

## ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СЕРЖАНТІВ СУХОПУТНИХ ВІЙСЬК ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

### FEATURES OF THE PROFESSIONAL ACTIVITIES OF THE SERGEANTS OF THE GROUND FORCES OF THE ARMED FORCES OF UKRAINE

Стаття присвячена питанню становлення сержантського корпусу Збройних Сил України в умовах тривалої широкомасштабної агресії Російської Федерації. Новітня система багаторівневої підготовки сержантів відповідає вимогам підготовки військовослужбовців у збройних силах держав – членів НАТО, брати участь у процесах планування, прийняття рішень та управління військами (силами) разом з офіцерами. Визначено, що під час професійної діяльності сержанти Сухопутних військ Збройних Сил України включені у систему взаємодії «людина – людина»; військову службу у Збройних Силах України слід визначити як особливу державну службу, з високим рівнем екстремальності надзвичайних обставин, що періодично триває в умовах ризику; метою управлінської діяльності сержанта СВ ЗС України є забезпечення ефективного функціонування певної організаційної системи; напрями військово-професійної діяльності охоплюють: управління діяльністю військового колективу, виховання і навчання підпорядкованого особового складу, вдосконалення професійних знань, умінь та навичок. Виокремлено основні характеристики управлінської діяльності сержантів СВ ЗС України, є безперервним процесом впливу суб'єкта управління (командир, начальник, сержант) на об'єкт управління) військовослужбовець, військовий колектив), відповідно до вимог Статуту Збройних Сил України. З'ясовано професійно важливі якості сержанта СВ ЗС України, психологічні особливості управлінської діяльності сержанта. Охарактеризовано базові психологічні вимоги до сержанта як головної управлінської ланки у Збройних Силах України. Проаналізовано процес підготовки сержантом свого підрозділу до виконання тактичного завдання. Успішність управління військовим підрозділом неможливо без проникнення в сутність складної, швидкозмінної обстановки, без урахування зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на його реалізацію. Зроблено висновок про те, що сержант СВ ЗС України, як суб'єкт професійної діяльності, повинен мати високий професійний та соціальний статус, наявність комплексу професійно важливих якостей, розвиненість особистісних якостей.

**Ключові слова:** сержант, військова служба, військовий керівник, управлінська діяльність, процедура військового керівництва.

The article is dedicated to the formation of the sergeant corps of the Armed Forces of Ukraine in the conditions of prolonged large-scale aggression by the Russian Federation. The latest system of multi-level training of sergeants meets the requirements of military personnel training in the armed forces of NATO member states, involving participation in planning, decision-making, and military management processes alongside officers. It is determined that during their professional activities, sergeants of the Ground Forces of the Armed Forces of Ukraine are integrated into the 'human-to-human' interaction system; military service in the Armed Forces of Ukraine should be defined as a special state service with a high level of extremeness in extraordinary circumstances, periodically involving risk; the purpose of the management activity of a sergeant in the Ground Forces of the Armed Forces of Ukraine is to ensure the effective functioning of a specific organizational system; directions of military-professional activities encompass: managing the activities of a military team, education and training of subordinates, improving professional knowledge, skills, and abilities. The main characteristics of the management activity of sergeants in the Ground Forces of the Armed Forces of Ukraine, as a continuous process of the impact of the management subject (commander, chief, sergeant) on the management object (military personnel, military team), are identified, in accordance with the requirements of the Statute of the Armed Forces of Ukraine. The professionally important qualities of a sergeant in the Ground Forces of the Armed Forces of Ukraine, psychological features of the management activity of a sergeant are clarified. Basic psychological requirements for a sergeant as the main management link in the Armed Forces of Ukraine are characterized. The process of preparing a sergeant for the performance of a tactical task within their unit is analyzed. The success of managing a military unit is impossible without understanding the essence of a complex, rapidly changing situation, taking into account external and internal factors affecting its implementation. The conclusion is drawn that a sergeant in the Ground Forces of the Armed Forces of Ukraine, as a subject of professional activity, must have a high professional and social status, possess a complex of professionally important qualities, and have developed personal qualities.

