню у воїнів високих морально-

психологічних та військово-професійних якостей особистості.

*Активність* слухачів у навчанні – це їх інтенсивна розумова діяльність і фізична підготовка в процесі навчання та використання знань, навичок і умінь.

Реалізації принципу свідомості та творчої активності сприяє використання різних форм самоуправління у навчальному процесі: від традиційних підходів до інноваційних рішень.

6. *Принцип доступності навчання і високий рівень труднощів під час навчання* вимагають врахування у його організації реальних можливостей слухачів, відмови від інтелектуальних, фізичних та емоційних переживань, які негативно впливають на фізичне та психічне здоров'я. У ньому повинен бути збережений рівень психічної напруги, який необхідний для підтримання у воїнів інтелектуального та енергетичного тону, активності та інтенсифікації навчальних та бойових дій, які пов'язані з переборенням навчальних труднощів.

Принцип уточнює основні педагогічні правила доступності та доцільності в навчанні:

- 1) вчити від відомого до невідомого;
- 2) від менш важкого до більш важкого;
- 3) від складного до більш складного.

Цей принцип передбачає побудову навчального процесу таким чином, щоб у воїна з'являлося бажання перебороти труднощі та пережити радість успіху, досягнення. Це допомагає йому зняти підвищену тривожність та невпевненість в можливості вирішення навчально-бойових завдань.

7. *Принцип наочності* є одним із найважливіших у процесі навчання.

Із підвищенням абстрактності в навчанні необхідно використовувати різні види наочності:

- природну (предмети об'єктивної дійсності і дії з ними);
- експериментальну;
- образотворчу (картини, фото, малюнки, кінофільми, телепрограми);
- комп'ютерну та мультимедійну системи;
- звукову (магнітофонні записи);
- символічну і графічну (карти, графіки, формули, схеми);
- словесну (образні словесні описи подій, фактів, дій) з навичками їх використання.

8. *Принцип продуктивності професійної компетентності та надійності навчання, професійної спрямованості освіти.*

Для вирішення службово-військових та навчально-пізнавальних завдань слухачам не просто потрібні знання, а цілісний комплекс взаємозв'язаних компонентів військово-професійної компетентності: знання; навички; уміння; військово-професійної позиції; психологічні якості; акмеологічні інваріанти (вища множинність знань) тощо.

Міцність навчання пов'язана зі створенням умов для надійного збереження у пам'яті необхідних для майбутньої військової діяльності знань. Проте, оскільки людська пам'ять не в змозі утримувати всю інформацію, командир повинен чітко визначити, що воїну потрібно запам'ятовувати міцно, а з чим лише досить ознайомитися.

Кожна людина під час навчання вирішує триєдине завдання, а саме: запам'ятовування, зберігання в пам'яті, відтворення предмета навчання в потрібний момент. Відповідно до цього існують заходи з активізації пам'яті на цих трьох етапах.

#### ***Запам'ятовування навчального матеріалу:***

1 Навчальний матеріал повинен викладатися переконливо і доступно.

2 Вивчення матеріалу здійснювати відповідно до схеми:

- зрозуміти, про що йде мова;
- усвідомити основний зміст;
- з'ясувати логіку сприйняття матеріалу;
- запам'ятати об'єкт навчання.

3 Для кращого запам'ятовування навчального матеріалу керівник може використовувати особисті якості слухачів, тобто:

- почуття обов'язку,
- відповідальність за результати навчання;
- почуття важливості даного матеріалу для майбутньої професії офіцера.

4 Зосереджувати увагу на головній частині об'єкта навчання. Постійно контролювати рівень засвоєння матеріалу методом відтворення.

#### ***Зберігання навчального матеріалу в пам'яті.***

1 Організація вивчення навчального матеріалу повинна забезпечити його глибоке запам'ятовування.

2 Елементи повторення матеріалу потрібно включати в усі подальші заняття і самостійну роботу.

3 Керівник постійно повинен вимагати від слухачів відповідального ставлення до одержання знань та показувати їх практичне значення для майбутньої професії.

4 Вимагати від слухачів застосування отриманих знань у щоденному житті, службі та на заняттях.

#### ***Відтворення навчального матеріалу:***

1 Відтворення матеріалу – це теж дія, яка спрямована на закріплення знань у пам'яті. Вона реалізується в співбесідах з товаришами на тему отриманих знань: на семінарах, заліках, іспитах, консультаціях та інструктажах до наступних занять.

2 Керівник заняття мусить постійно звертатися до відтворення одержаних знань підлеглими з метою їх закріплення. Відтворення може бути усним, письмовим або змішаним.

3 Схема заняття повинна передбачати постійне навантаження, яке складається із запам'ятовування навчального матеріалу та відтворення отриманої інформації.

4 Для збереження знань потрібно повторювати матеріал з моменту одержання якомога частіше. Перше відтворення повинно здійснитися при сприйманні нового матеріалу, друге – не пізніше другої доби.

Активні методи навчання базуються на експериментально встановлених фактах про те, що в пам'яті людини відбивається до 90% того, що він робить, до 50% того, що він бачить, і лише 10% того, що чує.

## РОЗДІЛ 5

### Організація виховної роботи у підрозділі

Виховання військовослужбовців становить струнку систему роботи, що складається із взаємозв'язаних і взаємообумовлених елементів.

Мета і завдання визначають зміст виховання, яке поєднує гуманітарне, моральне, військове, правове, естетичне та фізичне виховання.

Успіх військового виховання військовослужбовців залежить від уміння командирів усіх ступенів диференційовано підходити до кожного воїна, від знання його індивідуальних особливостей та правильного їх врахування в навчанні та вихованні особового складу.

Виховна робота – це повсякденна і цілеспрямована організаторська, гуманітарна та педагогічна діяльність командирів, заступників по робот з особовим складом з підготовки вмілих і мужніх воїнів, відданих своїй Батьківщині, здатних вирішувати складні завдання в сучасному бою.

Головним організатором виховної роботи в підрозділі є командир. Організаторська робота проявляється в тому, що він ставить завдання офіцерам, прапорщикам, сержантам щодо виховання особового складу та забезпечує їх виконання; контролює проведення заходів; спрямовує роботу своїх помічників; особисто бере участь у виховній роботі; оцінює її рівень у підрозділах, поширює передовий досвід, доповідає про її стан старшим командирам.

#### *5.1 Завдання та система виховної роботи в підрозділі*

Виховання особового складу Збройних Сил України обумовлене запитами військової практики, специфікою завдань, що виконують військові частини та підрозділи як у мирний час, так і в бойових умовах. У зв'язку з тим, що виховна робота, її система в підрозділі проводиться в умовах постійної бойової готовності, безумовного виконання вимог військової дисципліни і встановленого порядку і передбачає особливу цілеспрямованість та організованість.

Суб'єктами виховного процесу в підрозділі є командири підрозділів, офіцери органів по роботі з особовим складом, самі військові колективи.

Об'єктами виховного впливу виступають всі військовослужбовці, які мають певні знання, навички, вміння, погляди, життєвий досвід.

Мета виховання виходить з вимог суспільства, держави до військовослужбовців ЗСУ та характеру сучасної війни. Головна мета виховання – підготовка високопрофесійного військовослужбовця, здатного успішно вести бойові дії.

Складовими частинами процесу виховання військовослужбовців є:

- ідейно – політичне виховання;
- військове виховання;
- правове виховання;
- естетичне виховання;

– фізичне виховання.

Оснoву структури виховання як процесу становить:

а) суб'єкт виховання (офіцери, військові колективи);

б) об'єкт виховання;

в) система відносин;

г) впливи;

д) зв'язки між цими поняттями.

Військова педагогіка затверджує принципи виховання особового складу Збройних Сил України. Принципи виховання – це науково обґрунтовані, вихідні керівні педагогічні положення, які отримали форму нормативних вимог, обов'язкові для діяльності будь-якого вихователя, на основі яких виконується вся виховна діяльність.

У сучасній військовій педагогіці обґрунтована система принципів виховання:

- науковість та цілеспрямованість виховного впливу;
- виховання в процесі військової діяльності;
- виховання військовослужбовців у колективі і через колектив;
- індивідуальний і диференційований підхід;
- сполучення вимог до військовослужбовців з повагою до їх особистості та турботою про них;
- опір на позитивне в особі воїна і військового колективу;
  - єдність, злагодженість виховних впливів.

## **5.2 Основні принципи виховання, сутність і зміст виховання**

Виховання військовослужбовців має визначальне значення у забезпеченні самовідданого і компетентного виконання священного обов'язку перед Батьківщиною. Воно цілком обґрунтовано і закономірно є пріоритетним напрямком службової діяльності кожного командира. Тому готовність і підготовленість командира здійснювати виховну роботу у підрозділі відповідно до загальної мети виховання і в інтересах вирішення поставлених завдань стає одним із визначальних факторів підтримання високої бойової готовності підрозділу.

Для виявлення оптимальних моделей, алгоритму і технології виховної роботи командира важливо визначитись із сутністю процесу виховання, його змістом, закономірностями, принципами.

Особистість воїна формується і розвивається під впливом багатьох факторів:

1) об'єктивних і суб'єктивних;

2) природних і суспільних;

3) внутрішніх та зовнішніх;

4) незалежних від волі та свідомості людей, які діють стихійно або на науковій основі відповідно до поставленої мети виховання.

Отже, *процес виховання* – це динамічне, складне явище, яке здійснюється на основі цілеспрямованого організованого формування особистості, як громадянина



і воїна незалежної держави.

Мета, завдання виховання визначаються потребами сучасного суспільно-економічного розвитку України, розбудови її Збройних Сил. Система виховної роботи у Збройних Силах базується на ідеї гуманізму, оновлення, демократичності.

Процес виховання військовослужбовців базується на об'єктивних і суб'єктивних факторах.

*Формування* позитивних загальнолюдських якостей (людяність, доброта, чесність, порядність) має об'єктивний закономірний характер.

Система організованих, цілеспрямованих впливів на особистість воїна з боку командирів, товаришів по службі становить суб'єктивний фактор.

### **Процес виховання включає:**

**1 Оволодіння статутними нормами і правилами поведінки.** В умовах військової служби воїн повинен не тільки знати загальні правила, але і засвоїти правила та вимоги військових Статутів і зрозуміти їх суть, обумовленість даних правил і норм поведінки потребами виконання свого військового обов'язку перед народом України.

**2 Формування переконань.** У процесі формування переконань командир має застосовувати різноманітні методи і прийоми, які дозволяють йому домогтися глибокого розуміння суспільних норм та правил поведінки.

*Переконання* – це тверді погляди на що-небудь, які базуються на певних положеннях, думках і у свідомості військовослужбовців пов'язані з глибоким і щирим визнанням і переживанням їх істини, беззаперечної переконливості. Переконання формуються досвідом воїна під впливом навколишньої дійсності в процесі навчально-виховної роботи та повсякденного життя.

**3 Формування почуттів військовослужбовця.** Формування почуттів особистості є невід'ємною частиною виховного процесу. Необхідно, щоб виховний вплив на вихованців мав безпосереднє емоційне забарвлення, переживання правильності тих чи інших положень, правил та норм поведінки.

*Почуття* – це особлива норма ставлення військовослужбовця до явища, події, самої дійсності, що зумовлена їх відповідністю чи невідповідністю потребам особистості.

Формування почуттів полягає в тому, що замість байдужого ставлення до важливих явищ життя виникає адекватне позитивне емоційне ставлення. Процес формування почуттів у воїнів є досить складним явищем і здійснюється протягом усієї служби і подальшого життя особистості військовослужбовця. У виховній роботі з воїнами процес формування почуттів повинен бути адекватним і віковим і відповідати призовним особливостям психічного розвитку.

**4 Вироблення умінь і навичок у поведінці.** Цей етап передбачає озброєння воїнів умінням і навичками діяти в процесі військових і суспільних відносин відповідно до належних норм і правил поведінки у здійсненні повсякденної військової діяльності. Переконання - це лише керування до дії, бо на цій основі необхідно виробити позитивні й необхідні вміння і навички в поведінці військовослужбовця.

**5 Самовиховання особистості військовослужбовця.** Самовиховання передбачає опору та розвиток творчих здібностей та власних інтересів воїна.

Процес виховання особистості має складну структуру, до якої входять:

- а) самовиховання;
- б) цілеспрямоване виховання;
- в) перевиховання особистості воїна.

Структура виховного процесу базується на конкретних завданнях формування особистості:

1 Виховання воїна активним, свідомим громадянином, захисником незалежної держави.

2 Розвиток у воїна позитивних загальнолюдських якостей.

3 Навчити воїна до співжиття у військовому колективі та адаптації після звільнення з рядів Збройних Сил у суспільному житті.

4 Розвиток творчих здібностей воїна.

Виконання цих завдань базується на двох аспектах: психологічному та педагогічному.

*Психологічний аспект передбачає:*

- а) сприймання інформації про статутні правила і норми поведінки;
- б) узагальнення одержаної інформації конкретним військовослужбовцем;
- в) осмислення та розуміння одержаної інформації з правил поведінки;
- г) закріплення знань і статутних норм і правил поведінки та використання їх у практичній діяльності.

*Педагогічний аспект передбачає:*

- а) мету та завдання виховання;
- б) зміст виховання особистості воїна;
- г) форми організації виховного процесу;
- д) критерії вихованості особистості воїна.

У педагогічній технології, яка розглядає теорію виховання як провідну ланку у формуванні особистості, наголошується на тому, що виховний процес має *двосторонній характер*.

З одного боку, на військовослужбовця діють впливи, які свідомо організовані командирами, громадськістю та засобами масової інформації;

З іншого боку – військовослужбовець виступає як складне природне явище, особистість якого здатна до реальної самооцінки навколишньої дійсності.

Отже, свідомість воїна, на основі якої базуються почуття, переконання, навички у поведінці, є провідною ланкою у виховному процесі.

