



ISSN 2450-6486

<http://ehs.eeipsy.org>DOI: <https://doi.org/10.38014/ehs-ss.2020.4.08>

Сергій ЧЕРЕВИЧНИЙ

Невизначеність у діяльності командира: психологічні аспекти

SERHII CHEREVYCHNYI. **Uncertainty in the activity of the commander: psychological aspects.** *The paper considers and analyzes approaches to the phenomenon of uncertainty. The types of uncertainties, factors influencing the commander's decision-making in conditions of uncertainty are determined. It was found in which areas of the psyche the commanders find it most difficult to make decisions in a combat situation and in a situation of uncertainty. The level of the commanders' tolerance to uncertainty when making decisions was investigated. The generalization of the results of the empirical study made it possible to establish the factors influencing the formation of intolerance to uncertainty in officers when making decisions in conditions of uncertainty according to individual scales (novelty of the problem, complexity of the problem, unsolved problem). It has been proven that a long-term situation of uncertainty during a fight can be one of the factors in the development of PTSD.*

Key words: commander; solutions; uncertainty; factors; tolerance for uncertainty; combat conditions.



Received 10.18.2020
Peer-reviewed 11.01.2020
Revised version received 12.02.2020
Accepted 12.15.2020

Постановка проблеми. Найважливішими ознаками середовища, в якій людині неможливо точно прогнозувати появу тих чи інших подій, є невизначеність. У бойовій обстановці невизначеність присутня завжди і для всіх. Її вплив відчуває як солдат так і генерал. Кожен командир прагне якомога швидше розв'язати ту ситуацію чи подію, що викликає невизначеність та невідомість. В такій ситуації діяльність командира полягає в тому, щоб допомогти собі та підлеглим зрозуміти ситуацію, усунути невизначеність, або, принаймні, переключити їхню свідомість на іншу діяльність задля зниження негативного впливу цього чинника. Адже тривала ситуація невизначеності в ході бою негативно проявляється на психічному стані військовослужбовця і може бути одним із чинників розвитку ПТСР. Різні люди по-різному сприймають одну і ту ж ситуацію. Одні в ній виділяють загрозливі чинники, зосереджують увагу перш за все на сигналах про небезпеку, інші – виділяють інформацію, яка допоможе скласти програму боротьби з противником, тобто побачити його слабкі місця, ухвалити рішення на найбільш ефективне застосування зброї.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проведений аналіз досліджень стосовно проблеми невизначеності засвідчує, що дане явище, незважаючи на свою строкатість, має багато різних дефініцій, поглядів та підходів. Багатьма авторами було наголошено на необхідності дослідження прийняття рішень в ситуації невизначеності, неповної інформованості. Аспекти феномена невизначеності торкаються таких областей, як прогнозування (І. Фейгенберг), антиципація (І. Батраченко, С. Рубінштейн, Б. Ломов, Е. Сурков), мислення (Г. Костюк, А. Брушлинский, Д. Канеман, А. Тверські). Феномен невизначеності вивчався в роботах Р. Акоффа, Ф. Емері в контексті цілеспрямованих систем, в теорії прийняття раціональних рішень; в психологічній теорії прийняття рішень Ю. Козелецьким; в дослідженнях мотивації М. Apter, J. Kagan. Прийняття рішень в умовах, що змінюються досліджувалося у працях К. Тихомирова, Д. Дернера. Спроби обліку невизначеності в прийнятті рішень знайшли відображення в роботах таких сучасних українських дослідників як Є. Степура, О. Хайрулін, О. Хміляр та ін.

В кінці ХХ та на початку ХХІ століття філософсько-психологічна концепція світу невизначеності чітко проявляється роботами З. Баумана, У. Бека, Е. Гідденса, Н. Талеба та інших мислителів і науковців.

Метою статті є визначення поглядів на проблему невизначеності, та її вплив на діяльність командира і зокрема на прийняття ним рішення.

Методи дослідження. Для досягнення мети нами були використані методи аналізу, порівняння, узагальнення, анкетування та тестування.

Виклад основного матеріалу. У руслі філософської психології можемо зазначити, що засновки загальнофілософського сприйняття феномену невизначеності були закладені у сиву античну давнину, де невизначеність присутня у всіх філософських схемах у вигляді категорії пізнання.

Перші спроби встановлення філософської сутності невизначеності зробив Аристотель, коли запропонував сприймати її певною мірою у діапазоні від випадкового до вірогідного, що не спроможне бути предметом доказового знання, а настання події неможливо спрогнозувати з високою точністю [2].

Вказуючи на всезагальний характер невизначеності, Г.В.Ф. Гегель визначає її фундаментальним явищем на противагу визначеності та вважає її корінням будь якого руху, що володіє спонуканням до діяльності. Філософ переконаний що прийняття рішення є головним етапом суб'єктного переходу від невизначеності до визначеності. Саме, прийняте рішення припиняє рефлексію та звільняє людину від онтофеноменальних кайданів невизначеності [6].

Досліджуючи питання детермінізму, Пер-Симон Лаплас зазначає, що рівень невизначеності чогось відповідає рівню обізнаності, обсягу та якості знання про це. Але в 1926 році німецький вчений В. Гейзенберг, сформулював відомий принцип невизначеності, що означало кінець мріям Лапласа про наукову теорію стосовно повністю детермінованої моделі Всесвіту. Цей принцип застосовується в квантовій механіці, де В. Гейзенберг наголошує, що квантова механіка дозволяє передбачити все, що ми бачимо навкруги, з точністю, яку допускає принцип невизначеності, який є фундаментальною і обов'язковою властивістю нашого світу [30].

Е. Гідденс називає світ невизначеності «вислизаючим світом» і кваліфікує його як унікальний, такий що поширюється і впливає на життя непередбачувано та незалежно від соціального статусу індивіда [7].

Терміном «плинна сучасність» З. Бауман описує світ невизначеності, і вбачає його у невичерпних можливостях наявних

засобів і процесів а також в тих, хто є найбільш невловимим та вільним для руху без попередження [4].

Оцінюючи прогнози, що пов'язані із впливом невизначеності У. Бек переконаний, що «суспільства ризику» неможливо уникнути, позбутися чи залишити його, адже це є онтофеноменальною дійсністю вітального буття людини і є головним попередженням, предикатором і дороговказом на шляху пошуку адекватних способів впливу на її власне життя. Автор зазначає, що в сучасних умовах на передній план виходить не стільки небезпека, скільки непередбачуваність ситуації ризику і непридатність її для раціонального аналізу [5].

Ключовою характеристикою сучасного світу Н. Талеб вважає невизначеність і акцентує увагу на усвідомленні значущості ефективної організації життєдіяльності особистості й відповідного врахування нею всіх аспектів невизначеності. Автор радить зосередитися на характері наслідків, про які особа спроможна знати та враховувати їх, а не на ступені вірогідності події, про яку вона може й не здогадуватися [22].

У власному теоретичному підході до проблеми невизначеності, І. Пригожин запропонував теорію дисипативних структур, що стала результатом вивчення відкритих неврівноважених систем і спонтанного виникнення у їхній буттєвості порядку і процесів самоорганізації, завдяки розсіюванню енергії в них [19].

Згідно з поглядами Г. Стендінга, саме під впливом факторів невизначеності власного буття, особистість може потерпати від пасивності своєї свідомості, відчувати власну безпорадність, що в свою чергу може призвести до ментального виснаження від руху по хибному колу [21].

Ситуацію невизначеності Дж. Кейнс трактує як ситуацію, коли не існує жодного наукового підґрунтя для визначення та встановлення якоїсь придатної для обрахування ймовірності [14].

В свою чергу Ф. Найт до ситуації невизначеності зараховує ті, які не має змоги обчислити або присвоїти їм кількісну ймовірність та поділяє її на два види: невизначеність через брак інформації, яку можливо встановити та об'єктивну, не придатну для свого встановлення [18].

А. Асаул називає невизначеність суворою правдою життя і виділяє три категорії, що впливають на діяльність суб'єкта - нестабільність, невизначеність і ризик, які повинні аналізуватися та оцінюватися разом. Автор зауважує, що в умовах невизначеності більшість

проблем прийняття рішень спричинені відхиленням від раціональної процедури і вирішальної ваги набуває вплив особистісних чинників. Вчений зазначає, що близько 70% управлінських рішень приймаються не шляхом раціонального перебору альтернатив, а саме під дією суб'єктивних факторів [3].

