

УДК 37.01

Стасюк Василь Васильович

доктор психологічних наук, професор
Національний університет оборони, Україна

Stasiuk Vasyl

Doctor of Psychological Sciences, Professor
Professor of the Department of Military Psychology
National University of Defense of Ukraine, Ukraine
ORCID: 0000-0002-7943-8456

[https://doi.org/10.60022/3\(2\)-10-GF](https://doi.org/10.60022/3(2)-10-GF)

КРИТИЧНЕ МИСЛЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ОФІЦЕРАМИ В УМОВАХ ВОЄННИХ КОНФЛІКТІВ

CRITICAL THINKING AS A TOOL FOR MAKING MANAGEMENT DECISIONS BY OFFICERS IN MILITARY CONFLICT CONDITIONS

Анотація. У статті проаналізовано роль критичного мислення як інтелектуального інструменту в процесі ухвалення управлінських рішень офіцерами в умовах воєнних конфліктів. Визначено, що ефективність діяльності командирів безпосередньо залежить від здатності до раціонального аналізу, прогнозування наслідків і нейтралізації когнітивних спотворень у стресових ситуаціях. З'ясовано, що критичне мислення забезпечує когнітивну гнучкість, сприяє адекватному оцінюванню інформації, оптимальному вибору дій та підвищує стійкість до дезінформаційних впливів противника. Розглянуто провідні моделі ухвалення військових рішень (MDMP, RPD, OODA, PAIM), у межах яких охарактеризовано функції критичного мислення як метакогнітивного механізму, що регулює аналітичні, інтуїтивні та етичні процеси мислення.

Визначено, що офіцери з розвиненим критичним мисленням демонструють вищу ефективність у динамічному, невизначеному та інформаційно перевантаженому середовищі, що доведено результатами сучасних емпіричних досліджень. Доведено, що критичне мислення виступає не лише когнітивною здатністю, а й моральним орієнтиром, який формує готовність до прийняття етично виважених рішень відповідно до принципів міжнародного гуманітарного права. З'ясовано, що системна підготовка офіцерів потребує інтеграції курсів і практик, спрямованих на розвиток навичок аналізу, аргументації та рефлексії. Охарактеризовано міжнародний досвід упровадження програм НАТО з розвитку критичного мислення, які сприяють підвищенню інтелектуальної стійкості військових лідерів. Проаналізовано зв'язок між критичним мисленням і моделлю «mission command», що передбачає ініціативність і самостійність прийняття рішень. Сформовано висновки, що критичне мислення є ключовою складовою когнітивної готовності офіцера, визначає якість управлінських рішень, забезпечує стратегічну гнучкість, моральну стійкість і ефективність військового управління у XXI ст.

Ключові слова: критичне мислення, офіцер, управлінські рішення, воєнний конфлікт, когнітивна готовність, моральна стійкість, військове лідерство.

Abstract. The article analyzes the role of critical thinking as an intellectual tool in the process of making management decisions by officers in military conflicts. It is determined that the effectiveness of command activities directly depends on the ability to rationally analyze, predict consequences and neutralize cognitive distortions in stressful situations. It is found that critical thinking provides cognitive flexibility, contributes to adequate assessment of information, optimal choice of actions and increases resistance to disinformation

influences of the enemy. The leading models of military decision-making (MDMP, RPD, OODA, PAIM) are considered, within which the functions of critical thinking as a metacognitive mechanism that regulates analytical, intuitive and ethical processes of thinking are characterized. It is determined that officers with developed critical thinking demonstrate higher efficiency in a dynamic, uncertain and information-overloaded environment, which is proven by the results of modern empirical research. It is proven that critical thinking is not only a cognitive ability, but also a moral guideline that forms the readiness to make ethically balanced decisions in accordance with the principles of international humanitarian law. It is found that the systematic training of officers requires the integration of courses and practices aimed at developing the skills of analysis, argumentation and reflection. The international experience of implementing NATO programs for the development of critical thinking, which contribute to increasing the intellectual stability of military leaders, is characterized. The connection between critical thinking and the "mission command" model, which involves initiative and independent decision-making, is analyzed. The conclusions are drawn that critical thinking is a key component of an officer's cognitive readiness, determines the quality of management decisions, ensures strategic flexibility, moral stability and effectiveness of military management in the 21st century.