Закономірності процесу виховання:

***1 Обумовленість виховання суспільними потребами та умовами служби.***

Вона передбачає:

- національну гордість військовослужбовця;
- врахування традицій, ментальності українського народу;
- розвиток позитивних матеріальних і духовних потреб, які виражаються в процесі військової діяльності.

Ця закономірність реалізується таким чином:

- а) на заняттях в аудиторії, в польових умовах, у ході несення служби;

б) на виховних заходах (виховна година, зустріч із відомими людьми, ветеранами війни тощо).

**2 Взаємозалежність виховання, навчання, освіти та розвитку особистості.** Ця закономірність виражає підхід до особистості воїна з позицій такого правила: виховуючи – навчай, а навчаючи – виховуй, і вона передбачає:

- а) удосконалення інтелекту і логічного мислення;
- б) розвиток творчих здібностей воїна як особистості;
- в) вироблення навичок до самовдосконалення.

**3 Визначальна роль діяльності в спілкуванні та вихованні особистості військовослужбовця.** Ця закономірність тісно пов'язана з формами розумового, морального, духовного та естетичного виховання, вчить думати, висловлюватися як усно, так і письмово.

**4 Залежність виховання від вікових (призовних) та індивідуальних особливостей воїнів.**

**5 Взаємозв'язок воїна і військового колективу у виховному процесі.**

### **Принципи і закономірності виховання**

Системний характер виховання у підрозділі проявляється як цілеспрямована, організаційно оформлена взаємодія всіх суб'єктів військової праці, яка регулюється дійсним законодавством, педагогічними принципами і спрямована на забезпечення успішного вирішення завдань військової служби і підготовки.

Сучасна реальність свідчить про те, що у виховному процесі серед інших закономірностей можна виділити власне *педагогічні закономірності виховання військовослужбовців*:

1 Обумовленість мети і завдань виховної роботи конституційними, морально-етичними орієнтирами і позиціями, правовими рамками служби.

У цій закономірності відображена соціальна детермінованість виховання, яке є важливою функцією держави, яка реалізується у специфічному інституті – у Збройних Силах України.

У зв'язку з цим основні керівні лінії виховної роботи повинні йти від державних структур, фокусуючись на формуванні військовослужбовця, військового колективу, забезпеченні ефективності військової праці.

2 Відповідність моделі і технології виховання вимогам нормативних документів, науково-методичним рекомендаціям.

Суть врахування цієї закономірності полягає у неможливості сформувати монолітне, боєздатне військо без єдиних засад, без обґрунтованих вимог до виховного процесу.

3 Залежність результатів виховання не тільки від виховної діяльності, але й від реальних умов, взаємодії в конкретних ситуаціях.

Відповідно до цієї закономірності, організатор виховного процесу повинен забезпечити нормальні умови життя і діяльності військовослужбовців. Це передбачає найкраще задоволення всього комплексу потреб особового складу, яке тільки можливе у реальній ситуації. З цією метою потрібні координація і взаємодія виховних, організаційних і обслуговуючих заходів. Особлива увага повинна надаватися поєднанню виховання, навчання, морально-психологічного,

соціального і побутового забезпечення.

Урахування закономірностей виховної роботи здійснюється шляхом застосування *принципів виховання*.

### **Принципи виховання**

Теоретичною основою принципів виховання є названі вище закономірності виховання.

*Принципи виховання* - це вихідні положення, що визначають основні вимоги до процесу виховання особистості військовослужбовця, до його змісту, організації, форм, методів і прийомів.

Як і принципи навчання принципи виховання об'єктивні за змістом, але суб'єктивні за формою свого існування, тому знання вимог принципів виховання, закономірностей виховного процесу, які вони відображають, дозволяють вихователю свідомо і творчо вирішувати завдання виховання воїнів, систематизувати та впорядкувати свою діяльність, здійснювати педагогічно обгрунтовано, впевнено досягати поставленої мети виховання. Дотримання принципів виховання дозволяє командирю прогнозувати розвиток виховного процесу у підрозділі.

**1 Принцип гуманізації і демократизації виховного процесу.** Цей принцип означає, що вся виховна робота у підрозділі підпорядковується завданням формування громадянина, захисника незалежної України. Гуманістичний аспект цього принципу передбачає:

а) виховання людяності і доброти, чесності і справедливості, рис стійкого захисника Вітчизни;

б) виховання свідомої дисципліни, поваги до краси військової служби, її необхідності;

в) формування творчих задатків як громадянина своєї держави, її захисника.

Виходячи з цього принципу, командир особливого значення надає формуванню у воїнів основ світогляду, який базується на наукових закономірностях. Командир допомагає військовослужбовцю виробити реальні уявлення про особливості виконання патріотичного обов'язку у Збройних Силах України, залучити до участі у всіх видах суспільної діяльності у підрозділі.

Цей принцип реалізується таким чином:

– під час проведення планових занять, на навчаннях тощо;

– у ході проведення виховної роботи у підрозділах;

– під час проведення спеціальних тематичних вечорів, зустрічей з кращими людьми даної місцевості, ветеранами війни, праці;

– у процесі інших заходів тощо.

Реалізації вимог цього принципу має сприяти громадськість.

**2 Принцип зв'язку виховання з реаліями військової служби, життям суспільства (соціально-ціннісна спрямованість виховання).** Цей принцип реалізується за такою самою системою, як і попередній. Його особливість полягає в тому, що він визначається також конкретними умовами будівництва суверенної України.

Він передбачає:

- а) широке ознайомлення з повсякденним життям військового підрозділу, Збройних Сил України, їх завданнями, з життям і діяльністю українського народу;
- б) залучення військовослужбовців до проведення заходів загального рівня (наради, виконання культмасових заходів тощо).

### **3 Принцип виховання військовослужбовця в колективі в ході спільної діяльності.**

Цей принцип реалізується:

- а) через соціальні та статутні відносини в колективі;
- б) у процесі вирішення завдань навчально-бойової підготовки, пізнавальної діяльності;
- в) у суспільно-корисній роботі та культурно-масових заходах.

**4 Єдність вимог і повага до особистості воїна.** Суть принципу впливає з моральних цінностей (совість, честь, права, порядність) та гуманного ставлення до особи військовослужбовця.

### **5 Послідовність, систематичність та єдність виховних впливів.**

Суть принципу полягає в тому, що цілеспрямований вплив на військовослужбовця характеризувався єдністю вимог командирів, колективу, батьків.

**6 Відповідність віковим та індивідуальним особливостям воїнів.** Реалізуючи цей принцип, офіцер-вихователь повинен враховувати:

- фізичні дані (різний стан здоров'я);
- психологічні дані (темперамент, особливості характеру, інтереси, нахили, задатки);
- інші дані (звідки призваний військовослужбовець, набутий досвід, уміння, навички тощо).

### **7 Свідомість, самодіяльність та активність воїнів.**

Суть принципу впливає із засад демократизації нашого суспільства і передбачає формувати свідому, творчу особистість воїна, вимагає його активної самодіяльності та політичної активності.

**8 Принцип правової домінантності командира у виховній діяльності** – основа керівництва виховною роботою. Вона відповідно до вимог даного принципу повинна носити активний, динамічний характер.

Головними його учасниками є командири всіх ступенів, підлеглі та військовий колектив, які одночасно виступають і суб'єктами, і об'єктами виховання.

## **5.3 Методи виховання, умови їх ефективного використання**

Оволодіння методами виховання та їх системне використання дозволяють командирі не тільки чітко уявляти собі, що робити повсякденно з підлеглими, але й визначати перспективу виховної роботи, виявляти ефективні засоби для досягання її мети.

На вибір конкретних педагогічних методів впливає багато факторів. З одного боку, це *ситуативні фактори*:

- 1) стан підлеглого і військового колективу;
- 2) психологічні особливості командира-вихователя;

3) зовнішні обставини тощо.

З іншого боку, *дія факторів сталого характеру* обумовлює усвідомлений та спланований вибір методів виховання. Це:

1) рівень свідомості воїна;

2) зрілість військового колективу;

3) ступінь духовного і морального розвитку військовослужбовця;

4) засвоєний стиль виховання;

5) потреба у використанні нових методів взаємовідносин вихователів та воїнів тощо.

Комплексний підхід до виховання, будучи скоординованою взаємодією всієї різноманітної педагогічної діяльності посадових осіб, суспільних організацій та військових колективів у процесі ратного труда та дозвілля особового складу, передбачає використання системи методів – сукупності взаємозв'язаних методів, які об'єднані єдиною метою.

Отже, *методи виховання* – це засоби впливу на свідомість, волю, поведінку і систему відносин військовослужбовця з метою формування активних громадян і захисників незалежної України.

*Метод виховання* – розділяється на окремі елементи, які називають *прийомами* виховання. В одних умовах метод виступає як самостійний шлях розв'язання педагогічного завдання, в інших – як прийом (бесіда – як метод формування поглядів та переконань і бесіда – як прийом методу навчання).

*Виховання* – двосторонній процес, що об'єднує у собі діяльність командира і діяльність військовослужбовця. Щоб викликати активну готовність до виховного впливу, необхідно поставити воїна в певні умови.

*Засобами* виховання називають *доцільно організовані методичні шляхи* розв'язання виховних завдань. Це можуть бути: предмети, військова техніка, наочні посібники, книги, радіо, телебачення і види діяльності: засоби мистецтва, живе слово педагога, навчання в полі, громадська робота.

*Перша група методів формування суспільної свідомості.* До неї відносяться *методи всебічного впливу* на свідомість, почуття і волю військовослужбовців з метою формування у них загальнолюдських, національно-патріотичних якостей, поглядів і переконань.

*Пояснення* – найбільш поширений метод. Його мета – розкрити соціальний, моральний, естетичний зміст тих чи інших вимог до військовослужбовця, його служби і обов'язків, подій і явищ, допомогти йому правильно оцінити сутність своїх дій та вчинків.

*Розповідь* – вибір теми визначається її актуальністю. Ефект досягається тоді, коли є впевненість і переконаність командира в тому, що розповідь досягне поставленої мети.

*Бесіда* – теми різні: етичні, політичні, пізнавальні тощо. В бесіді командир спирається на досвід військовослужбовців.

*Лекція* – це розгорнутий і організований у доступну форму системний виклад того чи іншого соціально-політичного, військово-патріотичного, морального, ідейно-естетичного змісту. Логічним центром лекції є якесь теоретичне узагальнення, а конкретні дані служать ілюстрацією.

Лекція повинна характеризуватися:

- а) переконливістю доказів та аргументів;
- б) обґрунтуванням і композиційною стрункістю;
- в) пафосом;
- г) сам виклад повинен сприяти ідейно-патріотичному, емоційному впливу.

**Диспут** – це метод формування думок, оцінок, переконань, що базуються на закономірності і знаннях, одержаних у ході зіткнення думок, різних точок зору і завжди відрізняються високою мірою узагальнення, стійкості і гнучкості. Призначення диспуту – створювати орієнтовану основу для творчих пошуків і самостійності рішень.

**Приклад** – військовослужбовці дуже схильні до наслідування у зв'язку з недостатнім життєвим досвідом, складною ситуацією у суспільстві, відсутністю стійких звичок поведінки.

**Громадська думка** – вихователь намагається, щоб його вимога стала вимогою колективу. Для формування здорової суспільної думки командир залучає всіх вихованців (воїнів) для обговорення подій у колективі, країні, різних явищ тощо.

**Привчання** – організація планомірного і регулярного виконання військовослужбовцями статутних настанов з метою перетворення їх у звичні форми військової і суспільної поведінки.

**Звичка** – це той процес, при якому думка переходить у справу.

**Вправа.** Вправа містить у собі багаторазове повторення певних дій, вчинків, але це не механічне повторення, а свідомий творчий процес. В результаті вправ формуються вміння і навички, звички, нові знання, розвиваються розумові здібності.

**Доручення** – сприяє формуванню громадської активності. Щоб доручення виховувало, воїни повинні знати суспільну значущість доручення.

**Друга група: Методи організації діяльності військовослужбовців і формування досвіду поведінки.**

Передбачає:

а) *педагогічну вимогу* - конкретне завдання для воїна, щоб виявити його ставлення до служби, вміння знайти нестандартне рішення;

б) *громадську думку* - думка військового колективу, який впливає на формування позитивних чи негативних рис особистості;

в) *створення виховних ситуацій*.

**Третя група: Методи стимулювання діяльності поведінки військовослужбовця.** До цієї групи належать:

**1 Методи залучення військовослужбовця до творчої діяльності:**

а) виконання творчих завдань;

б) виготовлення муляжів, макетів, схем тощо;

в) удосконалення військових тренажерів, приладів тощо;

г) участь у конкурсах, змаганнях тощо.

**2 Методи заохочення:**

а) система заохочень (підвищення, відпустка, подяки, грамоти);

б) використання засобів масової інформації;

в) матеріальні стимули (цінні подарунки, премії).

Основні прийоми виховання:

1 *Заохочення військовослужбовця до позитивної поведінки*: подяка, занесення подяки в особову справу, складання позитивної характеристики з відправленням рідним, на підприємство, відпустка.

2 *Покарання*: попередження; зауваження; оголошення усної догани; занесення догани до особової справи.

*Четверта група: Методи контролю*:

а) облік результатів бойової та гуманітарної підготовки, оцінки поведінки командиром підрозділу;

б) написання характеристики;

в) ведення командиром щоденника виховної роботи та обліку дисциплінарної практики;

г) самоаналіз власної поведінки.

В основу виховного процесу покладені не самі методи, а їх система. Педагогічна майстерність приходить до того командира – вихователя, який сприяє і знаходить оптимальну відповідність методів виховання закономірностям військового та індивідуального розвитку військовослужбовців.

#### **5.4 Індивідуальна виховна робота з особовим складом підрозділу**

Серед багатьох форм та методів виховання військовослужбовців важливе місце належить індивідуальній виховній роботі. В діяльності командирів (начальників) її організації та проведенню необхідно надавати важливе значення, враховуючи її дієвість у вихованні та неможливість охопити масовими формами виховної роботи весь особовий склад.

