

# **Тренінг з командотворення у військових підрозділах**

Навчально-методичний посібник підготовлено на основі досвіду практичних тренінгових занять із психологічної підготовки особового складу Збройних Сил України, Національної гвардії України, Державної прикордонної служби України. Наведено апробовану загальну структуру тренінгу та опис типових практичних вправ із рекомендаціями для тренерів, узагальнено типові вимоги до облаштування тренажерів командного згуртування.

Посібник може бути використаний у системі бойової підготовки особового складу (персоналу) Сил оборони України, в освітньому процесі навчальних центрів, вищих військових навчальних закладів, закладів вищої освіти, а також у практичній роботі командирів підрозділів, сержантів, психологів.

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ  
ПОСІБНИК

# ТРЕНІНГ

## З КОМАНДОТВОРЕННЯ У ВІЙСЬКОВИХ ПІДРОЗДІЛАХ (TEAM-BUILDING)



Видавництво  
«Центр учбової літератури»  
Київ — 2024

УДК 159.9:355.5

Ч-59

*Рекомендовано до видання науковою радою  
Науково-дослідного центру гуманітарних проблем Збройних Сил України  
(протокол № 8 від 24 червня 2024 р.)*

**Рецензентк:**

**Колесніченко О. С.** — доктор психологічних наук, старший науковий співробітник, професор кафедри навчально-наукового гуманітарного інституту Національна академія Служби безпеки України.

**Чижевський С.О., Гребенюк М.О., Барановський Д.С., Герасименко О.В.**

**Ч-59** Тренінг з командотворення у військових підрозділах (team-building). Навчально-методичний посібник. — Київ: «Центр учбової літератури», 2024. — 154 с.

**ISBN 978-611-01-3392-0**

Навчально-методичний посібник підготовлено на основі досвіду практичних тренінгових занять із психологічної підготовки особового складу Збройних Сил України, Національної гвардії України, Державної прикордонної служби України. Наведено апробовану загальну структуру тренінгу та опис типових практичних вправ із рекомендаціями для тренерів, узагальнено типові вимоги до облаштування тренажерів командного згуртування.

Посібник може бути використаний у системі бойової підготовки особового складу (персоналу) Сил оборони України, в освітньому процесі навчальних центрів, вищих військових навчальних закладів, закладів вищої освіти, а також у практичній роботі командирів підрозділів, сержантів, психологів.

УДК 159.9:355.5

ISBN 978-611-01-3392-0

© Чижевський С. О., Гребенюк М. О., Барановський Д. С., Герасименко О. В., 2024.

©Видавництво «Центр учбової літератури», 2024.

## Зміст

Передмова .....	4
1. Теоретико-психологічні підходи до проблеми командотворення.....	7
1.1. Теоретичний аналіз психологічних аспектів командотворення у вітчизняних та зарубіжних дослідженнях .....	7
1.2. Психологічний аналіз процесу командотворення та психологічні технології його забезпечення .....	15
1.3. Командотворення у психологічній підготовці військових підрозділів .....	36
2. Цільова настанова тренінгу командотворення .....	47
3. Загальна структура та правила тренінгу .....	54
3.1. Структура тренінгу .....	56
3.2. Загальні правила тренінгу .....	66
3.3. Аналіз проведених дій .....	84
4. Типові навчальні вправи .....	89
5. Типові вимоги до експлуатації тренінгових містечок командного згуртування .....	126
Список використаних джерел .....	147

## ПЕРЕДМОВА

*“Гонги, барабани, знамена і нагороди згуртовують воедино очі та вуха своїх солдатів. Якщо всі зосереджені на одному, хоробрий не зможе один діяти попереду, лякливий не зможе один відступити. Це і є закон управління масами”.*

Сунь-Цзи “Мистецтво війни”

*Добре там живеться, де гуртом сіється й ореється.*

Українське народне прислів'я

Внаслідок широкомасштабного збройного неспровокованого вторгнення російської федерації (за підтримки білорусі) на територію суверенної держави Україна 24 лютого 2022 року Президент України на підставі Конституції України та Закону України “Про правовий режим воєнного стану” ввів на території України воєнний стан і за пропозиціями Ради національної безпеки та оборони України оголосив загальну мобілізацію [43; 44].