Keywords: *critical thinking, officer, management decisions, military conflict, cognitive readiness, moral stability, military leadership.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах ведення бойових дій, які характеризуються високим рівнем динаміки, невизначеності та інформаційного навантаження, особливої актуальності набуває питання підвищення ефективності ухвалення управлінських рішень офіцерським складом. Традиційні схеми прийняття рішень, що спираються на заздалегідь розроблені алгоритми дій, не завжди виявляються достатньо гнучкими для реагування на нестандартні ситуації, які виникають у зоні бойових дій. У цьому контексті критичне мислення розглядається як ключова когнітивна здатність, що дозволяє офіцерам оперативно аналізувати ситуацію, оцінювати ризики, розпізнавати інформаційні маніпуляції, формувати обґрунтовані висновки та приймати виважені рішення.

Попри зростаючу увагу до розвитку критичного мислення в освітньому просторі, зокрема у військових навчальних закладах, рівень його інтеграції в систему підготовки керівного складу Збройних Сил України ще не є достатнім. У науковому дискурсі відсутній системний аналіз впливу критичного мислення саме на процес прийняття управлінських рішень в екстремальних умовах бойових дій. Більше того, спостерігається розрив між теоретичними підходами до визначення сутності критичного мислення та його практичним застосуванням у командно-штабній діяльності офіцерів.

Таким чином, існує потреба у глибокому міждисциплінарному дослідженні ролі та функціонального потенціалу критичного мислення як інструменту, що забезпечує якісне управління військовими підрозділами в умовах воєнного конфлікту, з урахуванням психологічних, стратегічних, етичних та інформаційних аспектів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні воєнні конфлікти відбуваються у стратегічному середовищі, яке у військовій науці описується як VUCA-середовище (volatile, uncertain, complex, ambiguous), що суттєво трансформує когнітивні вимоги до командирів [14]. Дослідження Б. Р. Конкрайта, М. Е. Бекнера, А. М. Сіннотта свідчать про те, що бойові умови спричиняють фізіологічне та нейрокогнітивне виснаження, яке прямо впливає на якість ситуаційної оцінки та прийняття рішень [4, с. 1297].

У наукових працях Р. І. Климків, А. В. Кулматицький та М. С. Білобрин зазначено, що когнітивні викривлення, зумовлені бойовим стресом, збільшують ризик імпульсивних управлінських рішень, особливо за умов інформаційної невизначеності [7].

Психологічні механізми групового ухвалення рішень у військових підрозділах додатково ускладнюються феноменами конформізму та «groupthink», описаними І. Дженісом [6], де прагнення до збереження єдності пригнічує критичне обговорення альтернатив. Даний ризик підсилюється в операціях гібридного типу, де офіцери стикаються з дезінформацією, когнітивними атаками та маніпулятивними інформаційними потоками.

Попри суттєвий розвиток військової педагогіки НАТО та дослідження критичного мислення у військовій освіті, відсутні узагальнені моделі застосування критичного мислення як оперативного інструменту підтримки управлінського рішення в реальних бойових умовах. У дослідженнях NATO Innovation Hub [5] критичне мислення аналізується переважно як освітня компетенція, проте залишається відкритим питання щодо його використання у стресогенному середовищі, де домінують часовий дефіцит, бойове навантаження та когнітивний хаос.

Вітчизняні дослідження Д. Кисленко, В. Михайлов, наголошують, що офіцери оперативного

рівня здатні нейтралізувати інформаційні загрози лише за умов сформованої здатності до аналітичної рефлексії та критичного сумніву [1, с. 122]. Однак відсутні дослідження, які б системно окреслювали критичне мислення не як освітню навичку, а як фактор бойової стійкості та ефективності управлінського рішення.

Таким чином, актуальність дослідження полягає у визначенні ролі критичного мислення як когнітивно-психологічного механізму, що забезпечує якість управлінського рішення офіцерів в умовах високої невизначеності та інформаційного протиборства.

Мета статті – проаналізувати роль критичного мислення як інструменту в процесі ухвалення управлінських рішень офіцерами в умовах воєнних конфліктів.

Виклад основного матеріалу. Військовослужбовці, зокрема офіцери, під час воєнних конфліктів здійснюють професійну діяльність у вкрай стресогенному середовищі, де фізичні, психічні та когнітивні навантаження часто досягають граничних показників. Як зазначають Р. І. Климків, А. В. Кульматицький та М. С. Білобрин, бойовий стрес є постійним супутником військових операцій і зумовлює складні поведінкові, когнітивні та емоційні реакції особистості, інтенсивність і характер яких значною мірою залежать від індивідуально-психологічних особливостей військовослужбовця [7].