Під індивідуально-виховною роботою потрібно розуміти комплекс індивідуальних, аналітичних і виховних заходів стосовно конкретної особистості з урахуванням вікових, соціальних, психологічних та інших особливостей. Вона проводиться з метою всебічного розвитку та підготовки військовослужбовця до виконання навчально-бойових завдань.

У процесі організації та проведення індивідуально-виховної роботи вирішуються такі завдання:

– глибоке та всебічне вивчення життєвого досвіду, індивідуальних і психофізіологічних особливостей військовослужбовця, оцінка ступеня їх розвитку;

– визначення та оцінка результатів службової діяльності військовослужбовця;

– підняття рівня професійних навичок командного складу, озброєння його сучасними методами управління підлеглими;

– визначення форм і способів індивідуально-виховного впливу на військовослужбовців, охоплення повсякденним систематичним і цілеспрямованим виховним впливом усіх офіцерів, прапорщиків, сержантів та солдатів;

– формування необхідних для службової діяльності соціально-психологічних характеристик військовослужбовців, ціннісно-мотиваційних основ їх діяльності, установок на досягнення конкретних її результатів, попередження на основі



знання індивідуальних особливостей військовослужбовців негативних вчинків, порушень військової дисципліни;

– найбільш доцільним є військово-професійне використання військовослужбовців за фахом, який відповідає їхнім можливостям та здібностям. Надання допомоги під час адаптації військовослужбовців до різноманітних видів бойової діяльності, умов військової служби, зняття стресових станів, психологічного розвантаження після виконання навчально-бойових завдань;

– правильна організація виховного впливу військового колективу на особистість кожного військовослужбовця.

Для забезпечення високої дієвості індивідуально-виховної роботи командир і його заступник по роботі з особовим складом повинні створити систему її організації – продуману послідовність пов'язаних між собою заходів. Під час цього необхідно керуватися такими правилами, які потрібно розглядати як **принципи організації індивідуально-виховної роботи:**

1 Охоплення індивідуальним виховним впливом усіх без винятку військовослужбовців незалежно від посади, поведінки, досягнень та ставлення до службових обов'язків.

2 Організація індивідуально-виховної роботи згідно з вимогами статутів: начальник вчить та виховує своїх підлеглих.

3 В організації індивідуально-виховної роботи необхідно враховувати:

– стан справ у підрозділі, рівень згуртованості, наявність, склад і направленість мікрогруп;

– умови розташування підрозділу, частини, специфіку населених пунктів, склад і особливості місцевого населення;

– особливості військовослужбовців різних періодів служби;

– стан військової дисципліни та внутрішнього порядку, специфіку та частоту порушень.

4 Уміння бачити в діяльності людини, у виконанні ею свого військового обов'язку, особистість. Розвиток, виховання та перевиховання здійснюються шляхом організації відповідної діяльності воїна. Ратна праця та навчання, якщо вони добре організовані, поєднуються з активною виховною роботою, організованим дозвіллям, мають велику виховну силу.

5 Систематичність, цілеспрямованість індивідуальної виховної роботи.

Для того щоб створити в частині (підрозділі) систему індивідуального виховання військовослужбовців, необхідно:

а) визначити, хто з ким індивідуально працює, періодичність та форми цієї роботи. Практика роботи показує, що кожна посадова особа повинна працювати з певною категорією військовослужбовців, наприклад:

– **командир батальйону з метою підвищення** ефективності індивідуальної виховної роботи повинен знати ділові та психологічні якості офіцерів, прапорщиків, сержантів підрозділу, а командир роти – військове звання, прізвище, термін служби, посаду, фах та сімейний стан кожного військовослужбовця. Крім того, командир підрозділу індивідуально працює з офіцерами, прапорщиками, працівниками Збройних Сил України, сержантами підрозділу, з недисциплінованими військовослужбовцями та "групою ризику";

– **командир взводу** індивідуально працює з особовим складом взводу і повинен досконально знати ділові та моральні якості, а також ім'я, прізвище і рік народження, рід занять до військової служби, сімейний стан, досягнення та недоліки кожного військовослужбовця в бойовій та гуманітарній підготовці.

**До головних форм індивідуально-виховної роботи можна віднести:**

- метод спостереження;
- метод вивчення документів;
- метод діагностичної бесіди;
- метод узагальнення незалежних характеристик;
- діагностичний експеримент;

б) забезпечити систематичність навчання офіцерів, прапорщиків та сержантів з організації та проведення індивідуальної роботи з військовослужбовцями. У практичному вихованні особового складу використовують такі форми роботи: командирську та гуманітарну підготовку, семінари, збори, дні молодого офіцера, інше. В умовах підрозділу головною формою є індивідуальне навчання кожного військовослужбовця;

в) організувати оперативну та продуману службову інформацію. Кожний офіцер, прапорщик і сержант повинен чітко знати, про що, кого і з якою періодичністю він інформує. Мета інформації – вивчення настроїв, думок військовослужбовців і колективу в цілому, а також виховної діяльності в підрозділі. На основі цього командир аналізує стан виховної роботи, вживає заходів з попередження негативних явищ, вносить корективи в систему виховання;

г) постійно узагальнювати та поширювати досвід індивідуальної виховної роботи в підрозділі. Узагальнення та поширення досвіду є, з одного боку, одним із напрямів навчання, а з іншого – формою інформації про хід і ефективність виховної роботи в підрозділі;

д) забезпечити постійний контроль за ходом та результатами індивідуальної роботи, надання допомоги вихователям.

Основні обов'язки командирів усіх ступенів щодо проведення індивідуально-виховної роботи визначені Статутом внутрішньої служби Збройних Сил України.

**Відповідно до вимог цього статуту командир роти (батареї) зобов'язаний:**

– з пошаною ставитися до підлеглих, дбати про виховання рядових, сержантів і згуртування військового колективу;

– знати військове звання, прізвище, строк служби, посаду чи спеціальність, родинний стан, ділові якості та морально-психологічний стан кожного військовослужбовця роти (батареї), постійно проводити з ними індивідуально-виховну роботу;

– виховувати особовий склад на усвідомленні кожним військовослужбовцем свого військового обов'язку та вірності Військовій присязі;

– піклуватися про підлеглих, знати їх потреби, порушувати перед старшими начальниками питання про задоволення їхніх потреб.

**Командир взводу зобов'язаний:**

– з повагою ставитися до підлеглих, дбати про виховання рядових та сержантів і згуртування військового колективу;

– знати військове звання, прізвище, ім'я та по батькові кожного підлеглого, число, місяць і рік народження, віросповідання, ділові якості та морально-психологічний стан, захоплення, рід занять перед військовою службою, родинний стан, адресу батьків (рідних), успіхи й недоліки на службі, постійно вести індивідуальну роботу з виховання, складати іменний список особового складу взводу;

– виховувати особовий склад взводу в дусі поваги до військової служби;

– неухильно стежити за додержанням військовослужбовцями військової дисципліни у взводі;

– піклуватися про підлеглих, знати їхні потреби, порушувати перед старшими начальниками питання про задоволення їхніх прохань, дбати про їхнє здоров'я, вживати заходів щодо його зміцнення;

– своєчасно доповідати командирові роти про потреби підлеглих, а також про застосовані заохочення і накладені стягнення на рядових, сержантів взводу.

Таким чином, індивідуальна виховна робота є одним із головних напрямів діяльності командирів та їх заступників. Її дієвість та ефективність обумовлюються вмінням, науково обґрунтованим підходом, створенням і функціонуванням продуманої системи індивідуально-виховної роботи. Вона складається з двох взаємозв'язаних психолого-педагогічних процесів: вивчення індивідуальних особливостей військовослужбовців та організації їх виховання. Постійне цілеспрямоване вивчення особистих якостей є вирішальною передумовою успіху індивідуальної роботи.

### ***5.5 Методика планування роботи щодо зміцнення військової дисципліни***

Дисциплінарний статут Збройних Сил України визначає, що військова дисципліна – це бездоганне і неухильне додержання всіма військовослужбовцями порядку і правил, встановлених військовими статутами та іншими законодавчими актами України.

Військова дисципліна ґрунтується на усвідомленні військовослужбовцями свого військового обов'язку, відповідальності за захист Вітчизни, незалежності та територіальної цілісності України, на їх вірності Військовій присязі.

Під час планування роботи щодо зміцнення військової дисципліни командир, заступник командира повинні проаналізувати стан військової дисципліни попереднього місяця та визначити завдання, які стоятимуть перед підрозділом наступного місяця.

Першочерговими завданнями, на які необхідно спрямовувати зусилля, є: викорінення із життя військовослужбовців нестатутних взаємовідносин, злочинів проти порядку підлеглості, ухилень від військової служби, безчинств до місцевого населення, попередження загибелі особового складу, профілактика самогубств та інших проявів девіантної поведінки серед усіх категорій військовослужбовців (пияцтва, наркоманії), попередження правопорушень під час несення вартової служби, недопущення катастроф та аварій військової техніки.

Особливу увагу необхідно звертати на збереження державного і військового майна, зброї та боєприпасів, вибухових речовин, на профілактику порушень чинного законодавства у господарській сфері. Вживати рішучих заходів щодо оздоровлення морально-психологічного клімату у військовому колективі.

Уся ця робота організується і проводиться з урахуванням особливостей різних категорій військовослужбовців.

Діяльність командира щодо підтримання військової дисципліни оцінюється не кількістю накладених ним дисциплінарних стягнень, а виконанням обов'язків з додержанням вимог законів і військових статутів, повним використанням дисциплінарної влади для наведення порядку і запобігання порушень військової дисципліни.

Планування роботи щодо зміцнення військової дисципліни здійснюється:

- в з'єднаннях, ВВНЗ – на період (семестр) навчання;
- у військових частинах – на квартал;
- у підрозділах – на місяць.

Під час планування передбачається складання:

- типового місячного плану – системи роботи керівного складу щодо зміцнення військової дисципліни;
- особистих планів роботи командирів та їхніх заступників по роботі з особовим складом всіх рівнів щодо зміцнення військової дисципліни.

**План основних заходів виховної роботи та зміцнення військової дисципліни батальйону** має таку структуру:

- організаційні заходи;
- морально-психологічне забезпечення навчально-виховного процесу;
- інформаційно-пропагандистське забезпечення та воєнно-ідеологічна підготовка;
- культурно-виховна і просвітницька робота;
- військово-соціальна робота;
- медичне забезпечення;
- заходи щодо зміцнення військової дисципліни (профілактика правопорушень та правової поведінки особового складу, заходи щодо збереження життя і здоров'я військовослужбовців, морально-психологічне забезпечення військової дисципліни, організація служби військ, матеріально-побутове забезпечення особового складу).

**План виховної роботи у підрозділі на місяць**

Структура цього плану:

- заходи щодо забезпечення бойової і мобілізаційної готовності, якості навчання;
- заходи щодо інформування, культурно-виховної і просвітницької діяльності;
- заходи щодо зміцнення військової дисципліни.

У своїй роботі командир взводу щодо організації служби військ і виховання особового складу застосовує різні методи та форми роботи, які передбачають:

- 1) знання вимог керівних документів щодо організації та проведення занять з гуманітарних дисциплін і зміцнення стану військової дисципліни;
- 2) планування цієї роботи;

3) якісне виконання поставлених завдань підрозділу, організацію проведення занять з бойової підготовки, надійне збереження зброї і боєприпасів, військового майна і техніки;

4) повне і якісне виконання своїх функціональних обов'язків, високий авторитет командира;

5) ефективну дисциплінарну практику та її контроль;

6) використання військово-соціологічних досліджень у практичній роботі з виховання особового складу;

7) високий рівень організації служби військ, спроможність добового наряду підтримувати статутний порядок;

8) дотримання військовослужбовцями зовнішніх форм дисциплінованості;

9) підтримання статутного внутрішнього порядку всіма військовослужбовцями;

10) повне, якісне і своєчасне постачання військовослужбовців установленими видами забезпечення;

11) систему проведення аналізу стану військової дисципліни і служби військ у підрозділі та її підсумків;

12) проведення наполегливої повсякденної організаційної і виховної роботи (правове інформування, збори особового складу, огляди, конкурси, зустрічі з батьками, аналіз стану профілактики травматизму серед особового складу, вечори запитань та відповідей, навчання та обмін досвідом роботи щодо практики зміцнення військової дисципліни за категоріями, навчально-показових, інструкторсько-методичних занять з організації служби військ, підтримання внутрішнього порядку в підрозділі, інше);

13) ефективну індивідуально-виховну роботу командира з усіма категоріями військовослужбовців як одну з основних складових частин зміцнення військової дисципліни;

14) контроль та надання допомоги підрозділам (підлеглим).

Факторами роботи загального соціально-психологічного вивчення якостей та психологічних особливостей військовослужбовців, які залучаються до несення служби можуть бути:

- загальні збори військовослужбовців підрозділу;
- підбиття підсумків стану військової дисципліни;
- вечори запитань та відповідей (повинні проводитись щоквартально);
- інструктивні або інструкторсько-методичні заняття з питань організації роботи щодо зміцнення військової дисципліни, обміну досвідом кращих;
- тематичні вечори;
- випуск сатиричної газети підрозділу;
- випуск бойових листків, „листків-блискавок”, присвячених кращим воїнам;
- вікторини, конкурси на краще знання положень статутів, інших керівних документів з питань зміцнення військової дисципліни;
- бесіди із визначенням тематики;
- правове інформування, доведення вироків військових судів за злочини, скоєні військовослужбовцями, та ін.

–

## **5.6 Методика роботи командира з аналізу стану військової дисципліни у підрозділі**

Основним змістом аналізу повинно бути визначення, якою мірою стан військової дисципліни забезпечує підтримання високої бойової готовності частин та підрозділів, виконання поставлених перед ним завдань.