Досвід російсько-української війни протягом 2014 – 2023 років, інтенсивність бойових дій, фактичні та прогнозовані втрати людського ресурсу, а також урахування вимог нормативно-правових актів України щодо безперервної підготовки та накопичення військовонавчених ресурсів і комплектування (доукомплектування) військових підрозділів новим поповненням вказують на потребу використовувати ефективні форми та методи роботи для командотворення [47].

Враховуючи зазначене, військові психологи отримали завдання взяти участь у формуванні команд, екіпажів, обслуг, військових нарядів, підрозділів, укомплектованих особами, призваними за мобілізацією, чи тими, які уклали контракти та мають різний вік (від 18 до 60 років), освіту, спеціальність, практичний досвід роботи, призвані з різних областей України та прибули з-за її меж, тобто абсолютно різними між собою людьми. Слід зазначити, що командотворення проводять не лише на етапі формування підрозділів, а, як показує практика, і під час

психологічного супроводу виконання бойових завдань (за наявності безпечних умов), а також на етапі відновлення боєздатності підрозділів, у т.ч. за програмами реабілітаційних заходів.

У військовій справі, на спортивних змаганнях, у бізнес–проектах перемагають підрозділи, команди, колективи, структури, персонал яких є згуртованим та має чітке завдання і взаємоузгоджену стратегію спільних дій, спрямовану на результат – перемогу. Цілком закономірно, що ефективною є команда із налагодженою внутрішньою комунікацією та взаємодією, де кожен розраховує на підтримку і допомогу побратима / посестри, знає свої можливості, розуміє свої завдання та працює над їх реалізацією в гармонії та синергії з усією командою. Командний дух завжди підвищує мотивацію та колективну відповідальність за втрати і поразку. Командний результат завжди є вищим, ніж сума індивідуальних досягнень [33; 59].

На сьогодні значний обсяг ресурсів витрачається на індивідуальну підготовку військовослужбовців, на зразок підготовки спортсменів в індивідуальних видах спорту. Однак успіх у спортивній командній грі залежить саме від командної роботи кожного учасника, а не суми показників їх індивідуальної підготовки. Отже, в умовах російсько-української війни вкрай необхідно використовувати соціально-психологічні технології, призначені для формування команд у військових підрозділах.

З огляду на сучасні тенденції та умови службово-бойової діяльності підрозділів Сил оборони України (безперервність і швидкоплинність заходів, становлення особистості військовослужбовця, як суб'єкта військово-професійної діяльності, формування компетентності до дій у складі команди в екстремальних (бойових) умовах, зменшення плинності кадрів, втрат тощо) пропонується розглянути організаційно-психологічні та методичні особливості застосування тренінгових технологій у системі психологічної підготовки.

У навчально-методичному посібнику відображено досвід військових психологів Національної гвардії України щодо проведення практичних тренінгових занять у системі професійно-психологічної підготовки особового складу підрозділів протягом 2014 – 2021 років,

узагальнено рекомендації науковців, психологів країн–партнерів для тренерів щодо організації та практичного проведення соціально-психологічних тренінгів командотворення у військових підрозділах. Спільно із виробниками тренажерів та військовими психологами Національної гвардії України узагальнено вимоги до облаштування тренінгового містечка для командного згуртування та порядку виконання практичних вправ під час тренінгу, як у пунктах постійної дислокації, так і облаштування тренажерів у польових умовах, уточнено основні заходи безпеки під час виконання навчальних вправ [56].

Навчально-методичний посібник спрямований на удосконалення процесу психологічної підготовки особового складу (персоналу) Сил оборони України в умовах російсько-української війни, розвиток професійних компетенцій військових психологів, удосконалення матеріально-технічного забезпечення психологічних служб.