Такої ж думки дійшли дослідники А. Тверські та Д. Канеман, які розробили та обґрунтували «Теорію перспектив», що спрямована на пояснення механізмів прийняття рішень з точки зору цінностей і ймовірностей та описує поведінку суб'єктів при прийнятті рішень в умовах ризику і невизначеності. В основі реалізації створеної ними моделі лежать дві стадії прийняття рішення: стадія оформлення рішень, або їх рамкове бачення, і стадія послідовної оцінки альтернатив вибору [9].

Таким чином, слід зазначити, що поняття невизначеності в філософії і природничих науках досліджувалось в двох аспектах. По-перше, невизначеність розумілась як абстрактна категорія, що характеризує найбільш загальні властивості. По-друге, у зв'язку з описом та поясненням явищ як об'єкта пізнання. Саме в другому підході невизначеність пов'язували з недостатньою кількістю знань про об'єкт, з неможливістю передбачити його розвиток.

Категорія невизначеності активно розглядається в психологічному контексті. Зокрема, звернення психологів до категорії невизначеності пов'язано з переосмисленням протилежностей об'єктивного та суб'єктивного, а також причинності та волі людини (Мамардашвілі, Зінченко, Корнілова).

Вивчення ролі невизначеності в діяльності людини в психології розпочалось з недостатньої кількості інформації про часові, просторові і смислові характеристики оперативної ситуації і її вплив на діяльність оператора (Кринчик). Наразі дослідження категорії невизначеності продовжується роботами, що присвячені неадаптивній активності особистості (Асмолов, Петровський); проблемам самовизначення та життєвої творчості (Бернс, Божович, Еріксон); толерантності до невизначеності (Корнілова, Чумакова) та ін.

Категорія невизначеності розглядалась і в когнітивній психології. Так О. Тихомиров ввів у психологію поняття об'єктивної і суб'єктивної невизначеності, котрі об'єднали дослідження в психології мислення, психології ризику і когнітивні моделі прийняття рішення. Зокрема, об'єктивна невизначеність характеризує зовнішні умови вибору та прийняття рішення. Що стосується суб'єктивної невизначеності,

то вона пов'язана з переживаннями й усвідомленням людиною умов вибору й прийняття рішення, їх когнітивних і особистісних детермінант, з відсутністю достатніх знань про ситуацію, а також відкритістю і множиною різного рівня механізмів психологічної регуляції прийняття рішення [23]. Подолання суб'єктивної невизначеності відбувається шляхом: послідовного досягнення людиною проміжних результатів при вирішенні завдань (Тихомиров, Корнілова), шляхом прогнозування (Фейгенберг, Брушлинський), зміною орієнтованої основи мисленевої діяльності суб'єкта (Короткова), а в складних системах – через рефлексію способів подолання невизначеності (Дернер). Необхідною умовою подолання суб'єктивної невизначеності є готовність до ризику (Корнілова), покладання на особистісні цінності (Степура, Гурова). Емпіричні дослідження мисленевих стратегій показали, що люди прагнуть як до вирішення, так і до збереження і прийняття невизначеності (Дернер, Чумакова). В дослідженнях когнітивних психологів наведені дані стосовно єдності інтелектуально-особистісного потенціалу в саморегуляції діяльності та прийняття рішення (Корнілова, Чумакова, Новікова).

Питання переживання, осмислення і смислового подолання невизначеності розглядаються з точки зору культурно-діяльнісного і екзистенціальних підходів до дослідження особистості. Тут ситуація невизначеності аналізується у зв'язку з найбільш загальними питаннями існування особистості (Ялом, Хофстед, Зінченко). Переживання невизначеності нерідко пов'язують з проходженням людиною критичних ситуацій життя, зі стратегіями подолання їх і можливістю прийняття рішення і вибору в цих ситуаціях (Франкл, Леонтьєв, Петровський, Корнілова). Ситуація невизначеності вивчалася в контексті досліджень особистісної, мотиваційної регуляції вибору, в тому числі, вибору, як складно організованої діяльності (Леонтьєв, Фам, Мандрикова).

Емпіричні дослідження мотиваційно-смислової регуляції вибору показали, що важливою умовою подолання невизначеності є її прийняття суб'єктом (Бутенко, Корнілова, Степура), покладання на особистісні цінності і особистісний потенціал (Леонтьєв), в той час, як когнітивні складові регуляції особистісного вибору виконують другорядну роль по відношенню до смислових. Разом з тим, дослідження морального вибору виявили, що його регуляція обов'язково включає інтелектуальну складову (Корнілова, Чигрінова).

Огляд і аналіз літератури, що присвячена невизначеності показав, що роботи як когнітивного напрямку психологічних досліджень так і екзистенціально-гуманістичних традицій досліджень особистості можуть бути об'єднані загальним поняттям вибору, що опосередковується інтелектуально-особистісним потенціалом суб'єкта, й тим самим підтверджує і розвиває положення Л. Виготського про єдність афекту та інтелекту.

На думку А. Тягунова, ситуація, яка вимагає прийняття рішень, завжди характеризується як ситуація невизначеності, а процедура вибору зводиться до прийомів усунення невизначеності як джерела прийняття рішень. Автор пропонує два уявлення про невизначеність: а) невизначеність результату, коли відомі альтернативи вибору та ймовірності настання наслідків; і б) невизначеність, викликана невпевненістю в настанні події, коли ймовірності настання наслідків суб'єкту невідомі [24].

Різноманітні теорії і моделі прийняття рішень розглядають різні джерела невизначеності, однак в більшості своїй вони включають описи умов і способів усунення об'єктивних джерел невизначеності. Як джерела невизначеності інформаційної природи можуть виступати дефіцит або надмірність інформації, дефіцит часу надходження або оновлення інформації, об'єктивний чи суб'єктивний дефіцит часу на розпізнавання, аналіз і оцінку інформації, суб'єктивна невизначеність, яка визначається семантичними чи прагматичними характеристиками інформації [31].

Як вказує А. Альгін небезпека, яка закладена в невизначеності дозволяє не стільки знайти засоби щоб позбутися впливу факторів невизначеності, а скільки здійснити відбір раціональних альтернатив. Вчений зазначає що ризикова ситуація є різновидом невизначеності й вказує, що ризик виникає лише тоді, коли рішення приймається в умовах невизначеності. Невизначеність – це неоднозначність, відсутність повного знання про результати та умови вирішення якоїсь ситуації [20].

Грунтуючись на уявленні про структуру діяльності в ланці «мета - засіб - результат», Д. Завалішина передбачає, що будь-яка із зазначених складових може бути джерелом невизначеності [8]. Використання такого концептуального підходу дало змогу автору розробити класифікацію типів завдань (за джерелом невизначеності) і процедуру оцінки їх складності (за кількістю елементів структури, що є джерелами невизначеності).

Виявлення джерел невизначеності не тільки дозволяє зрозуміти, яким чином особистість формує уявлення про ситуацію, про майбутній результат дії, але також і те, що може перешкодити особистості діяти певним чином і отримати необхідний результат - прийняти важливе рішення. Реакція особистості на джерело невизначеності створює уявлення про вираженість толерантності до невизначеності, те з якою легкістю особистість може існувати в невизначеності, реагувати на ситуацію, що склалася і приймати важливе рішення.

В. Кушнір запропонував і реалізував модель формування «ступеня проблемності», виходячи із заданого рівня невизначеності безпосередньо самої ситуації [13]. Вчений, здійснюючи моделювання прийняття рішення, прийшов до висновку про необхідність його розгляду як одного з видів ефективної діяльності людини в ситуації невизначеності. Прийняття рішень, на його думку, є, перш за все, процесом мислення, для якого характерні нелінійність, недиз'юнктивність, неаддитивність, неоднорідність, багаторівневність і спрямований він на подолання невизначеності.

Ю. Кондратенко зазначає, що в умовах невизначеності доцільніше спочатку зробити наближені розрахунки варіантів реалізації рішень і їх наслідків. При цьому кінцевий варіант прийняття рішень, здійснювати «йдучи від нижніх етапів до верхніх з використанням відповідних критеріїв і додаткової інформації, що формується на основі поточних даних реалізації процесу» [12].