У ході аналізу стану військової дисципліни командир робить висновок про:

- дійсне положення справ з морально-психологічним станом та станом військової дисципліни в підрозділі, частині;
- характер порушень;
- категорії військовослужбовців, які допустили порушення військової дисципліни;
- обставини, за яких створені правопорушення;
- причини, що призвели до того чи іншого порушення;
- ступінь вини посадових осіб, а також військовослужбовців, які скоїли порушення;
- вжиті заходи та їх ефективність.

На основі висновків командир (начальник):

1) розробляє комплекс додаткових заходів з попередження порушень військової дисципліни;

2) доводить заходи до підлеглих командирів, ставить їм завдання щодо зміцнення дисципліни;

3) забезпечує впровадження в життя намічених засобів та зміцнює контроль.

До системи аналізу військової дисципліни входять:

- термін його проведення;
- категорія військовослужбовців, які залучаються до проведення аналізу;
- методи аналізу і використання вихідних даних його проведення;
- система обліку порушень.

Командири (начальники) аналізують і підбивають підсумки стану військової дисципліни у такі терміни:

- командир частини – щомісячно;
- командир батальйону (роти) – щотижня;
- командир взводу, відділення – щоденно.

Підсумки стану військової дисципліни підбиваються:

– командирами відділення з особовим складом по кожному солдату;

– командирами взводів з особовим складом і окремо із сержантами (старшинами), командирами відділення, яким ставить завдання на наступну добу, визначає місце за рейтингом кожного відділення;

– командирами батареї з особовим складом батареї на загальних зборах батареї і окремо з командирами взводів, з визначенням рейтингу між взводами і відділеннями батареї;

– командирами батальйону з особовим складом батальйону на загальних зборах і окремо з командирами рот, з визначенням рейтингу між взводами і ротами батальйону. Крім того, командир (начальник) періодично заслуховує доповіді окремих командирів підрозділів їхніх заступників про стан справ з

дисципліною.

Облік порушень ведеться згідно з вимогами ст.104-109 Дисциплінарного статуту Збройних Сил України, наказу МО України.

Облік заохочень та дисциплінарних стягнень ведеться в усіх підрозділах (від роти і вище) та військових частинах. Всі заохочення та дисциплінарні стягнення, передбачені цим Статутом, заносяться у тижневий строк до службової карти військовослужбовця.

Службові картки ведуться:

- а) у роті – на рядових та сержантів;
- б) у штабі військової частини – на прапорщиків та офіцерів.

Облік правопорушень ведеться:

– облік злочинів і подій – штабом частини у журналі обліку злочинів і подій;  
– облік грубих дисциплінарних порушень – командирами, від роти до частини, у відповідних журналах обліку грубих дисциплінарних провин.

Командири батальйонів та рівні з ними посадові особи зобов'язані періодично переглядати службові картки військовослужбовців з метою перевірки правильності застосування заохочень та накладення стягнень.

Кожний військовослужбовець один раз на рік, а також у разі переведення до нового місця служби повинен ознайомитися зі своєю службовою картою й розписатися про це. У разі переведення військовослужбовця службова картка пересилається до нового місця служби.

Без суворого обліку всіх порушень дисципліни неможливо провести детальний аналіз стану військової дисципліни.

Основним джерелом інформації для збору даних про стан військової дисципліни і служби військ є:

- особисте спостереження командирів (начальників) за несенням служби і поведінкою підлеглих;
- контроль виконання в підрозділах конкретних положень законів України, вимог військових статутів, директив, вказівок і розпоряджень;
- доповіді і донесення про стан дисципліни і служби військ;
- індивідуальні бесіди й опитування різних категорій військовослужбовців;
- вивчення документів, інше.

Крім того, командир повинен вивчити рівень військової дисципліни і служби військ, а саме:

**а)** вивчити кількість і характер скоєних злочинів, пригод, дисциплінарних провин офіцерами, прапорщиками і військовослужбовців служби за контрактом;

**б)** виявити причини та мотиви порушень, що залежать від індивідуальних особливостей військовослужбовців (морально-психологічних, духовних якостей тощо).

Такими мотивами можуть бути:

- конкретні цілі;
- риси характеру;
- схильність до негативних традицій і звичок;
- викривлення дисциплінарної практики;
- зловживання службовим положенням;

– негативне ставлення до підлеглих тощо.

в) виявити причини порушень, що залежить від діяльності командирів, при цьому звернути увагу на:

– організацію виховання у військовослужбовців високих морально-психологічних і бойових якостей, свідомого виконання службових обов'язків;

– організацію і якість проведення занять з бойової та воєнно-ідеологічної підготовки;

– організаторську роботу й особисту участь командирів (начальників) у підтриманні твердого статутного порядку відповідно до вимог статутів;

– піклування про побут і здоров'я військовослужбовців, їх своєчасне забезпечення потрібними видами постачання;

– організацію та цілеспрямованість під час проведення всього комплексу виховної роботи з формування зрілої особи військовослужбовця;

– застосування найбільш ефективних форм і методів виховної роботи з особовим складом;

– організацію, проведення та дотримання заходів безпеки під час роботи з озброєнням тощо;

– особистий приклад командирів у виконанні своїх службових обов'язків, законів військових статутів, наказів і розпоряджень старших начальників;

г) визначити характер і ефективність заходів, що застосовуються командирами, їхніми заступниками по роботі з особовим складом:

– з розробки комплексних планів та прийняттю своєчасних заходів щодо забезпечення військової дисципліни, поліпшення служби військ та їх результативність;

– з реагування на факти порушення військовослужбовцями правил та порядку, що встановлені законами України та військовими статутами;

– з ефективності системи контролю та інформації.

У взводі – командир взводу і йому рівні аналізують стан військової дисципліни щоденно з особовим складом взводу й окремо із сержантами, командирами відділень.

У ході аналізу доцільно визначити:

– позитивні приклади виконання військовослужбовцями взводу службових обов'язків;

– яке відділення досягло найкращих показників з військової дисципліни, визначити місце за рейтингом кожного відділення;

– кількість і характер дисциплінарних порушень за тиждень та конкретних порушників;

– характеристику і причини порушення військової дисципліни незалежно від його тяжкості, в який час і ким скоєно;

– стан внутрішнього порядку і виконання розпорядку дня;

– дотримання правил військової ввічливості, військового вітання та дисципліни строю;

– стан бойової готовності взводу, ставлення особового складу до вивчення, експлуатації та утримання військової техніки і зброї;

– дотримання форми одягу та вишколу військовослужбовців.



Із сержантами:

- передовий досвід роботи сержантів щодо зміцнення військової дисципліни;
- особистий приклад кожного сержанта у виконанні службових обов'язків;
- організація індивідуальної виховної роботи у відділеннях, знання командирами відділень індивідуальних особливостей підлеглих і використання їх у повсякденній практиці роботи з ними;
- вимогливість сержантів до підлеглих і до себе; піклування про особовий склад;
- участь сержантів у дисциплінарній практиці;
- встановити причини можливих конфліктних ситуацій між військовослужбовцями і визначити заходи щодо їх профілактики.

Командир взводу визначає заходи щодо подальшого зміцнення військової дисципліни, висновки з аналізу доповідає командирі роти та його заступнику.

Під час підготовки аналізу стану військової дисципліни командир взводу повинен узагальнити особисті спостереження за військовослужбовцями, доповіді командирів відділень, суспільну думку особового складу про окремих військовослужбовців, реакцію порушників та колективу на стягнення, а також індивідуальні особливості підлеглих.

Можна зробити висновок, що постійна увага, якісна робота з аналізу та підбиття підсумків стану військової дисципліни та ефективність роботи командирів (начальників) щодо її зміцнення дають позитивні результати у вирішенні питань оздоровлення морально-психологічного стану та військової дисципліни в профілактиці правопорушень серед особового складу.

## РОЗДІЛ 6

### Морально – психологічна підготовка особового складу

#### *6.1 Управління психологічною підготовкою військового колективу і особи*

Психологічно офіцер впливає на колектив та особу різними прийомами і засобами, які об'єднують методи. З точки зору групового та індивідуального сприйняття, осмислення і закріплення в логічній пам'яті важливе значення мають вербальні (словесні, мовні) методи:

- переконання;
- навіювання;
- психологічна консультація.

Їх головне призначення в тому, щоб викликати потрібні зміни в психіці воїна і психології колективу, і на цій основі сформувати стійкі звички поведінки.

Вербальними методами може успішно користуватися офіцер, добре вододіючий словом, письмовою та усною мовою, який може грамотно складати бойові накази і віддавати усні розпорядження, переконувати і вимагати, повчати і надавати психологічну допомогу тим, хто її потребує.

Переконання. Є цілісною системою словесно-предметних впливів на свідомість воїна і загальну думку колективу, яка забезпечує добровільне сприйняття наказів офіцера і перетворення їх у мотиви поведінки воїнів.

Це передовий метод психологічної підготовки воїнів, оскільки формує у них творчу свідомість і управляє їх практичною і бойовою діяльністю.

Відомо, армія будується на принципах централізму, єдиноначальства та субординації, та це не означає, що можна сформувати ідеологічну стійкість і психологічну надійність одним наказом, змусити за командою глибоко осмислити вимоги військових статутів. Потрібна велика роз'яснювальна робота, і в ній успіху досягає офіцер, який уміє гнучко й ефективно користуватися різними прийомами і засобами переконливого впливу на колектив та особу, знає закономірність пізнавальних процесів.

Низький рівень культури окремих воїнів вимагає від офіцера найбільш активних засобів і прийомів впливу на духовний світ підлеглих.

Потрібно викладати ідеї і політику держави в тісному зв'язку з реальними справами військового колективу, щоб кожен воїн осягнув дійсність через призму уявлень, почуттів і переконань. Тут хотілося б звернути увагу на те, що сприйняття інформації носить двоступеневий характер.

На першому ступені воїн самостійно завдяки своєму кругозору і понятійному апарату досліджує, усвідомлює і запам'ятовує інформацію. На другому ступені він може довіритись авторитетній думці і сприйняти інформацію як психологічну установку.

Отже, з деяких найбільш важливих питань офіцер може орієнтуватися на авторитетних воїнів, лідерів колективу, які потім забезпечать колективне

розуміння викладеного.

Особовий склад повинен добре знати, що під впливом стресу з'являються фізіологічні і психічні явища – симптом страху. До перших відносять: серцебиття, прискорений пульс, сухість у роті, холодний піт, тремтіння кінцівок, переживання, біль у кишечнику. До других: погіршення пізнавальних процесів, ослаблення волі. Завдання офіцера – переконати підлеглого в тому, що фізіологічні зрушення (симптом страху) – це природні процеси організму, дати існуючі рекомендації з попередження негативних емоцій.

Вміння переконувати – мистецтво. Ним володіє той офіцер, який має глибокі знання у сфері психології особистості і колективу, розуміє, як відбиваються у свідомості кожного воїна групова оцінка і колективна думка.

Солдату потрібно знати істинні мотиви подвигу, яка сила може зробити воїна героєм. Звісно, в першу чергу любов до Батьківщини, крім того, помста за друзів, побоювання за осуд, мета отримати нагороди, бойовий азарт, страх перед покаранням за невиконання наказу.

Метод переконання не можна підмінити так званими нотаціями, коли офіцер не доводить якість положення, а декларує його, стверджуючи те, що воїн давно знає, а тому нецікаво слухати.

Умови для ефективного переконання:

- 1) особисте переконання офіцера та любов до своєї справи;
- 2) наукова підготовленість і різносторонність знань;
- 3) врахування індивідуальних особливостей особи і психології колективу;
- 4) вміння встановити контакт, викликати довіру;
- 5) свіжість думки та ясність викладу;
- 6) реалізм і правдивість;
- 7) чесність і оптимізм;
- 8) вміння доводити, пояснювати, не погоджуватися;
- 9) вміння використовувати факти і приклади;
- 10) витримка, терпіння і викладацький такт;
- 11) емоційна чуттєвість.

Переконання залежить від вміння використовувати різноманітні прийоми привертання уваги. До них відносять:

- зміну гучності голосу і тону мови;
- періодичні звертання та запитання;
- відповідні жести та рухи;
- вміння тримати паузу та інше.

Важливий момент в роботі щодо переконання підлеглого – відволікання його від негативних мотивів діяльності і формування корисних якостей.

Отже, для переконання воїна офіцеру необхідно:

- 1) проявляти доброзичливість і підвищене терпіння;
- 2) послідовно і методично доводити істину;
- 3) бути уважним до слів підлеглого;
- 4) надавати психологічну підтримку нерішучому воїну;
- 5) виробляти самостійність і критичність мислення;
- 6) відволікати підлеглого від егоїстичних рис;

- 7) створювати емоційно гальмівну напругу;
- 8) формувати позитивні стимули та установки.

Навіювання – система психологічного впливу на колектив і особу, розрахована на некритичне сприйняття переданої інформації з метою викликати необхідні установки, орієнтації, дії.

Навіювання, на відміну від переконання, звернене не до логіки і розуму, а до підсвідомості, почуття воїнів, готовності сприйняти слова і дії офіцера як потрібне, як наказ, що не підлягає оскарженню.

Навіювання тісно пов'язане з переконанням, але не потребує доведення. Між обома методами не існує межі. Логіка переконання має не тільки інформаційне значення, а й переконливу силу, викликаючи те чи інше емоційне переживання.

Навіювання – закономірне психічне явище. Основане на особливій властивості психіки – навіюваності, якою володіють всі люди, хоча і не однаковою мірою. Навіювання з'являються одразу після встановлення взаємного контакту між людьми і здійснюються за допомогою слів і поглядів, рухів і вчинків людей.

Навіюючий вплив може виходити не тільки від окремої людини чи групи людей, але і від комплексу соціально-психологічних факторів (загальноприйнятих ідей, звичаїв, традицій, символів і т.д.).

Дослідження показують, що з допомогою навіювання у багатьох людей можна викликати різні емоційні реакції – від коротких часових хвилювань до тривалих станів. Це відбувається тому, що в процесі життя людина зв'язує досить повторювані слова з дією певних подразників, які викликають ті чи інші емоції.