До складу авторського колективу увійшли військові психологи, які безпосередньо провели понад сотню практичних тренінгових занять із військовослужбовцями Сил оборони України та спільно з фахівцями цивільних організацій розробили типові вимоги до облаштування тренінгового містечка для командного згуртування.

Ми визнаємо, що значні досягнення в командотворенні є і в інших галузях, в діяльності цивільних організацій та установ, а також в інших країнах, тому з радістю дослухаємося до кваліфікованих порад фахівців.



# 1. ТЕОРЕТИКО-ПСИХОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОБЛЕМИ КОМАНДОТВОРЕННЯ

## 1.1. Теоретичний аналіз психологічних аспектів командотворення у вітчизняних та зарубіжних дослідженнях

В умовах російсько-української війни набувають актуальності питання бойового злагодження новостворених та доукомплектованих підрозділів, формування команд і згуртування їх особового складу на рівні малих соціальних груп (тактичних підрозділів – відділення, взводу, роти), а також врахування органами військового управління і командирами підрозділів рекомендацій психологів щодо соціально-психологічних аспектів командотворення.

Теоретичний аналіз психологічних аспектів командотворення у вітчизняних та зарубіжних дослідженнях показує, що люди взаємодіяли та співпрацювали на всіх етапах розвитку цивілізації, проте одна з перших концепцій створення команд з'явилася у США в 1920-х – 1930-х роках. Зокрема, першість застосування знань із психології в бізнесі надають Едварду Бернайсу, який досліджував та коригував думки й емоції покупців у мережі магазинів, впливав на їх вибір та переконував купувати відповідні речі і продукти.

Надалі концепцію поведінкової психології було застосовано до персоналу самих же торговельних організацій для підвищення продуктивності їх спільної праці. Так, дослідник Елтон Мейо провів експеримент “Хоторнські дослідження” (1920) та встановив, що відносини між колегами можуть впливати на продуктивність праці, та зробив висновок: якщо стати частиною команди, отримати підтримку колег, то почуття відповідальності перед ними мотивуватиме до зростання продуктивності спільної праці. Таким чином, “Хоторнські дослідження” стали першими із вивчення командотворення [17].

Одне із перших психологічних досліджень в армії США, проведене під час Першої світової війни, було спрямоване на вивчення індивідуальних якостей кандидатів на військову службу (Bingham, 1919)

та встановлення військової цінності, яку вони матимуть у ході ведення бойових дій.

На другому етапі психологічних досліджень в армії США, проведеному під час Другої світової війни, науковці (Shils and Janowitz, 1948) прагнули з'ясувати, чому німецька армія, переважаючи за чисельністю, але поступаючись американській в деяких питаннях забезпечення, продемонструвала "надзвичайну стійкість". Учені дійшли висновку, що солдати були здатні витримувати на війні великі психофізіологічні навантаження завдяки саме згуртованості особового складу підрозділу.

До слова, як показує аналіз практичних заходів з особовим складом, 75 % – 80 % всіх заходів становлять групові форми роботи.

У дослідженні з історії популяризації психології у військовому середовищі Т. Грицевич (2017) створив власний рейтинг наукових публікацій, у якому перше місце надано книзі "Психологія і солдат" (1942) британського проповідника, капелана Нормана Коупленда, який визначив такі найважливіші чинники успіху військовослужбовців у бойових діях: віра в себе; віра у свої сили; віра в лідера; віра у свою державу [27, с. 122 – 125].

Наступним етапом наукових досліджень у США став період після завершення війни у В'єтнамі. У цей час відбулися фундаментальні зміни у стратегії національної оборони США: перехід від призову на військову службу на професійну складову, перехід на підготовку менших за чисельністю підрозділів, укомплектованих висококваліфікованими військовослужбовцями (Rostker, 2006). Так, у США було вирішено оптимізувати ресурс, тому військове командування отримало завдання зменшити розмір армії без втрати бойового потенціалу, орієнтуючись на максимальні показники ефективності команд (Dyer, Tremble and Finley, 1980) [9, с. 322 – 333].