Здатність офіцера зберігати раціональність, холоднокровність і психологічну стабільність у бойовій обстановці безпосередньо пов'язана з рівнем розвитку таких особистісних характеристик, як емоційна саморегуляція, адаптивність, стресостійкість (*hardiness*) та мотиваційна готовність до виконання службових завдань [7]. Результати наукових досліджень підтверджують, що високий рівень резильєнтності, понижена тривожність і контрольована імпульсивність сприяють підвищенню ефективності прийняття рішень у стресових умовах. Однак, прояви емоційного виснаження, паніки чи когнітивного перевантаження призводять до звуження мислення, зниження якості оцінювання ситуації та ймовірних управлінських помилок [7].

Високий рівень невизначеності та інтенсивний інформаційний потік у зоні бойових дій часто зумовлюють необхідність оперативного прийняття рішень, коли командир вимушений покладатися не на тривалий логічний аналіз, а на інтуїтивні судження, що ґрунтуються на попередньому досвіді. У цьому контексті значної уваги набуває концепція OODA-петлі (*Observe–Orient–Decide–Act*), розроблена американським військовим теоретиком Джоном Бойдом, яка відображає циклічну природу процесу ухвалення рішення в умовах бойового зіткнення, коли командир послідовно проходить етапи спостереження, орієнтації, ухвалення рішення та дії, прагнучи випередити противника за швидкістю і точністю оцінки ситуації [12].

Хоча OODA-підхід був створений для аналізу повітряного бою, згодом він став універсальним методологічним принципом сучасного військового управління. Його ефективність безпосередньо залежить від здатності офіцера на етапі *Orientation* здійснювати критичне осмислення ситуації, зокрема коректно інтерпретувати отриману інформацію, відокремлювати достовірні відомості від хибних чи застарілих, своєчасно виявляти реальні загрози та потенційні можливості. Відсутність критичного аналізу на цій стадії призводить до спотвореного сприйняття обстановки й помилкових управлінських рішень на етапі *Decide*. Отже, критичне мислення є невід'ємним компонентом OODA-циклу та чинником, що визначає якість кожного етапу прийняття рішень у бойових умовах [12].

Під впливом екстремального бойового стресу суттєво погіршуються ключові когнітивні функції військовослужбовця, зокрема зменшується обсяг оперативної пам'яті, сповільнюється швидкість обробки інформації, зростає схильність до використання спрощених ментальних конструкцій і стереотипів. Згідно з експериментальними дослідженнями Н. М. Секела, М. Е. Бекнера, В. Р. Конкрайта, проведеним у змодельованих бойових умовах (48-годинне перебування без сну, обмежене харчування, інтенсивне фізичне навантаження), ефективність тактичного мислення військовослужбовців знижується в середньому на 1,7 % вже після двох діб стресового впливу; ця різниця є статистично достовірною ($p < 0,001$) [13].

У процесі дослідження також виявлено міжособистісні відмінності в адаптації до бойового стресу. Так, військовослужбовці з групи так званих «високо адаптивних» (*high adaptors*) демонстрували стабільну або навіть підвищену якість ухвалення рішень, незважаючи на несприятливі умови. Так, учасники вирізнялися вищою базовою фізичною витривалістю, високим рівнем резильєнтності, а також особистісними характеристиками, такими як екстраверсія й сумлінність. Натомість представники групи «низько адаптивних» (*low adaptors*), у яких якість рішень істотно погіршувалась, характеризувалися підвищеним рівнем нейротизму та нижчою загальною фізичною підготовкою [13].

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що когнітивна готовність, психологічна витривалість і стресостійкість є не менш значущими чинниками ефективного функціонування особового складу, ніж рівень фізичної підготовки, що зумовлюють трансформацію сучасних підходів

до підготовки військовослужбовців, у межах яких дедалі більшого значення набувають програми розвитку когнітивної гнучкості, критичного мислення та психологічної стійкості. Зазначені програми розглядаються як необхідна умова підтримання високої якості управлінських рішень в умовах інтенсивного стресу та високої динаміки бойової обстановки.