Уміння приймати рішення в умовах невизначеності, так само як і здійснення вибору, є тими умовами життєвого і професійного самовизначення особистості, які проявляються в здійснюваних нею виборах. Під стратегією здійснення вибору І. Морозова та Л. Коломієць розуміють спосіб вирішення ситуації невизначеності, що включає визначення альтернатив і критеріїв їх оцінки, надання переваги одній із них і її конкретизації в якості мети діяльності, встановлення відповідності внутрішніх можливостей особистості зовнішнім умовам [17].

Прийняття рішень в умовах невизначеності здійснюється в характерній для неї неповноті й невірогідності інформації, значному різноманітті, складності та одночасному впливі психологічних, соціально-політичних, економіко-технологічних факторів, утворених різними джерелами. Всі ці обставини не дають змогу, у повній мірі, створити адекватну умовам ідеальну математичну або формально-

логічну модель прийняття рішень. Пошук оптимального або прийняттого рішення в ситуаціях такого роду надзвичайно складний. В цілому, прийняття рішення в умовах невизначеності носить більш загальний характер і включає окремі випадки прийняття рішень в умовах визначеності, ймовірнісної визначеності і ризику. У свою чергу, це частково зумовлено ще й тим, що так звана «повна визначеність», є практично недосяжною і носить явно виражений відносний, умовно-ймовірнісний характер. Насправді завжди є та чи інша міра невизначеності, а деяка її частина не може бути виміряна повністю. Узагальнення можливих варіацій змісту невизначеності, представлене в сучасних дослідженнях, дає змогу виділити наступні її види: невизначеність теперішнього, невизначеність минулого (індивідуального досвіду), невизначеність майбутнього, невизначеність наявних ресурсів, невизначеність постановки проблеми, невизначеність прийнятого рішення, невизначеність досягнутого результату і ін. [25].

Таким чином, на підставі проведеного нами вище аналізу, можемо зазначити, що невизначеність у діяльності командира – це неповнота або неточність інформації про умови реалізації діяльності, що передбачає наявність факторів нестабільності, за яких результати дій не обумовлені, а ступінь їх впливу на діяння невідома.

Надзвичайно широкий спектр має невизначеність в задачах прийняття рішень. Цікаве трактування задачі, як можливого елемента нашого життя, що завжди пов'язаний з подоланням невідомого знаходимо у В. Клименка. На думку автора, щоб звільнитися від дискомфорту, людина спершу усвідомлює невідоме як задачу, потім знаходить спосіб дій і, з рештою, перетворює невідоме на відоме. Тобто, задача виступає внутрішнім стимулятором і регулятором дій і визначається у зустрічі з невідомим, що створює дискомфорт у людині, і щоб звільнитися від нього – потрібно вирішити задачу. Так, згідно з поглядами В. Клименка, самостійні дії, що направлені на вирішення задачі, тобто на перетворення невідомого у відоме, криється у таланті людини, її здатності до самовираження, що дозволяє оригінально вирішувати всім відомі задачі [15].

У більшості випадків рішення доводиться приймати за умов, коли існують невизначеності різних типів, що, в свою чергу, створює необхідність в розробленні відповідних моделей і алгоритмів. Проаналізуємо найважливіші види невизначеності, що виникають

у задачах прийняття рішень. Цікавий та ґрунтовний поділ невизначеності ми знаходимо у О. Кушлик-Дивульської та Б. Кушлик. У своїй роботі автори визначають основні групи невизначеностей – невідомість, недостовірність і неоднозначність. З погляду часу, вчені вирізняють часову або перспективну невизначеність (виникають непередбачені чинники) та ретроспективну (брак інформації про поведінку об'єкта в минулому). У разі ретроспективної невизначеності можливі три варіанти: інформацію можна відтворити, можна замінити перспективною, не можна ні відтворити, ні замінити [16]. Якщо з першим видом невизначеності – невідомістю (у ситуації невідомості фактично відсутня інформація про задачу, це можливо на початковій стадії дослідження), яка прямопропорційна самій невизначеності все зрозуміло, то наступний вид невизначеності, такий як недостовірність, вчені розклали на такі її складові як а) неповнота, б) недостатність, в) недовизначеність та г) неадекватність. Тобто, якщо в процесі збирання інформації на певному етапі виявляється, що зібрано не всю інформацію чи одержати її з певних причин неможливо, то невизначеність трансформується в недостовірність. Вона може набирати вигляду неповноти чи недостатності (є не вся потрібна інформація), для деяких задач є неточні описи (недовизначеність), а певні елементи задачі описано лише за аналогією з уже розв'язуваними (неадекватність) [16]. Одним із видів невизначеності, як зазначено вище, є неоднозначність. Причини можливої неоднозначності опису – зовнішнє середовище (фізична невизначеність) і фахова мова, що використовується децидентом (лінгвістична невизначеність). Фізична невизначеність, як правило, пов'язана як із наявністю в зовнішньому середовищі кількох можливостей, кожна з яких реалізовується випадково (ситуація випадковості або стохастичної невизначеності), так і з неточністю вимірювань величини за допомогою фізичних приладів (ситуація неточності). Лінгвістична невизначеність виникає внаслідок використання природної мови (в окремому випадку – фахової мови децидента) для описання задачі прийняття рішень. Цей вид невизначеності зумовлений необхідністю оперувати скінченною кількістю слів і обмеженим набором структурних фраз (речень, абзаців, текстів) для описання за скінченний час нескінченної множини різноманітних ситуацій, що виникають у процесі прийняття рішень. Лінгвістична невизначеність породжена, з одного боку, множинністю значень слів (понять і відношень) мови

(полісемією), а з іншого – неоднозначністю змісту фраз. У прийнятті рішень доцільно виділити два види полісемії: омонімію та нечіткість. Якщо об'єкти задачі прийняття рішень, що відображаються одним і тим же словом, суттєво різняться, то така ситуація належить до омонімії, коли ж ці об'єкти подібні, то це може бути нечіткість [16].

Досліджуючи умови та психологічні особливості спритності у офіцерів, О. Хміляр визначив часову та альтернативну невизначеність. Автор досліджував діяльність офіцерів в створених умовах невизначеності, коли рухова задача виникає раптово, і її вирішення здійснюється в умовах завчасно невідомих (зненацька) та виключена можливість ймовірного прогнозу. Рухові задачі в ймовірних умовах діяльності вчений поділив на три типові різновиди: альтернативна невизначеність (відомий час виникнення рухової задачі, але її характер міг бути різноманітним); часова невизначеність (зворотна дія визначена завчасно, але час появи стимулу не відомий); невідомі перша і друга типові різновидності [28, 126-128].

Невизначеність може виникати й через невизначеність мети (це веде до виникнення задач із багатьма критеріями), а також у багато-особових задачах прийняття рішень. У випадку активної протидії в одних ситуаціях чи активного сприяння в інших невизначеність моделюється методами теорії ігор. Як зазначає О. Хайрулін, філософсько-методологічною платформою для розробки та обґрунтування психологічних пропозицій щодо технології ігрового моделювання діяльності людини в умовах невизначеності, доцільно обрати пост-некласичний науковий базис. А головним методологічним осердям дослідження ігрового моделювання діяльності суб'єкта в умовах невизначеності доцільно обрати теорію навчальних проблемних ситуацій, яка створює побудови структурно-функціональної матриці ігрового моделювання та дає змогу наповнити приведену матрицю релевантним та конструктивним психологічним змістом [26].

Особливості виникнення та протікання невизначеності у бойовій обстановці. Сучасне життя військовика – це нескінченне прийняття рішень в умовах невизначеності. І якщо для одних це можливість проявити свою творчу натуру, подолати обмеження і відкрити щось нове, то для інших це додатковий виклик, який ускладнює процес прийняття рішень. Невизначеність супроводжує будь-яку сферу людської діяльності. Це пов'язано з великою кількістю умов і чинників, що мають вплив на результативність прийнятих рішень.