Актуальність питання командотворення у повоєнний період у США довела група учених Hackman та Morris (1975), які зазначили, що у повоєнний час для військово-політичного керівництва держави характерним є пошук шляхів оптимізації чисельності і витрат на складові сектору безпеки і оборони. При цьому питання збільшення

ефективності команд керівництво розглядало, як варіант, що дає змогу компенсувати скорочення персоналу військових формувань, оскільки команда із професійних військовослужбовців може досягнути кращих результатів із меншими витратами, ніж великі підрозділи з низькими показниками згуртованості [11, с. 45 – 99].

Серед українських учених основні проблеми військового колективу досліджували В. Алещенко (2015), Г. Бондарев (2020), М. Варій (2000), Р. Калениченко (2001), М. Корольчук (1996), П. Круть (2020), І. Приходько (2021), В. Стасюк (2005), О. Хижняк (2010), В. Ягупов (2004). Результати досліджень показували, що високий рівень розвитку “колективної психології” сприяє згуртуванню військового підрозділу, посилює його можливості, допомагає завдяки належним формам та методам виховної роботи ефективно вирішувати бойові завдання.

Основними соціально-психологічними показниками військового колективу були визначені “згуртованість”, “стресостійкий та здоровий морально-психологічний стан” у підрозділах. Ці висновки зроблені на основі результатів досліджень групи учених ще радянського періоду: С. Алексєєнкова (1971), А. Барабанщикова (1967), Ф. Георгієва (1971), Т. Єгорова (1952), Б. Паригіна (1981), С. Рубінштейна (1943). Їх дослідження були спрямовані на формування управлінських рішень командирів підрозділів “радянської армії”, укріплення колективізму у військових колективах і підвищення стійкості особового складу у період Другої світової війни та у повоєнний час.

Особливості соціально-психологічного клімату в колективі дослідила група учених В. Бойко, А. Ковальов та В. Панфьоров (1983), які дійшли висновку, що кожна людина може розкривати власну сутність саме в умовах контакту з іншими людьми та реалізувати у формах колективної взаємодії, у процесі спілкування, а самооцінка стане результатом групового ефекту, однією із форм прояву соціально-психологічного клімату.

На необхідності вирішення проблеми ефективності становлення військового підрозділу неодноразово наголошували науковці В. Лебедєв (1990), М. Обозов (1990), Б. Паригін (1994) та інші. Ця проблема зумовлена особливостями професійної діяльності, зокрема тривалим

часом спільної взаємодії, взаємозалежністю, потребою у взаємній довірі під час виконання завдань служби в екстремальних (бойових) умовах тощо.

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

- залежність від цілісної системи психологічного забезпечення, тобто умов та функціоналу практичної діяльності штатних психологів, їх матеріально-технічного забезпечення, професійних компетенцій;

- успішність спільної командної діяльності зумовлена соціально-психологічним кліматом у військовому підрозділі, взаєминами між військовослужбовцями, стилем керівництва та лідерства;

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

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

Сучасні соціально-психологічні підходи до управління військовими колективами у поєднанні з теоретичними положеннями соціальної, організаційної та військової психології досліджувала група учених Т. Грицевич, О. Капінус, Т. Мацевко, П. Ткачук (2018). Автори наголошували на зростанні ролі тактики малих груп у військовій справі, визначали потребу у системному застосуванні командирами соціально-психологічних технологій в управлінні військовими колективами у бойовій обстановці і повсякденній життєдіяльності військ [26].

Водночас, вітчизняні наукові дослідження були зосереджені переважно на “військовому колективі” (поняття, яке використовують у пострадянських країнах), ніж “командах” у військових підрозділах, що



[Перейти на сайт →](#)