Метод навіювання широко використовується в різних сферах людської діяльності: у медицині, спорті, педагогіці, мистецтві, пропаганді. За його допомогою знімається втома, переключачється увага, покращується пам'ять, зміцнюється воля, підвищується працездатність людини.

Навіювання активно використовується в психологічній підготовці особового складу до виконання складних завдань. До легконавіюваних належать люди із загостреним сприйняттям оточуючих, зі слабкою нервовою системою.

До середньонавіюваних людей можна віднести людей з недостатньо розвиненим образним мисленням, увагою, зі слабкою емоційністю.

До важконавіюваних належать ті, хто володіє сильною нервовою системою, критичним розумом або навпаки, не вміють концентрувати увагу на одній думці і страждають психологічними порушеннями.

Метод навіювання може забезпечити безпомилкову роботу воїнів як легконавіюваних, так і важконавіюваних, але при відповідних умовах. Їх психологічна надійність – величина непостійна і визначається індивідуальними біоритмами.

Мета навіювання, яка, до речі, співвідноситься з переконанням і роз'ясненням, – активізувати приховані резерви людської психіки, сформувані установки правильної поведінки і соціально-моральної поведінки. Словесне навіювання може бути:

- 1) мотивованим;
- 2) керованим;
- 3) негативним.

Мотивоване навіювання. Воно спирається на авторитет офіцера, який видає наказ, розпорядження. Використовуючи цей вид словесного навіювання, командир впливає на солдатів опосередковано, через авторитетних сержантів і воїнів взводу.

Кероване навіювання. Воно порівнюється з емоційно вольовим впливом у вигляді рішучої вимоги чи наказу. Кожна вимога повинна бути чіткою, зрозумілою і однозначною. Підкреслимо таку закономірність: кероване навіювання найбільш ефективно, коли офіцер раптово для підлеглих подає команду. В такому разі воїни не встигають її обдумати, але завдяки звичці підкорятися діють автоматично.

Негативне навіювання. У психологічній підготовці воно, основане на цікавості людини, постійному намаганні задовольняти дослідницький інстинкт, застосовується нечасто.

Більш сильним варіантом є гіпноз. З допомогою гіпнозу лікують дефекти мови, алкоголізм, наркоманію, усувають пригнічувальні стани, страх. Тому гіпноз може бути використаний для психологічної підготовки деяких воїнів.

У деяких країнах Заходу, особливо в США, останніми роками широко розробляється так звана психологічна зброя, яка повинна ушкоджувати центральну нервову систему людини, маніпулювати його свідомістю і поведінкою.

Як спосіб штучного управління поведінкою людини застосовується електронне маніпулювання мозком за допомогою ультразвуку та мікрохвильового випромінювання. Створюються цілі програми людської поведінки з використанням комп'ютерної техніки разом із гіпнозом і засобами впливу на психіку.

Таким чином, чуйне ставлення з боку офіцера, його уміння і бажання побачити проблему очима воїна, використання елементів переконання і навіювання для закріплення установки на виконання прийнятого рішення забезпечують психологічну консультацію і допомогу воїну.

Свідома і активна діяльність у процесі різноманітних тренувань, дотримання статутного порядку, подолання труднощів військової служби – все це ефективно розвиває емоційно-вольову сферу колективу, формує установки і звички дисциплінованої поведінки військовослужбовців.

У мирний час вчити воїна того, що необхідно на війні, втрачає свою гостроту, реалізується частково, не охоплює весь процес бойової і гуманітарної підготовки. Офіцер часто готує солдата як спеціаліста, що вміє стріляти, водити танк, працювати за пультом, але, на жаль, не завжди розвиває у нього відвагу, сміливість, стійкість та інші військові якості.

На навчаннях вирішуються тактичні завдання і групові вправи, але знову ж таки не завжди проводиться психологічна підготовка військовослужбовців, не оцінюються морально-бойові якості.

Ці недоліки можна усунути за допомогою єдиної системи практичних методів психологічної підготовки.

*Практичні методи психологічної підготовки:*

1) психологічні вправи і тренування;

2) метод аварійних ситуацій;

3) метод стресових дій.

*Психологічні вправи і тренування.*

Психологічні вправи і тренування – це система багаторазових і тих, що ускладнюються, повторень спеціальних дій і вчинків з метою формування у воїнів необхідних особистих якостей, підвищення психологічної надійності колективу.

Вони містять у собі:

– вправи і тренування на спеціальних тренажерах, імітаторах, навчальних постах;

– комп'ютерні ігри;

– вправи з подолання спеціальних смуг перешкод, загорож, завалів, водних рубежів;

– спеціальні спортивні ігри і змагання;

– психологічні вправи для розвитку пізнавальних, емоціональних і вольових якостей;

– соціально-психологічні тренування, ролеві ігри, практикуми зі згуртування бойової групи, формування психологічної сумісності і злагодженості.

Ці вправи і тренування дають змогу розвивати потрібні психологічні якості в комплексі з навчанням бойової майстерності, придбанням професійних здібностей, навичок і звичок, які звільняють воїна від додаткових роздумів під час виконання тих чи інших операцій і дозволяють йому сконцентрувати увагу на найголовнішій ділянці діяльності.

Вправи і тренування дозволяють удосконалювати у військовослужбовців особливі якості особистості – схильність до ризику і вміння застосовувати рішення в неординарній ситуації.

*Метод аварійних ситуацій* – система прийомів і засобів, що моделює діяльність військового колективу і військового спеціаліста в складних умовах (відмови технічних засобів і озброєння, несправності засобів зв'язку та електроживлення, аварії, інше).

Моделювання аварії здійснюється за допомогою технічних та інших засобів. Воно дозволяє уявити реальну ситуацію і визначити оптимальні способи дій в ній окремих спеціалістів і військових колективів.

Одним із найпростіших видів моделювання аварійної ситуації є створення різноманітних перешкод (введення несправності зброї, приладу наведення і т.п.).

Воїн, який перебуває в аварійній ситуації без відповідної підготовки, діє або імпульсивно, або орієнтується на прямі показники і світлову інформацію. Психологічно підготовлений оператор підсвідомо сприймає не тільки прямі показники, а й інші ознаки. Він може в умовах неповної або неправильної інформації швидко вибрати рішення і діяти правильно.

В цьому, власне, і полягає перевага психологічно підготовленої людини перед автоматикою, яка в аварійному режимі дає єдине, іноді неправильне, рішення, оскільки інформація, що надходить до неї, може бути спотвореною.

*Метод стресових чинників:*

Це комплекс прийомів і засобів, за допомогою яких, офіцер створює у воїнів емоціональну і фізичну надійність різного ступеня з метою формування сильної

волі.

Емоційне напруження (або стрес) має два ступені:

- легкий;
- сильний.

Стрес по-різному сприймається кожною людиною. Один воїн, збуджуючись, підвищує результати діяльності, інший, навпаки, знижує показники навіть при незначному хвилюванні.

Іноді стрес викликає позитивні емоції.

Стрес у бойових умовах є сильнодіючим негативним фактором, що знижує бойову активність воїнів.

Метод стресових впливів передбачає формування у воїні вольових якостей в умовах постійного зростання напруження.

*Типові дії воїна в стресовій ситуації:*

- імпульсивне виконання однієї дії замість іншої;
- помилкові дії в результаті хвилювання або неправильного рішення;
- помилкова дія під час правильного рішення;
- невиконання окремих дій, пропуски сигналів, команд.

Для попередження цих реакцій у воїна виробляються чіткі виконавчі функції.

Тобто метод стресової взаємодії є сильним фактором підвищення психологічної надійності військового колективу в тому разі, якщо офіцер дотримується основних умов:

- знає рівень підготовки кожного воїна, вміло організовує спеціальні заняття;
- створює емоційну напругу, поступово підвищуючи рівень стресових ситуацій;
- включає в метод різноманітні прийоми та елементи стресових ситуацій, які можуть трапитися в сучасному бою.

Звідси видно, що для успішного виконання завдань у бою воїну необхідно володіти цілим комплексом соціально-психологічних і психолого-фізіологічних якостей, високою відповідальністю за доручену справу, дисциплінованістю, зібраністю, стійкістю до стресу, високою сприятливістю органів чуттів, точністю і швидкістю реакції, стійкістю координації рухів і дій.

Таким чином, для того щоб добитися перемоги в сучасному бою, воїн повинен не лише в досконалості знати і майстерно володіти зброєю, бути фізично розвинутим і загартованим, але і бути готовим протистояти сильному впливу бойової обстановки на його психіку, іншими словами, він повинен уміти керувати своїми почуттями, мати міцну психологічну стійкість, бути готовим до всіляких випробувань, з якими може зустрітися в бою.

Усі ці якості майбутні командири підрозділів повинні формувати і розвивати в собі й у підлеглих у ході навчально-виховного процесу в мирний час, в ході підготовки воїнів до захисту Вітчизни.

## **6.2 Управління соціально-психологічним кліматом військового колективу**

Соціально психологічний клімат – це стан колективу, який характеризується рівнем соціального сприйняття і мірою задоволеності його членів різними сторонами спілкування і взаємодії.

Соціально – психологічний клімат залежить:

- від особистості керівника;
- компетентності виконавців;
- сумісності під час виконання колективної роботи.

Щоб управляти соціально-психологічним кліматом, необхідно всебічно вивчити колективну думку і настрої, конфліктні ситуації і взаємовідносини, дисципліну і традиції.

Суспільна думка військового колективу – це сукупність ціннісних міркувань особового складу, у яких виявляється загальне або переважне ставлення членів колективу до різних подій і явищ у житті суспільства.

У суспільній думці чітко виявляються:

- рівень ідейної зрілості колективу;
- його спрямованість;
- цілеспрямованість.

Суспільна думка – сильний важіль виховання особистості.

Функції суспільної думки досить різноманітні:

- ціннісна;
- пізнавальна;
- регулювальна;
- об'єднувальна;
- виховна;
- пропонувальна (примусова);
- консультативна (обговорення законопроектів);
- формувальна;
- спонукальна;
- інформативна.

Причини розбіжності думок у колективі:

- 1) розбіжність інтересів членів колективу;
- 2) конфліктні відносини в колективі;
- 3) наявність негативно спрямованих груп;
- 4) інертність та інфантильність членів колективу.

Формування колективної думки:

- а) стихійно;
- б) цілеспрямований вплив командирів.

У своєму зародженні і розвитку колективна думка проходить ряд етапів:

I етап – члени колективу самостійно дізнаються про подію і дають їй оцінку, кожний на своєму рівні (етап індивідуальної свідомості);

II етап – члени колективу обмінюються своїми думками і формуються групові



думки, можуть виникати протиборчі групи;

III етап – одна з групових точок зору стає домінуючою й у подальшому виступає як загальна (ціннісний стереотип).

Процес управління суспільною думкою передбачає ряд напрямів:

1) постійна робота з активом, націлена на зміцнення його впливу на воїнів;  
2) знання конкретних носіїв негативних настроїв у колективі та аргументована полеміка з ними;

3) розкриття справжньої особи помилкових авторитетів і послідовне усунення недоліків, боротьба з проявами соціальної несправедливості, що дає підґрунтя для пересудів;

4) своєчасна реакція на утворення мікрогруп, з'ясування їхньої спрямованості, неофіційних лідерів;

5) урахування суспільної оцінки діяльності офіцерів, активу і причин її зміни.

Встановлено, що колективна думка відбиває погляди більшості при гласному обговоренні питання. Експерименти показують, що в процесі утворення колективної думки відбувається консолідація індивідуальних думок у групі. Це проявляється в тому, що коефіцієнт згоди зростає після обговорення питання в групах, які досягли високого рівня розвитку. Якщо в групах низького рівня згуртованості коефіцієнт згоди обговорення теми досягає всього 80%, то в групах з високим рівнем розвитку цей коефіцієнт наближається до 100%.

Управління колективною думкою досягається при дотриманні таких умов:

1) постійний і надійний зв'язок з особовим складом;  
2) регулярне інформування про поточні події;  
3) попередня робота з підготовки колективу до певного впливу суспільної думки;

4) розвиток гласності і культури дискусій;

5) вмільний вибір найбільш доцільних форм впливу на свідомість і почуття воїнів – збори, преса, групові й індивідуальні бесіди;

6) доведення до особового складу правдивої інформації, хто і як проходить службу, виконує свої обов'язки, ставиться до товаришів і командирів;

7) доведення до колективу його власної думки з найбільш важливих питань служби і побуту, його значущості для зміцнення дисципліни і підвищення боєготовності;

8) забезпечення педагогічного такту і чуйності в роботі з військовослужбовцями;

9) підтримання статутних взаємовідносин і активна боротьба з відхиленнями від норм загальнолюдської моралі.

Методи вивчення колективної думки:

- анкетування (відкритого або закритого типу);
- соціологічне опитування;
- спостереження;
- індивідуальні бесіди.

Здорова колективна думка – сильний важіль виховання особистості. Його сила полягає в тому, що вона виходить одночасно від усього колективу. Свій вплив колективна думка робить безупинно і повсюдно: у навчальному класі, у варті,

казармі, в полі.

Таким чином, вивчення і формування колективної думки – не самоціль, а засіб стабілізації військових колективів, один зі способів згуртування людей на принципах соціальної справедливості, гуманізму і моральності, загальногромадянської згоди.

Настрій колективу (групи воїнів) – це спільне переживання тих або інших подій, фактів громадського життя, а також подібного емоційного стану, що опанували на деякий час усім колективом або його частиною і впливає на його життя і діяльність.

Колективні настрої володіють:

- особливою заразливістю;
- великою імпульсивною силою (швидко переростають у дії);
- динамічністю (може швидко мінятися за силою і за змістом).

Вони активізують або стримують військову діяльність.

Настрої можуть бути позитивні (стенічні, оптимістичні) і негативні (астенічні, песимістичні).

Позитивні настрої містять у собі такі емоції і почуття, як задоволеність, бадьорість, наснага, оптимізм, радість, почуття професійної гордості, почуття прекрасного, почуття любові до Батьківщини, щастя, бойовий порив та ін.