У цьому контексті критичне мислення постає як своєрідний когнітивний «щит» офіцера, що не лише запобігає помилкам, а й забезпечує оптимальне вирішення управлінських завдань в умовах невизначеності. Його значення послідовно підкреслюється як практиками, так і представниками академічного середовища. Зокрема, у доктринальних настановах Об'єднаного комітету начальників штабів США (Joint Chiefs of Staff) наголошується на необхідності підготовки військових лідерів, здатних до інтелектуального домінування над противником. У документі *Developing Today's Joint Officers for Tomorrow's Ways of War* (2020 р.) особливо акцентовано, що «для досягнення інтелектуальної переваги над противником ми повинні готувати максимально професійно компетентних офіцерів, з розвиненим стратегічним та критичним мисленням» [8].

Це свідчить про те, що критичне мислення у сучасному військовому дискурсі розглядається нарівні з професіоналізмом та стратегічним мисленням, як одна з ключових характеристик компетентного офіцера, спроможного діяти в умовах складної, багатофакторної та швидкоплинної ситуації. У зв'язку з формування критичного мислення у майбутніх командирів набуває характеру пріоритетного завдання військової освіти та професійного розвитку.

З наукової точки зору, серед ключових компонентів критичного мислення дослідники виокремлюють аналіз, інтерпретацію інформації, оцінювання альтернатив, логічне обґрунтування позицій, формулювання запитань та побудову висновків. Як зазначає В. Надурак, ефективно оволодіння критичним мисленням передбачає наявність трьох основних компонентів, зокрема нормативного (засвоєння стандартів раціонального мислення, включно з логікою, статистикою та науковим методом), дескриптивного (розуміння реального функціонування мислення, зокрема знання про когнітивні упередження та евристики) і прескриптивного (оволодіння методами переходу від інтуїтивного мислення до раціонального) [2, с. 132].

Отже, військовослужбовець, який володіє критичним мисленням, повинен знати логічні принципи побудови аргументації, вміти виявляти типові помилки мислення (зокрема ефект підтвердження, груповий тиск тощо), а також систематично здійснювати ментальний самоконтроль і рефлексію з метою корекції когнітивних спотворень. Здатність до метакогнітивного дистанціювання, тобто до усвідомленого аналізу власних мисленнєвих процесів, виступає важливим чинником мінімізації ризику прийняття неадекватних управлінських рішень.

Критичне мислення тісно пов'язане з якістю управлінської діяльності в умовах невизначеності та інформаційної насиченості. Результати емпіричного дослідження Д. Кисленко та В. Михайлова, проведеного серед офіцерів оперативного рівня Збройних Сил України, засвідчують високу значущість критичного мислення в управлінській практиці. Так, 85% респондентів зазначили, що володіння відповідними навичками сприяє прийняттю ефективних рішень, тоді як 90% вказали на його роль у процесі стратегічного планування [1, с. 126].

Крім того, 95% опитаних офіцерів вважають критичне мислення необхідним інструментом для вирішення нестандартних тактичних і стратегічних завдань, що свідчить про його фундаментальну роль у забезпеченні адаптивності та оперативної гнучкості військових підрозділів. Особливої актуальності зазначені когнітивні навички набувають у процесі обробки розвідувальної інформації. При цьому, 78% командирів підкреслили важливість критичного аналізу даних для виявлення реальних загроз і можливостей у бойових умовах [1]. Відповідно, критичне мислення розглядається як ключова складова аналітичної компетентності офіцерів, що забезпечує здатність до ефективного функціонування в умовах інформаційної складності, високої динаміки ситуацій та необхідності ухвалення оперативно обґрунтованих рішень.

Критичне мислення має значущу роль не лише у прийнятті суто військово-тактичних рішень, а й у сфері морально-етичних орієнтирів, з якими стикається офіцерський склад під час бойових дій. В умовах війни часто виникають ситуації, що вимагають дотримання етичних норм, принципів міжнародного гуманітарного права та законів ведення війни навіть за наявності зовнішнього тиску, ризику або суперечливих наказів. У таких умовах моральна стійкість офіцера значною мірою зумовлена його здатністю критично осмислювати зміст отриманих наказів, оцінюючи їх на відповідність етичним і правовим критеріям.