**Key words:** sergeant, military service, military leader, management activity, military leadership procedure.

УДК 159.9:355.096.2 (477)  
DOI <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2023.53.27>

**Нестеренко Н.В.**

майор, ад'юнкт кафедри внутрішніх комунікацій  
Національний університет оборони України

**Постановка проблеми.** В умовах тривалої широкомасштабної агресії Російської Федерації під час виконання службово-бойових завдань відбувається загартування і становлення сержантського корпусу Збройних Сил України. Новітня система багаторівневої підготовки сержантів відповідає вимогам підготовки військовослужбовців у збройних силах

держав – членів НАТО, визначеним у НАТО (Non-Commission Officer Professional Military Education Reference Curriculum), та надає їм змогу брати участь у процесах планування, прийняття рішень та управління військами (силами) разом з офіцерами. Отже, психологічний аналіз особливостей професійної діяльності сержантів Сухопутних військ ЗС України

надасть змоги проаналізувати їх управлінську діяльність і, як наслідок, підвищити ефективність їхньої професійної діяльності. Відповідно, до сучасних реалій у сержант Сухопутних військ ЗС України зобов'язаний: вміти керувати соціально-психологічними процесами у військовому колективі, володіти навичками пов'язаними із процесами соціальної взаємодії, сприяти формуванню морально-психологічного клімату в колективі, впливати на морально-психологічний стан підпорядкованого особового складу під час виконання службово-бойової діяльності, знати основи застосування сучасних інформаційно-комунікативних технологій і навчальних систем в інтересах професійної діяльності [11].

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Психологічні особливості професійної діяльності військовослужбовців Національної гвардії вивчали В. Барко, В. Пасічник; військовослужбовців-прикордонників – С. Мул, О. Самойленко, саперів – О. Недвіга, О. Мацько, О. Хміляр, психологічні особливості діяльності десантно-штурмових військ висвітлили у своїх працях В. Стасюк, О. Блінов, А. Кириченко, офіцерів Повітряних Сил ЗС України – О. Ковальчук. Особливостям професійної діяльності сержантів (військовослужбовців військової служби за контрактом) присвячені такі дослідження: щодо видів соціально-психологічної адаптації військовослужбовців-контрактників до діяльності в особливих умовах А. Малахова [13], психологічних умов професійного самовизначення військовослужбовців-контрактників О. Бабелюка [3]; організаційно-психологічних умов прогнозування професійної придатності військовослужбовців-контрактників залежно від оцінки їх інтелектуальних здібностей А. Черняка [24]; мотивації до професійної діяльності військовослужбовців-жінок у Державній прикордонній службі України дослідила О. Кальчук [11], професійного становлення молодших командирів Г. Ржевського [18], психологічних умов формування професійних якостей майбутніх командирів спеціальних підрозділів у процесі професіоналізації М. Товми [20], особливостей професійної «Я-концепції» військовослужбовців контрактної служби Є. Катаєва [6], психологічних критеріїв оцінювання професійної придатності рятувальників служби порятунку особливого ризику МНС Азербайджанської Республіки Х. Софієвої [19]. Отже, особливості видів (родів) військ, засоби та методи, які застосовують військовослужбовці під час виконання службово-бойових завдань, впливають на специфіку їх діяльності.

**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз професійної діяльності сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України та з'ясування психологічних особливостей їх професійної діяльності.

Для досягнення мети було використані такі теоретичні методи дослідження: аналіз, синтез, порівняння та узагальнення.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах бурхливого сьогодення чітко помітна тенденція до перебудови професійної діяльності в межах окремих галузей. Тобто зміна підходів до визначення типології професії. Так, В. Барко виокремлює два типи професій за критерієм вимог, до людини: діяльність у нормативно заданих екстремальних умовах, що потребує повної професійної придатності, а отже, професійного відбору за критеріями психофізіологічної витривалості і високої працездатності і масові професії, доступні для оволодіння кожною людиною [3].