Негативний настрій містить у собі незадоволеність, невпевненість, песимізм, зневіру, нудьгу, депресію, розпач, дратівливість, гнів, страх, злість, паніку та ін.

Насамперед негативні настрої виникають у результаті небезпечних ситуацій, гіперстресів і потрясінь. Отже, негативні настрої є свого роду сигналом тривоги, різкого дискомфорту ситуації, сильного стресового впливу, поганих взаємовідносин і низького рівня згуртованості колективу.

Колективний настрій складається з групових та індивідуальних емоційних станів. Тому офіцеру бажано знати, у якій групі і хто конкретно є джерелом гарного або поганого настрою, так звані лідери – оптимісти і лідери – песимісти. Це можна визначити, використовуючи метод анкетування або опитування (інтерв'ю). Крім того, необхідно виявити і знати воїнів, які найбільш чутливі до змін групових настроїв, яскраво і рельєфно відбивають їх у поведінці та діях.

Найчастіше негативний настрій виникає в результаті небезпечних ситуацій, потрясінь.

Аналіз колективного настрою офіцер може провести методом спостереження за реакціями, висловленнями, емоційними проявами воїнів. Однак цей метод складний і невизначений, тому що військовослужбовець, намагаючись охарактеризувати своє самопочуття, як правило, погоджує його або зі своїми потребами і моральними цінностями, або з думкою товаришів по службі. Крім того, зовнішній вигляд воїна не завжди відбиває дійсний його настрій.

Для більш конкретної і більш наочної оцінки колективного настрою офіцер може використовувати методику емоційно – символічної аналогії, в основі якої лежать специфічні зв'язки кольору, словесних символів з емоційними станами людини.

Трапляються керівники, які отримують задоволення від власного крику і можливості тримати підлеглих під страхом. Вони вважають, що надана їм влада

звільняє їх від культури усного мовлення й емоцій.

Офіцеру-керівнику потрібно вчитися володіти своїми емоціями, знати як прийоми усунення особистого роздратування, так і способи, за допомогою яких він може підняти настрій колективу. Особистий приклад бадьорості і оптимізму швидко передається підлеглим, активізує ратну працю. І навпаки, якщо командир виявляє нервозність, обурюється діями підлеглих, то колектив піддається поганому настрою і погіршуються результати служби.

Управління колективним настроєм воїнів у підрозділі:

- 1) з'ясування причин поганого настрою і їх усунення або нейтралізація;
- 2) утворення за допомогою лідерів–оптимістів (воїнів, які володіють почуттям гумору, чуйністю й особистим авторитетом) так званої групи гарного настрою для забезпечення емоційного комфорту в колективі;
- 3) індивідуальний вплив на воїнів, які мають негативні почуття (з'ясувавши, що їх викликало);
- 4) організація побуту і цікавого дозвілля воїнів;
- 5) використання емоційних можливостей, військових ритуалів, радіо і телебачення, гарної музики і т.ін.;
- 6) головний засіб впливу – особистий приклад, оптимізм, бадьорість, упевненість дій і поведінки, самовладання і витримка командира.

**Традиція колективу** – це сталі в колективі чітко визначені дії і відносини, дотримання яких стало колективною потребою. Як норми і правила життя і поведінки воїнів традиції виступають у вигляді соціально-психологічних регуляторів і передаються з покоління в покоління.

Розрізняють довгострокові і короткочасні традиції.

**Довгострокові традиції** передаються від командира до командира, без особливих змін (традиційні, наприклад, методи переконання, ритуали урочистих зборів, військові ритуали).

**Короткочасні традиції** динамічні, легко змінюються, хоча їхнє ядро при цьому може залишатися без змін, відбувається накопичення нових форм і прийомів.

Основні методи вивчення традицій колективу: спостереження, опитування, бесіди, анкетування.

У процесі служби між військовослужбовцями формуються певні стосунки. Однак відсутність досвіду міжособистісного спілкування, недостатні знання звичаїв і традицій на перших порах можуть призвести до міжособистісних конфліктів.

Конфлікт (лат. – зіткнення) означає протиставлення між людьми, які захищають свої інтереси, відстоюють свої погляди і звички поведінки, доводять свою правоту, намагаються самозатвердитися в колективі.

Конфлікти у військових колективах носять службовий і неслужбовий характер.

Службовий конфлікт – це конфлікт між начальником і підлеглим, підлеглим і начальником, між військовослужбовцями в рівних званнях і посадах.

Неслужбові конфлікти стосуються різних сторін діяльності колективу. Це, в основному, міжособистісні конфлікти, в яких, у першу чергу, проявляються

невміння воїнів взаємодіяти і спілкуватися один з одним, недоліки характеру і низька соціально-психологічна культура.

З урахуванням кількості воїнів, які беруть участь у конфлікті, можна розрізнити:

- парні конфлікти (в яких діють дві особи);
- групові (що охоплюють декілька воїнів);
- міжгрупові;
- спільні конфлікти (охоплюють майже весь колектив).

### **Причини конфліктів у військових колективах**

**I група** – причини, які впливають із властивостей військовослужбовців:

- 1) відсутність свідомої дисципліни у військовій частини;
- 2) наявність у колективах соціально нестійких осіб, дезорганізаторів, егоїстів;
- 3) інертність у стилі роботи колективу, військовослужбовців, що призводить до опору новому;
- 4) особливості характеру ряду членів військового колективу (грубі, схильні до суперечок);
- 5) прояв моральної невихованості окремих осіб.

Ці причини породжують нестатутні взаємовідносини у військових колективах.

**II група** – причини, які впливають із властивостей особистості керівника:

- 1) недостатня підготовленість керівника до роботи з особовим складом, не вміння управляти людьми і їх діяльністю;
- 2) негативні риси характеру керівника, насамперед неврівноваженість, що веде до неповаги до підлеглих, а також владність і відсутність гнучкості в професійній діяльності;
- 3) невідповідність стилю керівництва рівню зрілості колективу.

**III група** – причини, які впливають зі стилю керівництва:

- 1) взаємне нерозуміння, несумісність. Починається боротьба за „правду”, „справедливість”;
- 2) протиріччя суспільних і групових інтересів, коли люди відстоюють інтереси тільки своєї групи й ігнорують суспільні.

**IV група** – причинами конфліктів можуть бути відносини між особистістю і групою. Тут такі причини:

- 1) неправильна реакція людини на вплив оточуючих і навпаки;
- 2) негативна система домагань до оточуючих або завищена оцінка своїх можливостей;
- 3) необ'єктивна оцінка можливостей оточуючими;
- 4) неповне і неточне сприйняття і розуміння обстановки.

Для своєчасного виявлення конфліктів і подальшого впливу на людей важливо знати не лише їх причини, але й ознаки конфліктних ситуацій. Найбільш характерними з них є:

- факти відхилення від виконання вказівок, розпоряджень безпосередніх начальників;
- обопільна або одностороння словесна чи фізична образа, нездорова суперечка;

- негативні судження про навколишнє оточення, про життя і діяльність посадових осіб;
- різке ставлення до служби, до товаришів;
- замкненість, пригніченість окремих, особливо молодих воїнів;
- формальна організація виховної роботи;
- приниження гідності особистості в офіційній і неофіційній обстановці, а часом відкриті знущання над молодими воїнами;
- упередженість у застосуванні стягнень і заохочень до окремих військовослужбовців;
- відсутність турботи про підлеглих;
- навмисне зниження або підвищення вимогливості до підлеглих та ін.

Кожний конфлікт, будучи динамічним явищем, проходить такі стадії:

- 1) виникнення;
- 2) існування;
- 3) пошук засобів усунення;
- 4) загасання.

Конфлікт може виникнути або стихійно, або з чіткої ініціативи. Виникнувши, він може відразу ж згаснути (короткочасний конфлікт), продовжуватися визначений час (тривалий конфлікт), зайти в глухий кут (затяжний конфлікт).

Тривалість конфлікту обумовлена невмінням сторін, що протиборствують, вирішити його, недостатнім взаєморозумінням або надмірною емоційністю партнерів, іншими причинами. Кожний конфлікт порушує нормальний хід життя військового колективу.

### ***6.3 Методика попередження конфліктів.***

#### **I Аналіз приводу і причин конфлікту.**

На цьому етапі дотримується умова: привід лежить на поверхні, а причина нерідко маскується.

Виявляючи причини конфлікту, офіцер визначає зону службової, ділової і неслужбової, особистої конфліктності, виділяє службовий конфлікт у першу чергу.

**II Психопрофілактика конфліктних ситуацій.** Конфлікт легше попередити, ніж усунути.

Попередити конфлікт – це означає попередити протиріччя у взаєминах воїнів, тактовно підказати мирну стратегію вирішення суперечки. Ця стратегія виконується за дотримання таких умов.

Умови попередження конфлікту:

- 1) взаємне прагнення вислухати товариша, зрозуміти зміст речення, оцінити сказане, відкинувши особисті упередження;
- 2) повага точки зору і думки співрозмовника;
- 3) уміння тактовно спростовувати слова співрозмовника й у коректній формі

пропонувати свою точку зору;

4) уміння спокійно сприймати критику і критикувати насамперед не слова, а суть справи;

5) здатність швидко визнати свої помилки і приносити вибачення за допущену різкість;

б) на завершальній стадії конфлікту погоджуватися з найбільш правильними судженнями, визначати сферу з'ясованого і переконуватися в тому, чи усунута причина конфлікту.

**III Урахування індивідуальних якостей учасників конфлікту.** Командир у бесіді виявляє характер та історію взаємин воїнів: чи були вони друзями, що було поштовхом до сварки.

**IV Визначення справжніх цілей конфлікту.** Головне – розмежувати егоїстичні спрямування і ділові конфлікти, суцього особисті й колективні.

**V Усунення справжніх причин конфлікту** (особливо психологічну несумісність).

**VI Створення емоційної рівноваги в конфлікті.**

**VII Дотримання педагогічного такту під час вирішення конфлікту.**

**VIII Вибір способу впливу на сторони, що конфліктують:**

- шляхом взаємних поступок;
- шляхом примирення;
- шляхом осуду (громадського або карного);
- шляхом роз'єднання сторін, що конфліктують;
- шляхом адміністративно-дисциплінарного впливу.

**Основні напрями попередження конфліктів:**

1 Організаторська діяльність посадових осіб.

Вона повинна забезпечувати:

а) об'єднання членів військового колективу, розвиток духу самокритичності, непримиренності до недоліків;

б) утвердження законності, статутного порядку в підрозділі, у колективі;

в) суворе виконання функціональних обов'язків кожним членом колективу, підтримання порядку роботи служб, бібліотеки, клубу, складів і т.п.;

г) удосконалювання процесу керівництва колективом.

2 Виховна робота в колективах щодо попередження конфліктів забезпечує:

а) формування світогляду, розуміння завдань і цілей військової служби;

б) розвиток моральних якостей, усвідомлення військового обов'язку, розуміння статутних традицій, норм військової етики, що створюють внутрішню основу для атмосфери військового товариства і дружби;

в) прищеплення навичок правильного міжособистісного спілкування в колективі, уміння регулювати своє поведіння, почуття.

3 Практичні заходи для попередження конфліктів:

– успішному запобіганню і недопущенню конфліктів сприяє статутна організація служби військ;

– розміщення військовослужбовців з урахуванням психологічної сумісності;

– прийом військовослужбовців командиром;

- своєчасне і повне вирішення скарг і заяв;
- індивідуальні бесіди;
- збори і наради, суди честі;
- опитування.

#### **Шляхи подолання конфліктів:**

- педагогічний;
- адміністративний.

Педагогічний шлях забезпечує збереження колективу, а разом з тим і його морально – психологічний розвиток.

Основним методом педагогічного впливу на тих, хто конфліктує є переконання.

Під час вирішення конфліктів у військових колективах використовуються методи психологічного впливу: прямі й непрямі.

Адміністративний шлях застосовується в крайніх випадках, коли інші способи вирішення конфлікту результату не дають. Спосіб передбачає:

- переміщення військовослужбовця;
- покарання;
- інші види примусу.

Таким чином, конфлікти у військових колективах – складне явище, вони не є фатальною неминучістю. Їх можна попередити і подолати, якщо виявляти джерела, причини й умови їхнього виникнення і розвитку, вчасно вживати необхідні заходи. Правильний підхід до проблеми попередження конфліктів і вміле їх вирішення дозволять істотно знизити гостроту нестатутних взаємин.

### **Організація служби військ та її завдання**

**Служба військ** – це складова частина повсякденної діяльності військ (сил), яка забезпечує необхідні умови життя, їх навчання та побут, дотримання статутного порядку та військової дисципліни у з'єднаннях, військових частинах, військових навчальних закладах, установах, організаціях Міністерства оборони України. Вона спрямована на підтримання їх бойової та мобілізаційної готовності.

Служба військ організується і здійснюється відповідними командирами (начальниками) і штабами. Керівництво службою військ є складовою частиною повсякденної діяльності командирів і штабів усіх рівнів.

#### ***6.4 Морально – психологічне забезпечення вартової служби***

Несення вартової служби потребує від військовослужбовців максимальної віддачі фізичних та моральних сил. У зв'язку з цим набуває особливої ваги діяльність командирів усіх рівнів щодо морально-психологічного забезпечення вартової служби.

Головними завданнями морально-психологічного забезпечення вартової служби є:

- виховання у військовослужбовців розуміння мети, важливості, юридичної і моральної відповідальності за виконання вимог Статуту гарнізонної та вартової служб Збройних Сил України;

- формування в особового складу високих морально-вольових та психологічних якостей, стійких навичок дії зі зброєю в руках;
- постійне вивчення та аналіз індивідуально-психологічних якостей військовослужбовців, коригування їх психологічного стану;
- запобігання злочинам та подіям під час несення вартової служби;
- аналіз й урахування умов несення вартової служби, їх максимальне наближення до реальних.