Прийняття рішень справедливо визнається Б. Тепловим центральною ланкою багатогранної діяльності командира. Характерними для прийняття рішення є активність командира і усвідомлення ним до певної міри власної діяльності. Особливо важлива роль управлінської діяльності командира в напружених соціально-психологічних ситуаціях. Такого роду ситуації спонукають до прискореного прийняття рішень при дефіциті інформації і часу. Якщо система працює нормально, то ухвалення рішень відбувається рутинно і керівник здійснює функції контролю. Але в ситуаціях невизначеності та ризику, які передбачають швидку зміну схем прийняття рішень та пошук альтернатив, від командира вимагається втручання. Таким чином, керівництво супроводжується високою пошуковою активністю ще до того, як виникне необхідність здійснювати спеціальну професійну діяльність з прийняття рішення [27]. Навіть якщо жодна з альтернатив розвитку подій не задовольняє командира повністю, він повинен прийняти рішення, тобто здійснити «вольовий акт», вибравши одну з можливостей, покладаючись на свій професіоналізм, інтелект, інтуїцію. Враховуючи те, що командир постійно знаходиться в ситуації конфлікту мотивів і вибору, він має володіти високим рівнем стресостійкості, здатним приймати рішення в умовах психологічної напруги. Деякі керівники приймають рішення на основі своїх почуттів - іноді глибоких почуттів, що раптово спливають з глибин їх підсвідомості. Коли командир не цілком цілісний, у процесі прийняття рішення можуть виникати внутрішньоособистісні конфлікти. Наприклад, рішення розуму суперечить рішенням тіла (емоційні рішення). Хтось приймає рішення дуже швидко і необдуманно, хто здавалося б найпростішу задачу відкладає в довгий ящик. Комуś здається нормальним у всьому покладатися на інтуїцію, інший хоче будь-яке рішення звести до цифр, що не реально. Хтось шукає тільки простих рішень, інший все ускладнює. Один перекладає прийняття рішення на інших, а інший бере на себе те, що цілком можна було б делегувати.

Для з'ясування головних чинників, які заважають прийняти рішення командирам, нами було проведено анкетування (вибірку склали офіцери – слухачі Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського, n=171). Зокрема, командирам пропонували із ряду чинників (новизна, раптовість, невизначеність, небезпека, дефіцит часу, збільшення темпу дій) вибрати три тих, що найбільш негативно впливають на прийняття ними рішення.

Результати анкетування показали, що головним чинником, який заважає прийняти рішення є невизначеність (77%). На другому місці офіцери визначили дефіцит часу (73%), а третє місце посіла раптовість (40%). Небезпека (30%), новизна (29%) та збільшення темпу дій (22%) відповідно є менш значущими подразниками у прийнятті рішення. Разом з тим, 53% командирів зауважили, що їм доводилось приймати рішення в умовах невизначеності, і 47% зазначили, що подібної ситуації в них не було. Також командири вказали, що найбільше напруження при прийнятті рішення в неоднозначній, невизначеній ситуації, вони відчували на емоційному (40%) та інтелектуальному рівні (39%). Дещо менший рівень напруження командири відчують у вольовій сфері (21%). При цьому, командири зазначили, що якщо їм потрібно було прийняти рішення із декількох запропонованих варіантів (при цьому правильного варіанту або не було, або вони його не знали), то 57% з них довірилися б своїй інтуїції, 43% буде намагатися відтермінувати свій вибір, допоки ситуація не стане більш яснішою для них. І жоден командир не довірив би свій вибір жеребу.

Таким чином, центральним психологічним механізмом прийняття рішення командиром є взаємодія інтуїтивного, логічного та емоційного. Інтуїтивне рішення завжди передує логічному і супроводжується емоційною окраскою. Це пов'язано з тим, що логічне рішення виникає лише на базі інтуїтивного, коли завдання вже фактично вирішено. Виділені психологічні особливості процесу прийняття рішення формують суб'єктивну, цілісну, індивідуальну його характеристику. Вони також містять у собі не тільки логічні, але й емоційні, а також інтуїтивні компоненти.

За характером прийнятих рішень, за вмінням вирішувати проблемні ситуації можна будувати прогнози щодо спроможності командира працювати з підлеглими, виконувати функції керівника-лідера в цілому.

Умови невизначеності при прийнятті рішень характеризуються браком достатньої кількості інформації для раціональної організації дій. Якість процесу розробки рішень залежить від повноти обліку усіх факторів, що мають вплив на наслідки прийнятих рішень. Невизначеність може бути усунута цілком або частково двома шляхами: поглибленим вивченням наявної інформації або придбанням відсутньої інформації.

Кожен командир прагне зменшити рівень невизначеності за допомогою отримання достатньої кількості інформації про ту чи іншу

подію чи об'єкт. Але разом з тим невизначеність може породжувати як брак інформації так і її надлишок. Слушно буде зауважити, що знання інформації у достатній кількості про той об'єкт, що викликає в нас невизначеність, не усуває її. Тому повна наявність та знання цієї інформації про ситуацію невизначеності, не означає повне розуміння цієї інформації.

Відомо, що невизначеність впливає на боєготовність військ. Тому з метою усунення або зменшення невизначеності військові командири звертаються до військової розвідки. Розвідка саме та організація від якої всі чекають усунення всіх невизначеностей. Як зазначає Томас Фінгар, урядом США щороку витрачаються мільярди доларів для зменшення різного роду невизначеностей. Так лише 50 мільярдів доларів на рік витрачають США на американську розвідку саме для зменшення невизначеності, для оцінки тих загроз і небезпек, які можуть зашкодити національній безпеці. Зі слів автора, зменшення невизначеності може приймати багато різних форм і включати багато типів аналізу і завжди прагне вдосконалити розуміння того, що відомо, що залишається невідомим, що відбувається, які події, що рухає ними і що може змінити траєкторію розвитку цих подій [32].

Розумова діяльність командира в ситуації невизначеності протікає, як правило, у несприятливих умовах – у стані граничної напруги, хвилювань, заклопотаності, втоми, коли ним оволодівають сумніви і тривога, почуття відповідальності. Саме в цих умовах думка офіцера повинна функціонувати гранично чітко. Рішення завдань буде успішним, якщо офіцер діє насамперед розумно, професійно, розбирається в тому, що відбувається, приймає рішення в повній відповідності з особливостями бойової обстановки, передбачає її зміни. Здатність вирішувати складні завдання, досягати своїх цілей в екстремальних умовах – це не просто воля командира, це – безперервна, напружена і важка робота його розуму. Мислення офіцера вплетене в практичну діяльність, а його продукти постійно піддаються суворій перевірці практикою [29]. Отже, практичне мислення офіцера найбільш повно формується і функціонує в особливих умовах діяльності, а знання специфіки його протікання робить діяльність офіцера найбільш прогнозованою.

Складність бойової обстановки, беззупинна динаміка, неповнота і запізнювання інформації про зміни вимагають від командира величезних зусиль і професіоналізму для створення подумки уявної картини того, що відбувається. Йому доводиться припускати й уявляти, за-

повнюючи наявні інформаційні порожнечі, збираючи мізерні одиниці достовірної інформації, перевіряючи і відкидаючи помилкові дані.

Командир не має права перебувати в стані розгубленості і пасивності навіть коли обстановка не зрозуміла. В будь якій ситуації командир має діяти. Успіх залежить від уміння тверезо оцінювати обстановку, не ускладнювати і не спрощувати її оцінки. За словами Д. Александрова, діяти рішуче – означає діяти обережно, виважено, обмежуючи ступінь необхідності ризику. Дії за принципом «за будь-яку ціну» – це не рішучість, а її перекручування, протилежність, нерозумна впертість [1].

Дії в умовах невизначеності висувають задачі з багатьма невідомими, котрі супроводжують випадковість і несподіванки. Тут неможливо все передбачити, хоча прагнути до цього потрібно. Командиру варто зберігати постійну внутрішню готовність до непередбаченого і швидкого реагування. Необхідний відповідний настрій, кмітливість, спритність, гнучкість і оригінальність мислення, не скутість консервативними і стандартними оцінками і рішеннями [27].