Перелік видів професійної діяльності, які характеризуються різним рівнем екстремальності, постійно розширюється. У психологічній літературі діяльність в особливих умовах визначено як діяльність в екстремальних, катастрофічних, надзвичайних або ускладнених ситуаціях. Природні, техногенні або соціальні явища і чинники, що порушують нормальне життя населення, суспільну безпеку і порядок на певній території, вказують на високий рівень екстремальності надзвичайних обставин. Професійна діяльність фахівців екстремальних професій періодично триває в умовах ризику, а отже, їх професійна підготовленість, стан здоров'я, індивідуально-психологічні особливості відіграють вирішальну роль під час виконанні завдань [8].

У науковій літературі поняття військової служби не має однозначного тлумачення, але відповідно до Закону України «Про військовий обов'язок і військову службу» військова служба є «державною службою особливого характеру, яка полягає у професійній діяльності придатних до неї за станом здоров'я і віком громадян України, пов'язана із захистом Вітчизни» [22]. Військову службу у Збройних Силах України слід визначити як державну службу особливого характеру, яка полягає у професійній діяльності придатних до неї за станом здоров'я, віком, особистими, діловими і моральними якостями, фізичною підготовленістю громадян до захисту Держави – України. Військова професійна діяльність охоплює військове навчання, бойове чергування, варту, внутрішню службу, управлінську діяльність, обслуговування військової техніки, ведення бойових дій. Можна стверджувати, що військова служба це професійна діяльність, яка відбувається в особливих та екстремальних умовах. Важливими етапами підготовки фахівця до ефективної діяльності є професійний відбір і професійна підготовка.

Управлінська діяльність є одним з основних видів професійної діяльності, яку науковці розглядають «сполучною ланкою між суб'ек-

том та об'єктом, суб'єктом та суб'єктом, суб'єктом та суб'єктами, керуючою системою та керованою».

Як зазначає Л. Орбан-Лембрик, «управлінська діяльність – це сукупність скоординованих дій та заходів, спрямованих на досягнення в межах організації певної мети». Функції управління учений він класифікує так: планування, організація, мотивація, контроль, комунікація, при цьому виокремлює вміння керівника спілкуватися, як вирішальне для: налагодження міжособистісних відносин і контактів, вирішення робочих конфліктів, проблем групової згуртованості, сумісності тощо [14].

На думку Л. Карамушки, за змістом управлінська діяльність є реалізацією певних універсальних управлінських функцій (планування, прогнозування, мотивування, ухвалення рішень, контролю та ін. Система цих функцій притаманна будь-якій управлінській діяльності [10].

Схожої думки дотримуються С. Бочарова, О. Землянська, які виокремили цільові функції (прогнозування і планування) та організаційні (загально організаційна, функція матеріально-технічного забезпечення, фінансово-економічного розвитку колективу, а також планово-економічні, кадрові та технологічно-управлінські дії) та соціально-психологічні (комунікативна, постановки мети, функція психологічної підтримки) [4].

Разом з тим В. Третьяченко об'єднує їх у дві великі групи: організаційно-адміністративні (формування мети, головних напрямків діяльності та перспектив розвитку колективу, а також планово-економічні, кадрові і технологічно-управлінські дії) та соціально-психологічні (комунікативна, поставлення мети, психологічної підтримки) [21].

Управлінську діяльність як складну за своїм типовими умовами визначив В. Пасечник. За результатами аналізу психологічних досліджень управлінської діяльності науковець дійшов висновку, що жорсткі часові обмеження, хронічна інформаційна невизначеність, наявність високого рівня відповідальності за кінцеві результати, нерегламентованість праці, виникнення стресових станів тощо можна вважати зовнішніми типовими умовами управлінської діяльності; необхідність одночасного виконання багатьох завдань, суперечність нормативних розпоряджень, несформульованість або відсутність оцінних критеріїв ефективності діяльності, неалгоритмованість дій тощо – внутрішніми [17].