Підбір та розподіл особового складу, який заступає до несення служби, проводиться командирами підрозділів, від яких призначається варта із залученням фахівців органів по роботі з особовим складом.

На етапі підбору та розподілу особового складу важливе значення мають:

- вивчення індивідуальних соціально-психологічних якостей особистості;
- психологічна підготовка особового складу до виконання завдань варти;
- аналіз ходу адаптації до умов служби;
- виявлення осіб, які належать до „групи ризику”.

Жоден військовослужбовець, віднесений до „групи ризику”, не повинен допускатися до несення служби у варті.

**Документація з організації виховної роботи у варті має містити:**

- перелік основних заходів з виховної роботи, які проводяться у варті;
- пам’ятку начальнику варти з організації виховної роботи з особовим складом;
- пам’ятку редактору бойового листка варти;
- план-завдання активу варти;
- пам’ятку агітатору зміни варти.

**Пам’ятка начальника варти з організації виховної роботи з особовим складом варти**

Начальник варти зобов’язаний:

- брати участь у доборі посадових осіб варти, у розподілі особового складу на постах та змінах, при цьому особливу увагу звертати на добір особового складу для охорони найбільш важливих об’єктів;
- брати участь у призначенні активу варти (агітатори змін, редактор бойового листка);
- організувати та особисто проводити бесіди з вартовими щодо вимог Законів України, наказів Міністра оборони України, Статутів Збройних Сил України, табеля постів, при цьому звернути особливу увагу на вартових, які заступають уперше;
- організувати та особисто проводити з вартовими тих змін, які не сплять, бесіди за матеріалами газет і журналів, про героїчні подвиги чатових, про події у державі та за кордоном, про досвід несення служби кращими воїнами;
- керувати роботою активу варти: ставити завдання редактору бойового листка на випуск бойових листків, за необхідності – «листків-блискавок», агітаторам змін – на проведення бесід за визначеною тематикою, контролювати їхню роботу;
- організувати прослуховування радіопередач українського радіо, перегляд телепередач телебачення України;



- організувати забезпечення особового складу варти якісною гарячою їжею, особливо тих, хто змінився з постів;
- піклуватися про відпочинок особового складу варти;
- стежити за станом здоров'я вартових;
- організовувати дотримання встановлених санітарно-гігієнічних норм у приміщенні варти;
- проводити індивідуальні бесіди з вартовими, уважно вивчати настрій кожного з них, а також варти в цілому, не допускати виникнення конфліктних ситуацій;
- підбивати підсумки несення служби на постах після кожної зміни;
- під час підбиття підсумків несення служби оцінити виконання обов'язків кожним військовослужбовцем, дати оцінку активу варти;
- подбати про розміщення підсумкового бойового листка варти у приміщенні підрозділу.

### ***6.5 Морально – психологічна робота в підрозділах під час підготовки й виконання бойових завдань***

Бій – єдиний засіб для досягнення перемоги в озброєній боротьбі. У бою перевіряються, удосконалюються, реалізуються військові знання і навички, отримані воїнами в ході занять і тренувань, загартовуються їх морально – психологічні та бойові якості.

Бойова обстановка висуває перед військовослужбовцями виключно високі й суворі вимоги, примушує їх відмовитися від багатьох уявлень і звичок мирного часу.

Досягненню цієї головної мети підпорядкована вся морально – психологічна робота, організовувана в бойовій обстановці. В умовах підготовки і ведення бою вона відрізняється особливою цілеспрямованістю, оперативністю, конкретністю, гнучкістю своїх форм і методів, здатністю безпосередньо впливати на свідомість, відчуття і бойові дії особового складу.

Для успішного виконання завдань в бою військовослужбовця необхідно володіти цілим комплексом морально-політичних і психолого-фізіологічних якостей, необхідна висока професійна надійність військовослужбовців і військових підрозділів, яка формується цілеспрямованою морально-психологічною роботою.

Морально-психологічна робота є складовою частиною організації бою, вона організовується і проводиться всіма посадовими особами безперервно і в будь-якій обстановці. Її конкретні завдання і напрями, форми і методи визначаються на основі рішень і бойових наказів командирів.

Морально-психологічна робота в бойовій обстановці – це складова частина організації бою, це організаторська й ідеологічна діяльність командирів зі створення і підтримки в особового складу високого морального духу й готовності в будь-яких умовах бою виконати завдання, що стоїть перед підрозділом.

**У зв'язку з цим морально-психологічна підготовка в період**

## **безпосередньої підготовки до бойових дій вирішує такі завдання:**

1 Формування у підлеглих переконання в справедливому характері війни (військового конфлікту) з боку України.

2 Виховання особового складу у дусі вірності конституційному обов'язку із захисту інтересів держави.

3 Викриття реакційної політики і планів агресора.

4 Доведення військово – політичної обстановки в світі і на театрі воєнних дій (ТВД).

5 Роз'яснення особовому складу підрозділу отриманого бойового завдання, доведення до кожного особливостей майбутніх бойових дій.

6 Інформування про дії військ противника на ТВД, в районі майбутніх для підрозділу бойових дій, про випадки жорсткого поводження противника з полоненими і мирним населенням.

7 Розкриття національно-психологічних особливостей противника, показ негативних рис його національної психології.

8 Вивчення політико-морального стану підлеглих. Критеріями оцінки морально-психологічного стану особового складу підрозділу є:

– погляди, переконання, настрої воїнів, ступінь згуртованості військового колективу;

– здатність особового складу переносити тягарі, труднощі в бою;

– психологічна і фізична готовність до бойових дій;

– стан військової дисципліни і порядку.

По завершенні вивчення, яке проводиться шляхом отримання інформації і доповідей від сержантів, осіб активу, а також особистих спостережень, дається загальна оцінка політико – морального стану особового складу, вказуючи на готовність (або на нездатність) підрозділу вести бойові дії, виконати поставлене бойове завдання.

9 Пропаганда успішних дій своїх військ, героїчних вчинків бійців частини, з'єднання.

10 Ретельний інструктаж спостерігачів за повітряним простором, воїнів, виділених для бойової охорони.

11 Формування готовності до раптових дій противника (вогняний наліт, удари авіації) в період безпосередньої підготовки до бойових дій.

12 Показ сильних і слабких сторін угруповання (частин) противника.

13 Збільшення часу перебування особового складу в засобах захисту від зброї масового ураження в ході робіт, бойового навчання, з метою тренування.

14 Доведення до кожного солдата і сержанта його завдань у разі раптового нападу противника. Формування установки на рішучі й сміливі дії в бою, а також у разі нападу диверсійної групи противника.

15 Переконання підлеглих у надійності й належній ефективності своєї зброї, бойової техніки і засобів захисту.

16 Розвиток і підтримання внутрішньої групової згуртованості і бойової злагодженості розрахунків, обслуг.

17 Контроль за забезпеченням підлеглих необхідними нормами постачання.

18 Вивчення молодого поповнення, турбота про його правильну розстановку і підготовку до ведення бою.

На період підготовки до ведення бойових дій складається план, який затверджується командиром підрозділу. У плані виховної роботи передбачаються:

– заходи з доведення і роз'яснення особовому складу бойових завдань і способів їх виконання;

– інструктаж молодших командирів, офіцерів, осіб бойового активу;

– шляхи і способи морально–психологічного впливу на воїнів;

– організація політичного і бойового інформування;

– доповіді про настрої і морально – психологічний стан особового складу.

Ці завдання можуть бути успішно реалізовані, якщо морально–психологічна робота в бойовій обстановці відповідатиме таким вимогам, як:

1) висока ідейність;

2) активний наступальний характер;

3) тісний зв'язок з виконанням бойових завдань;

4) гнучкість, своєчасність реагування на зміни бойової обстановки;

5) безперервність, цілеспрямованість, дієвість;

6) оперативність військово-політичної інформації;

7) зростання впливу командира з урахуванням бойового завдання і обстановки, що склалася;

8) правильне визначення її форм, методично уміле їх поєднання і творче застосування відповідно до характеру бойових дій, завдань і обстановки.

Війна з самого початку круто змінить обстановку у військах, значно ускладнить роботу командирів, вимагатиме від них уміння діяти в нових умовах. Потрібно буде негайно відмовитися від настроїв, звичок мирного часу, перебудувати всю роботу на військовий лад, тобто підпорядкувати зміст, форми і методи морально-психологічної роботи вирішенню конкретних бойових завдань відповідно до реальної обстановки, в якій опиняться підрозділ, частина.

Головне в цей період – подолати сумніви, вистояти в умовах сучасного бою. Такі стани – основна причина розгубленості, яка може мати серйозні наслідки. Запобігати їм можна шляхом розвитку в особового складу психологічної готовності до бойових дій у будь-який час, у кожен даний момент, переконаності в можливості в умовах сучасного бою не лише вижити, а й отримати перемогу. Упевненість народжується:

– з упевненості у військовій техніці, зброї і в своїй особистій майстерності, в ефективності наявних засобів захисту від зброї масового ураження;

– з віри в бойову майстерність і високі моральні якості своїх товаришів по зброї, що дає змогу воїнам, цілим військовим колективам успішно вирішувати складні бойові завдання при неповному їх складі;

– з повної довіри воїнів своїм командирам, упевненості в їх організаторських та інших якостях.

Стан упевненості і внутрішньої готовності воїнів сприятиме бойовому настрою, готовності до самопожертвування і є результатом морально-психологічної роботи. Основою основ загальної упевненості у перемозі є

внутрішня ідейна переконаність в перемозі над ворогом. Отже, морально-психологічна робота в бойовій обстановці носить конкретний характер. Конкретний зміст морально-психологічної роботи в підрозділі визначається тією реальною обстановкою, в якій підрозділи перебувають: в обороні, в наступі та інших видах бою.

Основні напрями морально–психологічної роботи, її зміст обумовлюються характером бойових дій, специфікою їх впливу на психіку і поведінку військовослужбовців.

В обороні морально-психологічна робота націлена на формування ідейної спрямованості і психологічної установки особи і військових підрозділів протистояти ударам усіх засобів наземного і повітряного противника, включаючи застосування зброї масового ураження і високоточної зброї, підтримання готовності до відбиття атак танків і мотопіхоти супротивника, до активних дій з їх знищення у разі прориву в район наших позицій і для підтримання механізованих і танкових підрозділів під час проведення ними контратак і переходу в наступ.

### **Змістом морально-психологічної роботи під час підготовки оборонного бою є:**

1 Формування у підлеглих правильних уявлень про особливості оборонного бою.

2 Роз'яснення особовому складу отриманого бойового завдання в майбутньому оборонному бою, його можливого характеру і особливостей, а також причин переходу з'єднання (частини) до оборони.

3 Доведення до особового складу наявних даних про противника та організація безперервної розвідки.

4 Мобілізація воїнів на створення стійкої оборони, здатної протистояти вогневим ударам противника, застосуванню ним високоточної зброї. Уміле використання при цьому вигідних умов місцевості та її інженерного обладнання.

5 Забезпечення сучасної організації системи вогню, особливо протитанкового, що передбачає надійне вогневе ураження противника, маневр вогневими засобами і вогнем на загрожуючих напрямках.

6 Суворий контроль за дотриманням особовим складом заходів маскування.

7 Зосередження зусиль особового складу на проведенні заходів щодо захисту від зброї масового ураження, переконання підлеглих у надійності й ефективності засобів протирадіаційного і хімічного захисту.

8 Виховання у воїнів готовності вести бій у зонах зараження, руйнування і пожеж.

9 Формування у підлеглих переконаності в тому, що ніхто не може залишити займані позиції без наказу старшого командира, навіть в умовах повного оточення і відсутності тактичного зв'язку з сусідами.

10 Роз'яснення підлеглим необхідності сміливих і рішучих дій у разі раптового нападу диверсійно – розвідувальних груп і десантів противника.

1 Забезпечення особового складу всім необхідним для ведення оборонного бою, задоволення його санітарно – побутових потреб.

## **Зміст морально-психологічної роботи під час ведення оборонного бою.**

1 Оперативне бойове інформування особового складу, доведення щонайменших змін у бойовій обстановці.

2 Забезпечення чітких і злагоджених дій особового складу в умовах інтенсивної вогневої дії противника, своєчасної і точної передачі зв'язківцями бойової інформації і команд, що подаються.

3 Активізація бойової поведінки воїнів, забезпечення здатності виконати завдання в умовах бойових втрат.

4 Посилення морально-психологічної роботи у відділеннях взводів, організація надійної самооборони підрозділу.

5 Забезпечення чіткої взаємодії з підтримуваними підрозділами (частиною).

6 Мобілізація особового складу на ведення вогню з найвищою напруженістю, сміливі і самовіддані дії під час відбиття атаки противника, що уклинився в оборону.

7 Створення наступального пориву у всіх військовослужбовців, що беруть участь у контратаці і підтримують їх вогнем.

8 Пропаганда героїчних вчинків, бойового досвіду, ініціативних дій кращих воїнів і розрахунків.

9 Особистий приклад дисциплінованої поведінки в бою, швидке і сміливе прийняття необхідних рішень.

10 Правильне і сучасне реагування на потреби особового складу.

11 Попередження чуток і панічних висловів, їх рішуче припинення.

12 Своєчасне заохочення особового складу.

13 Організація своєчасної медичної допомоги і швидкої евакуації поранених з поля бою.

14 Мобілізація воїнів на відновлення боєздатності підрозділу, ліквідацію наслідків ядерних і хімічних ударів противника.

15 Організація поховання воїнів, загиблих у боях за Батьківщину, з наданням їм військових почесностей.

Основні форми морально-психологічної роботи в оборонному бою:

- особистий приклад командира;
- індивідуальні та групові бесіди, короткі інструктажі, наради;
- особисте спілкування командирів з воїнами на бойових порядках;
- інформація особового складу про бойову обстановку, хід виконання бойових і спеціальних завдань частинами і підрозділами;
- розповсюдження листівок, пам'яток, преси;
- вивчення бойових властивостей зброї масового ураження противника і завдань підрозділів з його виявлення і ліквідації;
- бойове інформування особового складу.