Ми звикли розглядати ситуацію невизначеності через призму дефіциту інформації. Але слід зауважити, що ситуація невизначеності дуже часто створюється саме через таке явище як інформаційне перенавантаження. За словами Г. Саймона, світ бомбардує наші очі і вуха кількістю інформації, що дорівнює мільйонам бітів у секунду, з яких, як показує більшість досліджень, ми спроможні сприймати незначну частину [козелецький]. На різні рівні управління надходять тисячі планів, програм, директив і звітів, контроль за якими надзвичайно легко втратити. Надлишково сильний потік інформації заважає її обробці і структуризації, тим самим перевантажуючи пізнавальний апарат командира. Джерелом утруднень можуть бути також різного роду перешкоди, що ускладнюють, а іноді й роблять практично неможливим прийняття та впровадження рішення. Завади можуть бути зовнішні, такі як сторонні впливи або ж обмаль часу. Наприклад, свобода вибору варіантів дій зі сторони командира в бойовій обстановці буває надзвичайно обмежена бюрократичними наказами, приписами, розпорядженнями або ж не достатньою кількістю особового складу чи засобів вогневого ураження противника. Такого роду завади досить часто зустрічаються в діяльності командира. На кінець, в ситуації невизначеності можуть мати місце загрози чи різного роду небезпеки, як фізичні так і

соціальні (загроза службовому становищу, доброму імені чи високій самооцінці). В такій ситуації командир, кожне рішення якого навіть оптимальне з точки зору інституційних цілей, буде піддаватися критиці або висміюватись певною групою військовослужбовців, що в свою чергу може позбавити командира керівної посади. Мабуть, такі ситуації є частою причиною труднощів, з якими доводиться зустрічатися командирам які приймають рішення. Всі ці властивості ситуації невизначеності, як правило, не виключають одна одну а можуть характеризувати відразу наявність декількох цих труднощів. Наприклад, командир, що приймає рішення, може мати дуже мало інформації про війська противника і в той же час бути перевантаженим інформацією про актуальні потреби своїх військ, проблем місцевих жителів, де відбуваються бойові дії чи рельєфу цієї місцевості. Чим більше такого роду невизначеностей, що пов'язані з цією ситуацією, тим складніше в ній приймати рішення. Ситуація невизначеності перевантажує пізнавальний та виконавський апарат командира та впливає на процес прийняття рішення. Часто вважається, що в умовах невизначеності знижується якість рішення і здатність до його здійснення. (Кофка, Томашевський). Але іноді ситуація невизначеності може впливати на командира, що приймає рішення і на його дії мобілізуючим чином [10].

Я. Рейковський визначив два типи реакцій на складні ситуації (ситуації невизначеності): специфічні та неспецифічні. Специфічні реакції обумовлені видом завади чи загрози. А неспецифічні реакції відносно незалежні від виду труднощів і мають місце в будь якій стресовій ситуації. В свою чергу, неспецифічні реакції можна розділити на три основні фази: мобілізацію, розчарування та деформацію. При чому не обов'язково ці реакції мають йти одна за одною. В залежності від складності ситуації невизначеності та часу, що визначений командиром для прийняття рішення, стійкості його характеру, послідовність може змінюватися. Так, наприклад, під впливом особливо небезпечної загрози, командир, якому потрібно прийняти рішення, може відразу піддатися стану повної деформації [10].

У фазі мобілізації в командира виникає відповідна емоційна напруга, яка додатково впливає на дії, що пов'язані з прийняттям рішення. Підсилюється рухливість та гнучкість мислення, виникають неочікувані та оригінальні асоціації. Командир більш легко знаходить нові альтернативні рішення і передбачає їх наслідки.

У фазі розчарування в процесі прийняття рішення з'являються окремі труднощі. Перш за все зменшується пластичність та рухливість мислення. Розгляд альтернатив підпадає скороченню, що в свою чергу може свідчити про деяку обмеженість в передбаченні наслідків рішення що приймає командир. В фазі розчарування настає деяке зниження якості рішень і рівня їх здійснення. Однак ці явища ще не настільки серйозні щоб не дати можливості командирю прийняти рішення.

В фазі деформації настає повне порушення організації дій стосовно прийняття рішення. Командир не в змозі знайти раціональний варіант діяльності, його рішення стереотипні і не враховують конкретних умов. Він часто вибирає будь яке рішення випадково, без врахування можливих наслідків. В цій фазі мають місце сильні емоції такі як злість, гнів, яким командир вже не в змозі керувати. В фазі деформації командирське рішення залежить не стільки від ймовірності і корисності результатів, скільки від випадкових факторів. В таких умовах прийняття розумного рішення стає практично неможливим. Послідовність та протікання цих фаз змінюються в залежності від дій різного роду факторів. Іноді на початку настає фаза мобілізації, а потім, в разі довготривалої дії стресу, спостерігається перехід до фаз розчарування та деформації. При інших обставинах складна ситуація відразу викликає ефект розчарування. Останній випадок особливо часто має місце коли завади та інформаційне перенавантаження надзвичайно велике. Таким чином можна зауважити, що під дією таких факторів середовища як інформаційне перенавантаження, дефіцит інформації, завади і загрози, змінюється структура дій по прийняттю рішення і ступінь раціональності кінцевих рішень [10].

Проблема особистісної обумовленості рішення що має невизначеність чи ризик – це питання про те, яку роль при прийнятті рішення відіграють індивідуальні властивості психіки та чи регулюють вони процеси прийняття рішення. Так Я. Райковський зазначає, що дії командира по прийняттю рішення можна розділити на реактивні і проактивні. Перші викликаються простими зовнішніми побуджувачами. Наприклад такою дією є натискання кнопки в дослідженні часу реакції людини. Проактивні дії мають місце в складних, динамічних задачах, в яких є невизначеність і відсутня структуризація. Вчений зазначає, що чим більш проактивна (а менш реактивна) дія командира, тим більшу роль в ній відіграють властивості особистості. Так, в простих задачах по прийняттю рішення, особистісні фактори відіграють міні-

мальну роль. Тобто коли ситуація визначена і легка для вирішення, то звісно, що для прийняття рішення, ключову роль не будуть відігравати рівень тривоги, агресивність, інтровертність, стійкість до стресу чи творчі здібності командира. Положення змінюється, коли командир вирішує складну задачу в ситуації невизначеності. Тут все більшу роль відіграють індивідуальні особливості командира. Прийняття кінцевого рішення може залежати від творчих здібностей командира, від його сміливості, стійкості до стресу чи емоційної зрілості [10].

Невизначеність у прийнятті рішення виникає тоді, коли командир не знає всієї сукупності чинників, що діють. Перш ніж оцінювати їх, він має сформулювати множину гіпотез. Ситуація невизначеності характеризується тим, що вибір конкретного плану дій може зумовити будь-який результат із певної множини варіантів, але ймовірність впливу випадкових факторів невідома.

Із віддаленням передбачуваної події в часі рівень невизначеності також зростає. Наприклад, жоден командир не зможе точно сказати, якими будуть наслідки ведення бойових дій через три роки, але пристосовуватись до них йому потрібно вже тепер.

Невизначеність може бути пов'язана з недостатніми знаннями про природу (наприклад, командир невідомий точний результат топогеодезичної обстановки місцевості противника на якому він збирається оборонятися чи атакувати, а тому неможливо точно прогнозувати розвиток бойових дій тощо). Невизначеність природних явищ, таких як погода, впливає на час переміщення особового складу та на завантаженість транспортних шляхів тощо. Також невизначеність пов'язана зі здійсненням діючих і планових технологічних процесів (неможливість спрогнозувати вихід з ладу та поломку техніки та озброєння тощо).

Багато можливих невизначеностей пов'язано з факторами зовнішнього середовища прямої дії: невизначеність, пов'язана з діяльністю комбатантів (насамперед противника а також партнерів по коаліції), зокрема, з їхньою бойовою активністю, фінансовим становищем, дотриманням зобов'язань тощо; невизначеність, пов'язана із соціальними й адміністративними факторами в конкретних регіонах, у яких проводяться бойові дії. Значний вплив невизначеності на діяльність підрозділу, а отже, і на процес прийняття рішень, пов'язаний з факторами зовнішнього середовища непрямої дії, зокрема: невизначеність майбутньої ситуації в країні, у тому числі відсутність достовірної інформації про майбутні дії противників;

невизначеність, породжена нестабільністю законодавства і поточної політичної ситуації (тобто з діяльністю центральних органів влади), діями інститутів громадянського суспільства у масштабі країни.