У власному дисертаційному дослідженні Т. Мацевка дефініцію «управління» тлумачено як функцію систем різної природи, яка забезпечує збереження їх структури, підтримання режиму функціонування, реалізації програм і цілей діяльності. Науковець зазначає, що

вищою, кінцевою метою управління є оптимізація системи, отримання найкращого результату її функціонування при найменших зусиллях і витратах, а також вважає, що управління пов'язане із саморозвитком і самовдосконаленням фахівця, виробленням адекватної поведінки, необхідної для певного виду діяльності, розглядає управління як процес, який відображає послідовну зміну станів системи, міри часу, розвитку і просторової зміни системи. Процес управління у найпростішому вигляді – це діяльність керівника у підпорядкованому йому колективі, яка поєднує роботу усіх його членів. Такого поєднання досягають безперервним процесом управлінської діяльності, який передбачає не тільки віддання поточних розпоряджень керівником (дискретний процес), й постійну дію регламентів і нормативи (безперервний процес), і чинять управлінський вплив. Це різноманітні форми впливу суб'єкта управління на об'єкт з метою зміни способів його функціонування через заміну складу або вплив елементів об'єкта управління.

Отже, управління – це систематично здійснюваний свідомий, цілеспрямований вплив людини на загальну систему в цілому або на окремі її складові, на основі пізнання і використання об'єктивних закономірностей і тенденцій в інтересах забезпечення його оптимального функціонування і розвитку, досягнення поставлених цілей [12].

У Збройних Силах управління є безперервним процесом впливу суб'єкта управління (командира, начальника, сержанта СВ ЗС України) на об'єкт управління (окремого військовослужбовця, військовослужбовців, об'єднаних у групи, військовий колектив загальною) для досягнення оптимальних результатів за умови найменшої витрати ресурсів (часових, людських, матеріальних, фінансових [16].

Про управлінську систему можна говорити як про реальну існуючу, якщо об'єкт управління (підпорядкований особовий склад) виконує команди суб'єкта управління (сержанта СВ ЗС України). Для цього необхідні, по-перше, наявність у суб'єкта управління потреби й можливості управляти об'єктом управління, надаючи відповідні управлінські команди, по-друге – наявність в об'єкта управління підстав для готовності та можливостей ці команди виконувати. Необхідно також цей процес розглядати з позицій взаємодії суб'єкта й об'єкта управління, враховуючи зворотний зв'язок між ними. Щоб між суб'єктами існував управлінський зв'язок і відбувався управлінський вплив, необхідна наявність відносини управління, коли один із суб'єктів виконує керівні функції, а інший – виконавські [7].

Досвід бойових дії показує, що у системі військового управління центральною фігурою є керівник – сержант СВ ЗС України. Саме від

його професійної підготовленості, професійно важливих та особистісних якостей залежить успішність виконання бойових завдань підрозділом. Соціальна роль сержанта СВ ЗС України відображається на діяльності всієї військової організації, адже на його особистості зосереджує увагу підпорядкований особовий склад підрозділу. Щоб належно виконувати свою військово-професійну діяльність, йому потрібні загальні і спеціальні здатності, сформовані у процесі діяльності, що разом утворюють сукупність професійно важливих якостей.