Основні зусилля в морально-психологічній роботі спрямовуються на підтримку емоційно-вольової стійкості, готовності виконати завдання під час ведення активних і швидких бойових дій.

## **Зміст морально-психологічної роботи під час підготовки наступального**

**бою:**

1 Формування у підлеглих дійсних уявлень про особливості сучасного наступального бою (рішучість, напруженість, швидка і різка зміна бойової обстановки, високі темпи бойових дій, інтенсивність застосування бойових засобів).

2 Оперативне бойове інформування особового складу, роз'яснення йому завдань майбутнього бою.

3 Забезпечення чітких уявлень у воїнів про завдання підрозділу (частини).

4 Підтримання достатньо високого морально-психологічного рівня підлеглих, розвиток у них готовності до виконання раптово виникаючих бойових завдань, дій у умовах застосування противником високоточної зброї і зброї масового ураження.

5 Роз'яснення особовому складу бойового розпорядження старшого начальника та організація його виконання.

6 Турбота про забезпечення підлеглих всім необхідним для ведення наступального бою.

7 Роз'яснення підлеглим наслідків нерішучої і боязкої поведінки в бою, значення взаємної підтримки і бойової виучки в наступі.

8 Проведення цільової психологічної підготовки до майбутніх бойових дій, тренувальні заняття з відпрацювання конкретних елементів майбутнього бойового завдання.

9 Забезпечення маскувальних заходів щодо підготовки підрозділу до наступального бою.

10 Організація вивчення особовим складом пам'яток, інструкцій з боротьби з танками і піхотою противника; листівок з описом найбільш ефективних тактичних прийомів в наступальному бою.

### ***6.6 Досвід морально-психологічної роботи в Республіці Афганістан.***

Під час проведення морально-психологічною роботи в підрозділах, що виконували бойові завдання в Афганістані, чітко визначилася спадкоємність досвіду Великої Вітчизняної війни. Це стосується, перш за все, таких принципів її організації:

- 1) єдність морально-психологічного і військового керівництва;
- 2) тісний взаємозв'язок морально-психологічної та організаторської роботи;
- 3) безперервність і оперативність;
- 4) конкретність і цілеспрямованість;
- 5) залежність від реальної обстановки завдань, що вирішуються військами.

Для ознайомлення військовослужбовців з бойовим досвідом використовуються різні форми:

- збори і військово-технічні конференції;
- брошури, пам'ятки-листівки, повчання, інструкції;
- попереднє відпрацювання основних тактичних прийомів ведення бойових дій у спеціально обладнаних гірських стрільбищах та гірських танкодромах;
- проведення занять у гірсько-спортивних комплексах і містечках

морально-психологічної підготовки, що мають схожість із «душманськими містечками», «зеленими зонами».

Характерним для морально-психологічної роботи в частинах стало висунення в ній на передній план морально-психологічної підготовки воїнів, у ході якої вони усвідомлювали особливості бойових дій.

З досвіду морально-психологічної роботи, що проводилася в бойовій обстановці Афганістану, можна зробити такі висновки.

По-перше, під час виконання бойових завдань морально-психологічна робота у військах повинна проводитися гласно, відкрито і чесно.

По-друге, в екстремальних умовах значно ускладнюються завдання морально-психологічної підготовки особового складу.

На моральний і психологічний стан воїнів впливають не тільки специфіка бойових дій, високі фізичні навантаження і особливості країни перебування, але і щонайменші факти неповажного ставлення, грубість, приниження, низька культура міжнаціонального спілкування, недостатня духовна і військово-професійна готовність молоді до військової служби.

Як показала практика, в процесі морально-психологічної підготовки воїнів можна виділити три специфічні завдання. Орієнтація на них дозволяє більш цілеспрямовано вести роботу з формування у воїнів правильних поглядів, цільових установок і необхідних якостей.

Першим завданням морально-психологічної підготовки є забезпечення нейтралізації і спростування неправильних думок, упереджень, пов'язаних з елементами пацифізму, політичної пасивності, неправильним розумінням майбутніх завдань. Вирішення цього завдання здійснюється в ході гуманітарних занять, індивідуальних і групових бесід, інформацій, зустрічей з воїнами, які нагороджені урядовими нагородами..

Іншим завданням морально-психологічної підготовки є формування у воїнів прагнення до майстерного оволодіння своєю спеціальністю, установок до бойових дій у специфічних умовах, поглиблення знань про театр військових дій. Для вирішення цього завдання важливо забезпечити тривале мешкання в польових умовах. Під час планування занять з бойової і гуманітарної підготовки доцільно застосувати поступове нарощування навантажень. На тактичних заняттях потрібно домагатися того, щоб психічна напруженість поступово перетворювалася з пригнічувального чинника в мобілізаційний. Офіцери повинні враховувати пропозиції сержантів, що мають бойовий досвід, для досягнення максимальної ефективності занять.

Ще одним завданням морально-психологічного підготування є формування у воїнів упевненості в собі, надбання ними відчуття гордості своєю причетністю до справи державного рівня.

Особлива увага в морально-психологічній роботі приділялася частинам і підрозділам, що виконували завдання з охорони та оборони об'єктів і комунікацій, проведення колон, розмінування доріг і місцевості.

Досвід морально-психологічної підготовки в бойовій обстановці, накопичений в Афганістані, повинен працювати на підготовку особового складу, його необхідно використовувати під час розробки ряду документів, зокрема статутів та

порадників.

Необхідно врахувати ряд положень, які мають велике значення для підготовки воїнів до дій у бою. До них відносять:

- комплекс заходів щодо переходу свідомості військовослужбовців з «мирного» на «воєнний» стан;
- підготовку і ввід до строю в процесі бойової обстановки молодих, не обстріляних солдат і офіцерів;
- організацію морально-психологічної роботи в різних видах бою і в угрупованнях військ коаліційного складу, зведених підрозділах і оперативних групах;
- ведення морально-психологічної роботи серед населення і спеціальної пропаганди на противника з використанням технічних засобів;
- психологічне поновлення людей в проміжках між військовими діями.

Виходячи з досвіду, велику ефективність у формуванні військових професійних якостей, бойової активності і високої відповідальності за виконання бойових завдань показали такі форми морально-психологічної роботи:

- снайперський рух;
- змагання на звання кращого фахівця;
- змагання на право називатися екіпажем або обслугою імені однополчанина-героя, стріляти зі зброї або водити машину за героя ;
- ознайомлення воїна зі спеціально виготовленими альбомами-літописами бойової слави рот (батареї): (фотографії, малюнки, біографії, характеристики та опис подвигів воїнів підрозділу, нагороджених урядовими нагородами);
- проведення вечорів ушановування кращих воїнів підрозділу, в ході яких вони діляться з молодими солдатами своїм досвідом, розповідають про те, як подолали труднощі;
- проведення різних військових ритуалів (наприклад, ритуал виходу на виконання бойового завдання).

Форми і методи морально-психологічної роботи з відновлення боєздатності знаходяться в прямій залежності від: обстановки, збитків, нанесених противником, завдань, поставлених командуванням.

### ***6.7 Основні морально-психологічні заходи щодо відновлення бойової готовності підрозділу***

Під відновленням боєздатності військ прийнято розуміти проведення комплексу заходів щодо усунення збитків, нанесених противником, і приведення особового складу, техніки, систем управління та організаційну структуру підрозділу в стан, що забезпечує виконання бойових завдань.

Під час визначення порядку проведення цієї роботи потрібно керуватися такими принципами:

- 1) відновлювати боєздатність військ, по можливості в рамках існуючої організаційно-штатної структури;
- 2) відновлення, в першу чергу, систем управління, а також підрозділів, що зазнали найменших втрат і які відіграють головну роль у виконанні бойового



завдання;

3) використовувати для відновлення, перш за все, власні засоби.

Для цього потрібно виконати такі заходи.

1 Визначити бойові втрати особового складу, зокрема провідних фахівців, активу, а також техніки і зброї.

Підрозділ вважається боєздатним, якщо він має не більше 20-30% втрат, має стійке управління, необхідний запас матеріально-технічних засобів, високий морально-бойовий стан особового складу.

Підрозділ, який втратив 40-60% особового складу і управління, але зберіг не менше двох основних підрозділів, потрібно вважати обмежено боєздатним.

Якщо втрати досягають 70%, підрозділ вважається небоєздатним.

2 Перерозподілити особовий склад з метою досягнення максимальної боєздатності підрозділу. Тут велику допомогу можуть надати постійна робота з оволодіння воїнами суміжними спеціальностями, досягнення взаємозамінюваності.

3 Організувати медичну допомогу пораненим, сприяти похованню загиблих воїнів.

4 Мобілізувати новопризначений актив на забезпечення їх зразковості і впливу у відділеннях (обслугах, розрахунках).

5 Організувати навчання новоприбулих фахівців, злагодження обслуг і екіпажів, надання допомоги в бойовому становленні.

6 Подати заявки на поповнення особовим складом і доукомплектування технікою, озброєнням, боєприпасами, майном, іншими матеріальними засобами. Як правило, особовий склад поповнюватиметься із залишків підрозділів, що зазнали значних втрат або резерву.

7 Здійснити оперативний розбір дій особового складу в бою спільно з командирами підрозділів, вживати заходи щодо заохочення тих, хто відзначився, і пропаганди їх передового досвіду.

8 Відправити листи батькам і близьким загиблих воїнів, представлених до нагородження воїнів за мужність і героїзм у виконанні бойового завдання.

9 Забезпечити інформування бойового складу про обстановку на ділянці фронту, успіх своїх та сусідніх підрозділів, заходи командування з відновлення боєздатності частини, надання допомоги потерпілим.

10 Проводити індивідуальну роботу з воїнами, що відчують себе невпевнено, активізувати їх почуття відповідальності за виконання бойового завдання, надати допомогу їм і вселити впевненість у своїх силах.

11 Підтримувати в особового складу високу психологічну стійкість.

Таким чином:

1 Морально-психологічна робота в бойовій обстановці є складовою частиною підготовки й успішного ведення бою.

2 Командир підрозділу несе особисту відповідальність за її організацію і дієвість.

Майстерно організувати і проводити морально-психологічну роботу в бойовій обстановці – запорука ефективного впливу на особовий склад, від якого, в першу чергу, залежатиме хід бойових дій.

## **Закінчення**

У посібнику здійснено узагальнення позитивного досвіду та результатів багаторічної практики і наукових досліджень з питань:

- управлінської діяльності командира;
- науково-психологічних основ вивчення особистості воїна та військового колективу;
- активних форм та методів навчання;
- організації і проведення виховної роботи в підрозділі;
- морально-психологічної підготовки особового складу та ін.

Під час розкриття змісту навчально-методичного посібника були використані підручники та посібники, що розроблені на кафедрі військової підготовки, в інших військових організаціях.

Автори сподіваються, що більшість рекомендацій, наведених у посібнику, буде використано читачами в практичній роботі та навчанні.

Розглянуті в цьому посібнику питання воєнної політики держави, положень Воєнної доктрини України та концепції національної безпеки, на думку авторів, дадуть читачам уявлення про політику нашої держави на міжнародній арені, про розбудову сучасних Збройних Сил, про напрями діяльності країни у воєнній сфері.

## *Список літератури*

1. Конституція України: Прийнята Верховною Радою України 28 червня 1996 року.
2. Закон України “Про оборону України” від 05.10.2000 р.
3. Закон України “Про Збройні Сили України” від 05.10.2000 р.
4. Закон України “Про загальний військовий обов’язок і військову службу” від 04.04.2006 р.
5. Закон України “Про основи національної безпеки України” // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 39.
6. Закон України “Про демократичний цивільний контроль над воєнною організацією і правоохоронними органами держави” // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 46.
7. Воєнна доктрина України: Затверджена Указом Президента України від 15.06.2004 року.
8. Статути Збройних Сил України. К.: Видавництво „Варта”, 2004.-499с.
9. Концепція виховної роботи у Збройних Силах та інших військових формуваннях України: Затверджена Указом Президента України 4 вересня 1999 року.
10. Концепція гуманітарного і соціального розвитку в Збройних Силах України: Схвалена Указом Президента України 12 січня 2004 року.
11. Концепція соціальної політики у Збройних Силах України: Схвалена рішенням колегії Міністерства оборони України 12 травня 2001 року.
12. Наказ Міністра оборони України від 31.12.1999 р. № 412 «Про Кодекс честі офіцера Збройних Сил України».
13. Положення про органи по роботі з особовим складом Збройних Сил України (Наказ Міністра оборони України від 17.07.2013 р. №491)
14. Інструкція з організації інформаційно-пропагандистського забезпечення у Збройних Силах України (Наказ Міністра оборони України від 14.06.2013 р. №401)
15. Інструкція з організації воєнно-ідеологічної підготовки у Збройних Силах України (Наказ Міністра оборони України від 20.03.2013 р. №188)
16. Наказ Міністра оборони України від 19.04.97р. № 11 “Про зміцнення військової дисципліни у Збройних Силах України”.
17. Наказ Міністра оборони України від 05.05.99р. № 142 “Про концепцію морально-психологічного забезпечення підготовки та ведення операцій (бойових дій) Збройних Сил України”.
18. Наказ Міністра оборони України від 06.02.01р. № 40 “Про затвердження Інструкції про порядок подання доповідей і донесень про злочини, події, порушення військової дисципліни та громадського порядку у Збройних Сил України”.
19. Актуальні проблеми воєнної політології: Підручник / За заг. ред. В.Ф.Смолянюка. – Вінниця: Нова книга, 2002.

20. Варій М.Й. Морально-психологічний стан військ: Навчальний посібник. – Львів: ВІ ДУ “ЛП”, 2000.
21. Збірник методичних рекомендацій з питань організації виховної роботи у Збройних Силах України. Вип. 1. – К., 2000.
22. Збірник методичних рекомендацій з питань організації виховної роботи у Збройних Силах України. Вип. 2. – К., 2002.