Таким чином, командирові доводиться прогнозувати майбутнє, приймати рішення й діяти, буквально "тонучи" в океані невизначеностей. Тобто, невизначеність можна охарактеризувати як такий стан знань про ситуацію чи проблему, коли один або декілька варіантів рішення мають низку можливих результатів, ймовірність яких або невідома, або не має змісту. Проте, якби не було невизначеності, то людина не була б взагалі потрібна для прийняття рішень. Вибір із наявних альтернатив, що мають навіть стохастичний характер, цілком може виконати комп'ютер на підставі розробленого алгоритму. Командир же долає умови невизначеності вольовим рішенням, яке часто суперечить відомим даним, проте виявляється правильним. Саме в умовах невизначеності на перше місце виходять такі якості командира як воля, інтелект, мистецтво ведення війни та інтуїція.

Характерною рисою в діяльності командирів, що приймають рішення є те, що невизначеність рідко враховується в наявному вигляді, а часто просто замовчується або ігнорується. Надання переваги суб'єктивній визначеності і нехтування ризиками в процесі вироблення і прийняття рішень обумовлене такими причинами: способом мислення; особистісними якостями; спрощенням процесу прийняття рішення; відсутністю відповідних знань.

Психологічна теорія рішень враховує риси особистості, які відіграють важливу роль у процесі прийняття рішення. Найважливіші функції психологічної теорії рішень - прогнозування поведінки людини та пояснення процесів, які зумовлюють саме таку поведінку. В застосуваннях цієї теорії до проблем невизначеності виділено три можливих ставлення: толерантність та інтолерантність, схильність та несхильність, байдужість. В залежності від ставлення суб'єктів до невизначеності одна і та сама ситуація може сприйматися як визначена, частково невизначена і невизначена. В зв'язку з цим в процесі дослідження і оцінки невизначеності обов'язково повинні прийматися до уваги фактори, які стосуються суб'єкта і процесу прийняття ним рішення [10].

Толерантність до невизначеності є однією з ключових складових в системі особистісного вибору та прийняття рішень в умовах невизначеності. Зокрема, толерантність до невизначеності розглядається як здатність особистості продуктивно діяти в умовах невизначеності та вирішувати завдання, які характеризуються

вагомим ступенем невизначеності [11].

Для з'ясування толерантності до невизначеності в командирів при ухваленні ними рішення в умовах невизначеності, нами було проведено тестування з використанням методики С. Баднера (адаптованої Г. Солдатовою) «Толерантність до невизначеності» (у дослідженні прийняли участь офіцери - слухачі Національного університету оборони України імені Івана Черняховського, що проходили службу на посадах командира роти, командира батальйону та начальника штабу батальйону, $n=85$). За допомогою даної методики ми визначили рівні інтолерантності до невизначеності у командирів, а також намагалися з'ясувати, які чинники найбільш негативно впливають на прийняття рішення командирами в ситуації невизначеності. Дана методика дає змогу визначити три основних чинника, які можуть негативно впливати на прийняття рішення командирами, а саме: чинник новизни, чинник складності отриманої інформації чи обставини та чинник невіршеності.

Згідно з результатами, отриманими в ході психологічного дослідження, 5% досліджуваних мають високий рівень інтолерантності до невизначеності. Для даної категорії командирів прийняття рішення в умовах невизначеності може викликати ряд негативних психологічних реакцій. Новизна, складність, невизначеність обставини а також відсутність чітких алгоритмів дій викликають в них розгубленість. Такі командири часто чекають вказівок від старших начальників, зволікають з прийняттям рішення, намагаються домогтися максимальної ясності, за будь-яких умов уникнути невизначеності, яку сприймають як джерело потенційної небезпеки, страху, тривоги і невпевненості. Такі дані свідчать про нетерпимість та складність перенесення невизначеності, прояв негативного ставлення і відчуття неприємних емоцій, іноді стресу і тривожності в суб'єктивно складних, двозначних, невизначених ситуаціях.

Основна більшість досліджуваних (80 %) мають середній рівень інтолерантності до невизначеності. Зазначене свідчить про достатній рівень у командирів як психологічної підготовки так і професійних вмінь і навичок діяти в складних та екстремальних ситуаціях, а також брати на себе відповідальність за прийняті рішення. Хоча своєчасність та правильність прийнятого рішення буде залежати від міри складності та невизначеності обставини.

Низький рівень інтолерантності до невизначеності констатовано в 15% досліджуваних. Це свідчення того, що фактично лише 15%

командирів мають високий рівень толерантності до невизначеності. Дані офіцери в умовах невизначеності постійно здійснюють пошук оптимальних рішень, відповідей, способів вирішити ту чи іншу задачу, незважаючи на невизначеність, а також приймають рішення з урахуванням мінливості та суперечливості контексту. Вони не сприймають шаблонних рішень, завжди креативно і творчо підходять до розв'язання завдань будь якої складності. Ситуація невизначеності спонукає їх до знаходження нестандартних, не директивних та оптимальних підходів для її вирішення.

Узагальнення результатів емпіричного дослідження дало змогу встановити чинники, які впливають на формування інтолерантності до невизначеності в опитаних офіцерів при прийнятті рішення в умовах невизначеності за окремими шкалами (новизна проблеми, складність проблеми, невирішеність проблеми). Так за результатами отриманих даних було встановлено, що чинник новизни негативно впливає на 1% досліджуваних (високий рівень інтолерантності), має незначний вплив на 14% опитаних (низький рівень інтолерантності), та у 80% досліджених має посередній результат. Це в свою чергу може свідчити про те, що новизна проблеми не створює значних труднощів для процесу прийняття рішення командирами, а діє переважно на емоційну складову особистості, яка у досліджуваних офіцерів контролюється належним чином. На відміну від чинника новизни, чинник складності обстановки негативно впливає на толерантність командирів. Так, для 28% цей показник є гранично високим і для решти 72% він також відіграє значну роль (мають середній рівень інтолерантності). І жоден офіцер не зазначив, що цей чинник на нього не впливає. Дана ситуація вказує на труднощі, пов'язані з когнітивними процесами щодо вирішення складних завдань в ситуації невизначеності та прийнятті швидких та правильних рішень командирами. Схожу ситуацією фіксуємо і з наступним чинником, а саме чинником невирішеності. Так, лише для 6% опитаних в дослідженні командирів цей чинник не здійснює значного впливу. Для решти ж 94% опитаних, даний фактор відіграє значну роль (80% досліджуваних мають середній рівень інтолерантності, та 14% - високий рівень інтолерантності). Дані показники свідчать про складність ситуації невизначеності, яка пов'язана з когнітивними процесами, що переходить в поведінкову площину й стає чинником невирішеності. Прийняти рішення в такій ситуації командир стає занадто складно і буде залежати від особистісних якостей останнього.

Таким чином можемо зазначити, що переважна більшість офіцерів-командирів має середній рівень толерантності до невизначеності, що дозволяє їм приймати рішення в ситуації невизначеності. Новизна цієї ситуації невизначеності командирів не лякає. Разом з тим, спостерігаються значні труднощі, якщо ця ситуація невизначеності є складною (найбільше переважає чинник сприйняття невизначеності як складної проблеми) і тією, що важко розв'язати. І чим складніше завдання, тим більший рівень інтолерантності до невизначеності.

Все це дає підстави стверджувати, що розвиток в особистості керівника толерантності до невизначеності можна вважати однією з успішних копінг-стратегій. Готовність командира діяти в умовах браку інформації, відсутність явних орієнтирів і готових шаблонів робить його більш адаптивним. Такий керівник більш глибоко аналізує реальну ситуацію, орієнтований на вирішення завдання, а не на уникнення через недостатність вхідних даних. При необхідності він може в будь-який момент перебудуватися, змінити стратегію, прийняти нестандартні рішення.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

У сучасних психологічних та гуманітарних науках напрацьований значний теоретико-методологічний матеріал для обмірковування сутності феномену невизначеності, який вказує на те, що невизначеність, незважаючи на свою строкатість, має багато різних дефініцій, поглядів та підходів. У дослідженнях філософів, засновки загальнофілософського сприйняття феномену невизначеності були закладені у сиву античну давнину, де невизначеність присутня у всіх філософських схемах у вигляді категорії пізнання, а звернення психологів до категорії невизначеності пов'язано з переосмисленням протилежностей об'єктивного та суб'єктивного, а також причинності та волі людини.