Управлінська діяльність сержанта СВ ЗС України, пов'язана зі взаємодією з іншими суб'єктами діяльності, передбачає вплив на військовослужбовців з метою організації їхньої спільної діяльності, а також із потребами, прагненнями, бажаннями, відчуттями, індивідуальними особливостями підпорядкованого особового складу – усім, що перебуває у сфері взаємовідносин «людина – людина», а отже, передбачає роботу із соціальними системами, військовими колективами [8]. Водночас службово-бойова діяльність сержанта СВ ЗС України є цілеспрямованою активністю військовослужбовця, процесом виконання ним функціональних посадових обов'язків у специфічних (особливих, екстремальних та надекстремальних) умовах, які негативно впливають на психічний, фізичний, психофізіологічний, психологічний стани військовослужбовця. Взаємовідносини між військовослужбовцями по вертикалі та по горизонталі регламентовані соціально-правовими актами: Статутами Збройних Сил України, законами, постановами, настановами, наказами, розпорядженнями, що дає змогу у сержантів СВ ЗС України реалізувати власні законні повноваження і статусу владу.

Отже, метою управлінської діяльності сержанта СВ ЗС України є забезпечення ефективного функціонування певної організаційної системи (підрозділу), в якій управлінський рівень керівника передбачає кваліфіковане виконання власних функцій планування та контролю. Напрями військово-професійної діяльності охоплюють:

- управління діяльністю військового колективу;
- виховання і навчання підпорядкованого особового складу;
- вдосконалення професійних знань, вмінь та навичок.

Як професійно важливі якості військовослужбовців військової служби за контрактом Г. Ржевський виокремив цілеспрямованість, відповідальність, комунікативність, впевненість у собі, психологічну стійкість, професійну активність, готовність до дій, організаторські здібності, спостережливість, образну, рухову та інші види пам'яті, технічне мислення, просторову

уяву, уважність, емоційну стійкість, рішучість, витривалість, пластичність, наполегливість, дисциплінованість, самоконтроль. Науковець з'ясував, що успішність виконання обов'язків на командних посадах залежить від наявності сукупності глибоких і стійких знань, умінь і навичок, індивідуально-психологічних якостей. Сержанти і старшини на командних посадах зобов'язані: знати основи управлінської діяльності, принципи керівництва, правила оцінювання обстановки, з'ясувати завдання, ухвалювати рішення, визначати порядок виконання запланованих заходів, досягати результатів, мати аналітичний гнучкий розум, бути кмітливими, далекоглядними, мати розвинені просторове мислення й уяву [18].

На думку М. Товми, є також: вольові та ділові якості: цілеспрямованість, відповідальність, впевненість у собі, організаторські здібності, дисциплінованість, вимогливість, турбота про підлеглих [20].

Крім того, Є. Катаєв виокремив: самоповагу, самооцінку, спрямованість на взаємодію та діяльність, наявність професійних смислів: смислові життєві орієнтації на результат, високий рівень професійних домагань [6].

Провідну роль у психологічній компоненті професійної придатності, на думку Х.Р Софієвої, відіграють професійна мотивація, природні задатки та професійні здібності, необхідні для успішного формування властивостей особистості, які забезпечують високий рівень ефективності навчання та подальшої професійної діяльності рятувальника [19].

Відповідно до вимог Статуту Збройних Сил України функціональними обов'язками «сержанта, старшини» (на різних щаблях кар'єрних сходинок) визначено: організацію роботи підлеглого особового складу, а саме проведення занять із бойової підготовки, надання методичної та практичної допомоги, контроль за професійною підготовкою військовослужбовців сержантського (старшинського) складу; проведення показових інструкторсько-методичних і контрольних занять; контроль за дотриманням військовослужбовцями рядового і сержантського (старшинського) складу військової дисципліни, виконанням ними правил носіння військової форми одягу; постійне удосконалення особистого стилю роботи та керівництва, знання ділових і морально-психологічних якостей підлеглих, піклування про підлеглих, ставлення до них із повагою, без приниження їх честі та гідності, робота над згуртуванням військового колективу, сприяння формуванню в особового складу почуття взаємоповаги і взаємодовіри, відповідальність за успішні дії підрозділу, вдосконалення своїх лідерських якостей та взірцевість для особового складу у виконанні службових обов'язків [22].

До сержантів СВ ЗС України, як представників професій, які працюють у системі «людина – людина», висувають такі вимоги стосовно координації і точності професійних дій: вміння висловлюватися чітко і виразно усно та письмово, наявність навичок спілкування з підпорядкованим особовим складом відповідно до моральних, юридичних норм, дотримання норм і правил встановлених Статутами Збройних Сил України.

Відповідно до «Військового Етосу сержантського та старшинського складу ЗС України» загальною місією сержантського складу Збройних Сил України є навчання та виховання підпорядкованого особового складу, професійний розвиток, підтримання належної фізичної форми, забезпечення дотримання стандартів військової дисципліни [20]. Успішність управлінської діяльності залежить від ступеня відповідності професійно важливих якостей, знань, умінь і навичок військового керівника, а саме:

- розвиненості організаторських здібностей сержанта – цілеспрямованості, рішучості, наполегливості;
- прагнення до кар'єрного зростання;
- здатності керувати;
- комунікативних здібностей: уміння налагоджувати взаємини, розвиненості вербального і невербального спілкування, гнучкості, врівноваженості;
- дотримання моральних принципів під час ухвалення рішень;
- здатності виявляти якості лідера;
- здатності до саморегуляції.

**Висновки з проведеного дослідження.**

Отже, сержант СВ ЗС України як суб'єкт професійної діяльності повинен мати високий професійний та соціальний статус у військовому середовищі (колективі), систему нормативної регуляції, яка постійно розвивається і спрямована на саморозвиток, професійні та особистісні досягнення, які безпосередньо впливають на його діяльність. Для військового керівника обов'язкові: наявність комплексу професійно важливих якостей, достатнього або високого рівня когнітивних здібностей, розвиненість мисленнєвих процесів (здатності до аналізу, синтезу, узагальнення, абстрагування, класифікації, порівняння, систематизації, індукції та дедукції). Наявність особистісних якостей: вміння прогнозувати і передбачати ситуацію, впевненість у собі під час прийняття рішень, енергійності; послідовності; відповідальності; рішучості; винахідливості; творчої спрямованості; рефлексивності; критичності; чітких особистих цілей; уміння підкорятися вимогам, нормам організації; ерудованості; прагнення до постійного особистісного зростання [5].

Таким чином, сержант СВ ЗС України як кваліфікований військовослужбовець пови-

нен мати такі якості: бути вірним Військової присязі, служити українському народові, неухильно захищати цілісність та незалежність України, суворо дотримуватися норм Конституції і законів України, виконувати вимоги військових статутів; постійно опановувати нові знання, підвищувати особистісний рівень військових професійних знань, удосконалювати свій військовий вишкіл і військову майстерність; знати і тримати в постійній бойовій готовності ввірені йому озброєння і військову техніку, берегти військове майно; беззаперечно підкорятися командирам (начальникам) і захищати їх у бою, оберігати Бойовий прапор військової частини; дорожити військовим товариством, бути готовим допомагати йому порадою і дією, поважати честь і гідність кожного військовослужбовця; дотримуватися правил військової ввічливості, поведінки та військового вітання, мати охайний вигляд; бути пильним, суворо зберігати військову та державну таємницю; з гідністю нести високе звання захисника незалежної України, дорожити честю і бойовою славою Збройних Сил України, бути гідним військового звання «сержант»; знати і неухильно дотримуватися міжнародних правил ведення військових дій, поводження з пораненими, хворими, з цивільним населенням у районі бойових дій, а також військовополоненими.

Сержант СВ ЗС України є головною управлінською ланкою, адже ґрунтується на беззастережному підпорядкуванні усього підпорядкованого особового складу, принципі єдиноначальності: швидкому та вчасному виконанні його наказів та розпоряджень. Розглянемо процедуру військового керівництва підрозділом (TLP) сержанта СВ ЗС України.

Процес підготовки сержантом свого підрозділу до виконання тактичного завдання містить вісім кроків та починається з моменту отримання командиром наказу на виконання конкретного завдання, але в разі потреби внести корективи процес підготовки починають спочатку.