Спираючись на результати теоретичного аналізу, нами було здійснено трактування поняття невизначеності у діяльності командира як неповноту або неточність інформації про умови реалізації діяльності, що передбачає наявність факторів нестабільності, за яких результати дій не обумовлені, а ступінь їх впливу на діяння невідома.

Різноманітність концептуальних підходів у вивченні феномену невизначеності свідчить про відсутність цілісного знання щодо його природи і сутності. Враховуючи багатозначність самого поняття, нами були визначені такі види невизначеності як суб'єктивна, об'єк-

тивна, часова, ретроспективна, просторова, альтернативна, стохастична, фізична та лінгвістична. Складові невизначеності - невідомість, недостовірність, неоднозначність, неповнота, недостатність, недовизначеність та неадекватність.

З'ясовано головні чинники, які заважають прийняти рішення командирам, серед яких перше місце займає невизначеність. Досліджено у командирів рівень толерантності до невизначеності. Встановлено, що переважна більшість офіцерів-командирів має середній рівень толерантності до невизначеності, що дозволяє їм приймати рішення в ситуації невизначеності. Новизна цієї ситуації невизначеності командирів не лякає. Разом з тим, спостерігаються значні труднощі, якщо ця ситуація невизначеності є складною (найбільше переважає чинник сприйняття невизначеності як складної проблеми) і тією, що важко розв'язати. І чим складніше завдання, тим більший рівень інтолерантності до невизначеності.

Перспективи подальших досліджень ми вбачаємо в створенні та моделюванні ситуацій невизначеності (зокрема часової, альтернативної, стохастичної, лінгвістичної) для командирів та емпіричному дослідженні прийняття рішення ними в цих умовах.

References:

1. Александров Д.О. Психологичне забезпечення оперативнослужбової діяльності працівників міліції : навч.- метод. посіб. Київ : НАВСУ, 2004. 134 с.
2. Аристотель. Метафизика. Москва: Институт философии, теологии и истории св. Фомы, 2006. 232 с.
3. Асаул А.Н. и др. Теория и практика разработки принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве. СПб: Питер, 2008. 240 с.
4. Бауман З. Текучая современность. СПб: Питер, 2008. 240 с.
5. Бек У. Общество риска: На пути к другому модерну. Москва: Прогресс-Традиция, 2000. 384 с.
6. Гегель. Сочинения. Том 5. Наука логики. Москва: Госуд. соц.-экон. изд., 1937. 520 с.
7. Гидденс Э. Ускользающий мир: как глобализация меняет нашу жизнь. Москва: изд. «Весь Мир», 2004. 120 с.
8. Завалишина Д.Н. Психологический анализ оперативного мышления. Москва: Наука, 1985. 224 с.
9. Канеман Д., Силовик П., Тверски А. Принятие решений в неопределенности. Харьков: Гуманитарный центр, 2005. 632 с.
10. Козелецкий Ю. Психологическая теория решений. Москва: Прогресс, 1979. 504 с.

11. Корнилова Т.В., Чигринова И.А., Корнилов С.А., Новикова М.А. Принцип неопределенности: Единство интеллектуально-личностного потенциала. Москва: Смысл, 2010. 334 с.
12. Кондратенко Ю.П. Оптимізація процесів прийняття рішень в умовах невизначеності: навч. посіб.: Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 96 с.
13. Кушнір В.А. Моделирование процесса принятия решения в педагогических исследованиях. Рідна школа. 2000. №4. С. 59-62
14. Кейнс Дж.М. Общая теория занятости, процента и денег. Петрозаводск: Петроком, 1993. 306 с.
15. Клименко В.В. Психофізіологічні механізми праксису людини: монографія. Київ: Видавничий Дім «Слово», 2013. 640 с.
16. Кушлик-Дивульська О.І., Кушлик Б.Р. Основы теории принятия решений. Київ. 2014. 94с.
17. Морозова И.С., Коломеец Л.А. К проблеме классификации стратегий осуществления выбора старшеклассниками. Теория и практика общественного развития. 2013. №11. С. 112-114.
18. Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль. Москва: Дело, 2003. 360 с.
19. Пригожин И. Конец определенности. Время, хаос и новые законы природы. Ижевск: НИЦ «Регулярная и хаотическая динамика», 2000. 208 с.
20. Психологічна готовність до ризику військовослужбовців Національної гвардії України: [Текст] : монографія /О.С. Колесніченко, Я.В. Мацегора, І.І. Приходько та ін. – Х.: Національна академія НГУ, 2017. – 308 с.
21. Стэндинг Г. Прекариат: новый опасный класс. Москва: Ад Маргинем Пресс, 2014. 328 с.
22. Талейб Нассим Николас. Чорний лебедь. Под знаком непредсказуемости. Москва: КоЛибри, Азбука-Аттикус, 2016. 736 с.
23. Тихомиров О.К. Психология мышления: учебное пособие. Москва: Изд-во Моск. ун-та, 1984. 272 с.
24. Тягунов А.А. Философский анализ ситуаций риска, случайности и неопределенности: дис. ... докт. филос. наук: 09.00.01. Тверь, 1999. 342 с.
25. Трухаев Р.И. Модели принятия решений в условиях неопределенности: монография. Москва: Наука. 1981. 258 с.
26. Хайрулін О. Значеннєво-смысловий горизонт невизначеності як психологічної категорії. Психологія і суспільство. 2017. №4. С. 56-81
27. Хміляр О.Ф. Психологічна підготовка солдата і офіцера. Вісник національного університету оборони України. 36-к. наук. праць. К. НУОУ. 2013. Вип. 1 (32). С.317-322.
28. Хміляр О.Ф. Психологічні особливості розвитку професійно важливих фізичних якостей особистості офіцера : дис. ...канд. психол. наук : 19.00.01. Київ, 2004. 223 с.
29. Хміляр О.Ф. Суб'єктна активність командира в прийнятті ризикованого

- рішення. Матеріали Третьої Всеармійської науково-практичної конференції “Актуальні проблеми становлення особистості професіонала в ризиконебезпечних професіях”. К. НУОУ. 2011. С.352-356.
30. Хокинг С. Краткая история времени: от Большого взрыва до черных дыр. Москва: АСТ, 2018. 232 с.
31. Цыгичко В.И. Руководителю – о принятии решений. Москва: ИНФРА-М, 1996. 272 с.
32. Thomas Fingar/Reducing uncertainty: intelligence analysis and national security/ Stanford University Press, Stanford, California, 2011

Transliteration of References:

1. Aleksandrov D.O. (2004) *Psikhologichne zabezpechennja operativnosluzhbovoi dijalnosti pracivnykiv miliciji : navch.- metod. posib.* Kyjiv : NAVSU. 134 s. [in Ukrainian]
2. Aristotel. (2006) *Metafizika.* Moskva: Institut filosofii, teologii i istorii sv. Fomy. 232 s. [in Russian]
3. Asaul A.N. i dr. (2008) *Teoriya i praktika razrabotki prinyatiya i realizatsii upravlencheskikh resheniy v predprenimatelstve.* SPb: Piter. 240 s. [in Russian]
4. Bauman Z. (2008) *Tekuchaya sovremennost.* SPb: Piter. 240 s. [in Russian]
5. Bek U. (2000) *Obshchestvo riska: Na puti k drugomu modernu.* Moskva: Progress-Traditsiya. 384 s. [in Russian]
6. Gegel. (1937) *Sochineniya. Tom 5. Nauka logiki.* Moskva: Gosud. sots.-ekon. izd. 520 s. [in Russian]
7. Giddens E. (2004) *Uskolzayushchiy mir: kak globalizatsiya menyaet nashu zhizn.* Moskva: izd. «Ves Mir». 120 c. [in Russian]
8. Zavalishina D.N. (1985) *Psikhologicheskij analiz operativnogo myshleniya.* Moskva: Nauka. 224 s. [in Russian]
9. Kaneman D., Silovik P., Tverski A. (2005) *Prinyatie resheniy v neopredelennosti.* Kharkov: Gumanitarnyy tsentr. 632 s. [in Russian]
10. Kozeletskiy Yu. (1979) *Psikhologicheskaya teoriya resheniy.* Moskva: Progress. 504 s. [in Russian]
11. Kornilova T.V., Chigrinova I.A., Kornilov S.A., Novikova M.A. (2010) *Printsip neopredelennosti: Yedinstvo intelektualno-lichnostnogo potentsiala.* Moskva: Smysl. 334 s. [in Russian]
12. Kondratenko Ju.P. (2006) *Optimizacija procesiv pryjnjattja rishenj v umovakh nevyznachenosti: navch. posib.: Mykolajiv: Vyd-vo MDGhU im. Petra Moghyly.* 96 s. [in Ukrainian]
13. Kushnir V.A. (2000) *Modeljuvannja procesu pryjnjattja rishennja v pedaghoghichnykh doslidzhennjakh. Ridna shkola. #4. S. 59-62* [in Ukrainian]
14. Keyns Dzh.M. (1993) *Obshchaya teoriya zanyatosti, protsenta i deneg.* Petrozavodsk: Petrokom. 306 s. [in Russian]
15. Klymenko V.V. (2013) *Psikhofiziologichni mekhanizmy praksysu ljudyny:*