У процедурі військового керівництва TLP слід використовувати англійські акроніми, щоб тривав процес з військами країн – членів НАТО.

Перший крок – отримання наказу або завдання: сигнального наказу [WARNO], оперативного наказу [OPORD] чи коригуючого наказу [FRAGO].

Спочатку потрібно проаналізувати завдання з урахуванням таких чинників METT-TC:

M [Mission] – з'ясування завдання;

E [Enemy] – що відомо про ворога;

T [Terrain] – які сили та засоби можуть бути задіяні під час виконання завдання;

T [Time] – розрахунок часу (тривалості) операції;

С [Civilian] – які можливі наслідки для цивільного населення.

Другий крок TLP – видання сигнального наказу [WARNO]. На цьому етапі конкретизують завдання або визначають цілі операції, визначають кількість військовослужбовців, які будуть брати участь у виконанні завдання, тривалість місії, час початку операції.

Третій крок TLP – розроблення попереднього плану. На цьому етапі сержант СВ ЗС України надає власну оцінку ситуації: детально аналізує завдання, моделює розвиток подій операції, аналізує кожен етап місії, робить порівняльний аналіз кожного етапу розвитку операції і зрештою розробляє попередній план рішення.

Четвертий крок TLP є початок необхідного пересування.

П'ятий крок TLP – за наявності часу сержант СВ ЗС України особисто проводить рекогносцирування для перевірки власного аналізу території, коригує або уточнює план для підтвердження можливості запланованих дій, з'ясовує наявність критичних перешкод для пересування військ.

Шостий крок TLP – завершення планування: перевірка чи план відповідає вимогам отриманого завдання.

Сьомий крок TLP – видання операційного наказу [OPORD] в усному вигляді. Сержант СВ ЗС України має переконатися, що його підпорядкований особовий склад розуміє завдання, його мету, визначені за кожному військовому конкретні завдання.

Восьмий крок TLP – під час практичного відпрацювання поставленого завдання виявлення недоліків та коригування рішення. Під час практичного відпрацювання завдання сержант наглядає за станом підготовки підрозділу до виконання завдання, проводить тренування і перевірки.

Таким чином, головним суб'єктом та об'єктом управлінської діяльності є людина, її творчість, компетентність, професіоналізм, майстерність. Саме тому управлінські дії спрямовані на врахування всієї багатоманітності психологічних чинників, які виникають в управлінському процесі і потребують урахування індивідуальних, соціально-психологічних, психофізіологічних, мотиваційних особливостей особистості, що сприятиме зростанню соціальної, економічної та моральної ефективності в діяльності військової організації.

Сержант СВ ЗС України інтегрує власний досвід, знання, навички і вміння, а також досвід підлеглих, що є важливою умовою досягнення цілей поставлених підрозділу.

Професійна управлінська діяльність сержантів (старшин) має такі особливості:

передбачає роботу з особовим складом – предметом управлінської діяльності є військово-

вослужбовець, підпорядкований особовий склад;

ґрунтується на взаємодії та спілкуванні між військовослужбовцями;

є самостійною працею в межах виконання завдання;

є управлінською і водночас виконавською;

є організаційною у межах соціономічних професій, тому передбачає наявність організаторських та управлінських здібностей, уміння координувати і точно виконувати професійні дії (висловлюватися чітко і виразно усно й письмово, спілкуватися з підпорядкованим особовим складом відповідно до моральних, юридичних норм, дотримуватися норм і правил, встановлених Статутами Збройних Сил України, мати високий рівень професійної підготовленості).

В умовах сьогодення військовий керівник повинен мати знання і вміння, необхідні для керівництва іншими військовослужбовцями в умовах постійної зміни умов, невизначеності, в яких очолюваний ним підрозділ або військовий колектив функціонує (або проходить військову службу, або виконує службово-бойові завдання).