- monohrafiya. Kyjiv: Vydavnychyj Dim «Slovo». 640 s. [in Ukrainian]
16. Kushlyk-Dyvuljska O.I., Kushlyk B.R. (2014) Osnovy teorii pryjnjattja rishenj. Kyjiv. 94s. [in Ukrainian]
 17. Morozova I.S., Kolomeets L.A. (2013) K probleme klassifikatsii strategiy osushchestvleniya vybora starsheklasnikami. Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya. №11. S. 112–114. [in Russian]
 18. Nayt F.Kh. (2003) Risk, neopredelennost i pribyl. Moskva: Delo. 360 s. [in Russian]
 19. Prigozhin I. (2000) Konets opredelennosti. Vremya, kaos i novye zakony prirody. Izhevsk: NITs «Regulyarnaya i khaoticheskaya dinamika». 208 s. [in Russian]
 20. Psykholohichna ghotovnistj do ryzyku vijskovosluzhbovciv Nacionalnoji ghvardiji Ukrainy: [Tekst] : monohrafiya /O.S. Kolesnichenko, Ja.V. Maceghora, I.I. Prykhodjko ta in. – Kh.: Nacionaljna akademija NGhU, 2017. 308 s. [in Ukrainian]
 21. Stending G. (2014) Prekariat: novyy opasnyy klass. Moskva: Ad Marginem Press. 328 s. [in Russian]
 22. Taleb Nassim Nikolas. (2016) Chornyy lebed. Pod znakom nepredskazuemosti. Moskva: KoLibri, Azbuka-Attikus. 736 s. [in Russian]
 23. Tikhomirov O.K. (1984) Psikhologiya myshleniya: uchebnoe posobie. Moskva: Izd-vo Mosk. un-ta. 272 s. [in Russian]
 24. Tyagunov A.A. (1999) Filosofskiy analiz situatsiy riska, sluchaynosti i neopredelennosti: dis. ... dokt. filos. nauk: 09.00.01. Tver. 342 s. [in Russian]
 25. Trukhaev R.I. (1981) Modeli prinyatiya resheniy v usloviyakh neopredelennosti: monografiya. Moskva: Nauka. 258 s. [in Russian]
 26. Khajrulin O. (2017) Znachennjevo-smyslovyy ghoryzont nevyznachenosti jak psykholohichnoji kategoriji. Psykholohija i suspiljstvo. #4. S. 56-81[in Ukrainian]
 27. Khmiljar O.F. (2013) Psykholohichna pidghotovka soldata i oficera. Visnyk nacionalnogho universytetu oborony Ukrainy. Zb-k. nauk. pracj. Kyjiv: NUOU. Vyp. 1 (32). S.317-322. [in Ukrainian]
 28. Khmiljar O.F. (2004) Psykholohichni osoblyvosti rozvytku profesijno vazhlyvykh fizychnykh jakostej osobystosti oficera : dys. ...kand. psykhol. nauk : 19.00.01. Kyjiv. 223 s. [in Ukrainian]
 29. Khmiljar O.F. (2011) Sub'jektna aktyvnistj komandyr v pryjnjatti ryzykovanogho rishennja. Materialy Tretjoji Vsearmijskoji naukovopraktyčnoji konferenciji "Aktualjni problemy stanovlennja osobystosti profesionala v ryzykonebezpechnykh profesijakh". Kyjiv: NUOU. S.352-356. [in Ukrainian]
 30. Khoking S. (2018) Kratkaya istoriya vremeni: ot Bolshogo vzryva do chernykh dyr. Moskva: AST. 232 s. [in Russian]
 31. Tsygichko V.I. (1996) Rukovoditelyu – o prinyatii resheniy. Moskva: INFRA-M. 272 s. [in Russian]
 32. Thomas Fingar (2011) Reducing uncertainty: intelligence analysis and national security. Stanford University Press, Stanford, California.

The Author

Cherevychnyi Serhii
National Defense University of Ukraine
named after Ivan Chernyakhovskyi,
Kiev, Ukraine
ORCID ID 0000-0001-9691-5261
E-mail: sergey.cherevichniy@gmail.com

Abstracts

СЕРГІЙ ЧЕРЕВИЧНИЙ. Невизначеність в діяльності командира: психологічні аспекти. У роботі розглянуто та проаналізовано підходи до феномену невизначеності. Визначено види та типи невизначеностей. Окреслено фактори та чинники, що впливають на прийняття рішення командиром в умовах невизначеності. З'ясовано, в яких сферах психіки командирам найважче приймати рішення в бойовій обстановці та в ситуації невизначеності. Досліджено рівень толерантності до невизначеності у командирів при прийнятті ними рішень. Узагальнення результатів емпіричного дослідження дало змогу встановити чинники, які впливають на формування інтолерантності до невизначеності в опитаних офіцерів при прийнятті рішення в умовах невизначеності за окремими шкалами (новизна проблеми, складність проблеми, невирішеність проблеми). Доведено, що тривала ситуація невизначеності в ході бою може бути одним із чинників розвитку ПТСР.

Ключові слова: командир; рішення; невизначеність; чинники; толерантність до невизначеності; умови бойової обстановки.

СЕРГЕЙ ЧЕРЕВИЧНЫЙ. Неопределенность в деятельности командира: психологические аспекты. В работе рассмотрены и проанализированы подходы к феномену неопределенности. Определены виды и типы неопределенностей, факторы, влияющие на принятие решения командиром в условиях неопределенности. Выяснено, в каких сферах психики командирам трудней всего принимать решения в боевой обстановке и в ситуации неопределенности. Исследован уровень толерантности к неопределенности у командиров при принятии ими решений. Обобщение результатов эмпирического исследования позволило установить факторы, влияющие на форми-

рование интолерантности к неопределенности в офицеров при принятии решения в условиях неопределенности по отдельным шкалам (новизна проблемы, сложность проблемы, нерешенность проблемы). Доказано, что длительная ситуация неопределенности в ходе боя может быть одним из факторов развития ПТСР.

Ключевые слова: командир; решения; неопределенность; факторы; толерантность к неопределенности; условия боевой обстановки.

SERHII CHEREVYCHNYI. **Niepewność w działalności dowódcy: aspekty psychologiczne.** W pracy rozważono i przeanalizowano podejścia do zjawiska niepewności. Zdefiniowano rodzaje niepewności. Przedstawiono czynniki wpływające na podejmowanie decyzji przez dowódcę w warunkach niepewności. Wyjaśniono, w jakich obszarach psychiki dowódców najtrudniej jest podejmować decyzje w sytuacji bojowej i sytuacji niepewności. Badany jest poziom tolerancji dowódców na niepewność przy podejmowaniu decyzji. Uogólnienie wyników badań empirycznych pozwoliło ustalić czynniki wpływające na kształtowanie się nietolerancji na niepewność u funkcjonariuszy przy podejmowaniu decyzji w warunkach niepewności w określonych skalach (nowość problemu, złożoność problemu, nierozwiązany problem). Udowodniono, że przedłużająca się niepewność podczas walki może być jednym z czynników rozwoju PTSD.

Słowa kluczowe: dowódca; decyzja; niepewność; czynniki; tolerancja na niepewność; warunki sytuacji bojowej.