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянська Е.В. Психологія управління. Харків : Фортуна-Пресс. 1998. 464 с.
2. Бабелюк О.В. Психологічні умови професійного самовизначення військовослужбовців-контрактників : автореф. дис... канд. псих. наук : 19.00.09. Хмельницький, 2013. 20 с.
3. Барко В.І. Професійний відбір кадрів до органів внутрішніх справ (психологічний аспект) : монографія. Київ : НІКА-ЦЕНТР, 2002. 296 с.
4. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянська Е.В. Психологія управління. Харків : Фортуна-Пресс, 1998. 464 с.
5. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум. Київ : Магнолія плюс, 2003. 335 с.
6. Катаєв Є. Особливості професійної «Я – концепції» військовослужбовців контрактної служби : дис. ... канд. псих. наук : 19.00.09. Київ, 2009. 219 с.
7. Казимиренко В.П. Соціальна психологія організацій : монографія. Київ : МЗУУП, 1993. 384 с.
8. Кокун О.М. Психологія професійного становлення сучасного фахівця: монографія. Київ : ДП «Інформ. аналіт. агентство», 2012. 200 с.
9. Кириленко О.А. Психологічні детермінанти професійного стресу у представників професії типу 'людина-людина' : автореф. дис... канд. псих. наук : 19.00.03. Київ, 2007. 20 с.
10. Карамушка Л.М. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.
11. Кальчук О. Мотивація до професійної діяльності військовослужбовців жінок у Державній прикордонній службі України : дис... канд. псих. наук : 19.00.09. Хмельницький, 2009. 225 с.

12. Мацевко Т.М. Психологічні особливості розвитку управлінської компетентності майбутніх магістрів військового профілю : дис... канд. псих. наук : 19.00.09. Київ, 2007. 225 с.
13. Малахов А.І. Соціальна психологічна адаптація військовослужбовців – контрактників до діяльності в особливих умовах : дис... канд. псих. наук : 19.00.09. Київ, 2011. 160 с.
14. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління : навчальний посібник. Івано-Франківськ : «Плай», 2001. 695 с.
15. Осьодло В.І. Психологія професійного становлення офіцера : монографія. Київ : ПП 'Золоті Ворота', 2012. 463 с.
16. Основи військового управління : навчальний посібник. Харків : НУ ЮАУ, 2014. 172 с.
17. Пасічник В. І. Психологічні особливості ефективної діяльності керівників груп авіаційних фахівців ДКН : автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. псих. наук : 19.00.09. Харків, 2004. 20 с.
18. Ржевський Г. Психологічні особливості професійного становлення молодших командирів військової служби за контрактом : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.09. Київ, 2017. 219 с.
19. Софієва Х.Р. Психологічні критерії оцінки професійної придатності рятувальників служби порятунку особливого ризику МНС Азербайджанської Республік : дис. ... канд. псих. наук : 19.00.09. Харків, 2021. 217 с.
20. Товма М. Психологічні умови формування професійних якостей майбутніх командирів спеціальних підрозділів у процесі професіоналізації (на прикладі підрозділів охорони дипломатичних представництв та консульських установ іноземних держав) : дис. ... канд. псих. наук : 19.00.09. Харків, 2010. 259 с.
21. Третьяченко В.В. Управлінські команди: методологія та теорія, формування і розвиток : монографія. Луганськ : 2004. 300 с.
22. Наказ Головнокомандувача Збройних Сил України «Про організацію діяльності сержантського складу та затвердження типових функціональних обов'язків за окремими посадами сержантів і старшин» № 147. Київ, 2020. 5 с.
23. Військовий Етос сержантського та старшинського складу Збройних Сил України / за заг. ред. Міністерства Оборони України. Київ : Головнокомандувач Збройних Сил України, 2021. 27 с.
24. Черняк А.І. Організаційно – психологічні умови прогнозування професійної придатності військовослужбовців-контрактників за оцінкою їх інтелектуальних здібностей : дис... канд. псих. наук : 19.00.09. Хмельницький, 2005. 180 с.