Сучасні дослідження підтверджують наявність тісного зв'язку між критичним мисленням та здатністю до моральної рефлексії, а також опором моральним дилемам, що виникають у складних операційних контекстах. Зокрема, в межах оцінки навчального курсу з критичного мислення,

ініційованого Центром інновацій НАТО, було зазначено, що: «Critical Thinking (критичне мислення)... асоціюється з покращеним оперуванням інформацією, плануванням, навичками ухвалення рішень та моральною стійкістю» [5].

У зв'язку з цим, розвиток критичного мислення сприяє формуванню внутрішньої здатності офіцера до морально обґрунтованих дій навіть за наявності зовнішнього примусу або жорсткого оперативного середовища. Такий військовослужбовець здатен усвідомлено оцінювати етичні наслідки своїх дій, наприклад, потенційний вплив рішень на цивільне населення або відповідність запланованих дій принципам воєнного права, що своєю чергою, підвищує ймовірність того, що буде обрано рішення, яке поєднує досягнення оперативної мети з дотриманням засад гуманності.

Водночас недостатність критичної рефлексії може призводити до імпульсивних або надмірно жорстких рішень, які суперечать як моральним нормам, так і стратегічним інтересам..

Розвинене критичне мислення розглядається як один із фундаментальних компонентів сучасного військового лідерства. Ефективний командир у Збройних Силах це не лише носій дисциплінарної влади, а й інтелектуальний агент, здатний до адаптації, рефлексії та навчання в динамічному середовищі бойових дій. Як зауважував ще у XIX ст. генерал Вільям Батлер, «нація, яка проводить різку межу між воїном і мислителем, ризикує тим, що воюватимуть за неї дурні, а командуватимуть боягузи». Дана теза не втратила своєї актуальності в умовах сучасної гібридної війни. Сучасний офіцер має поєднувати риси аналітика і практичного виконавця, демонструючи здатність до стратегічного бачення, передбачення подальшого розвитку ситуації та знаходження нетривіальних рішень у нестандартних обставинах.

Критичне мислення, як інтегральна складова офіцерського мислення, забезпечує формування стратегічної перспективи, сприяє переосмисленню ситуацій і визначенню оптимальних варіантів дій. Командири, які сприяють розвитку аналітичного потенціалу своїх підлеглих, заохочують постановку запитань, формування альтернатив і відкрити дискусію, створюють у підрозділі культуру довіри, відкритості та навчання. Така організаційна культура сприяє оперативному виявленню та корекції помилок, що, у свою чергу, підвищує ефективність адаптації до змін оперативного середовища.

Концептуалізація цієї ідеї відображена у принципах «місійного командування» (mission command), які реалізуються у низці сучасних армій. Суть даного підходу полягає у визначенні командуванням загального наміру операції з одночасним делегуванням свободи тактичного маневру молодшим командирам та вимагає від офіцерів високого рівня критичного мислення, оскільки прийняття рішень відбувається на основі самостійної оцінки обстановки та узгодження дій із заданим стратегічним вектором. Практичний досвід підтверджує, що підготовлені командири тактичного рівня, які володіють критичним і креативним мисленням, здатні ефективно діяти в умовах обмеженої інформації та без докладних інструкцій згори.

У цьому контексті набуває значущості концепція «стратегічного капрала» (С. Krulak), яка акцентує увагу на тому, що рішення, прийняті навіть найнижчим командним рівнем, можуть мати стратегічні наслідки, що відповідно, зумовлює підвищені вимоги до інтелектуальної підготовки, професійної зрілості та когнітивних навичок молодших командирів.

Водночас авторитарна модель управління, яка передбачає придушення ініціативи, критичних зауважень або сумнівів у правильності наказів, може негативно впливати на якість управлінських рішень. За відсутності відкритого обговорення та зворотного зв'язку підвищується ризик виникнення групового мислення (groupthink) – явища, коли у надмірно згуртованих колективах під тиском лідера відбувається витіснення критичного аналізу та ігнорування альтернатив [6]. Ефективний командир має усвідомлено протидіяти цьому феномену, заохочуючи критичну аргументацію, рольові дискусії («адвокат диявола»), моделювання різних сценаріїв та аналіз помилок попередніх рішень, що сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень і оперативного планування.

Водночас критичне мислення жодним чином не заперечує принципи військової ієрархії та дисципліни. Його функція полягає у підвищенні якості рішень, що ухвалюються в межах встановленої вертикалі управління. Офіцер, перед тим як виконати або віддати наказ, має здійснити внутрішню перевірку його логічної цілісності, відповідності фактичній інформації, стратегічним цілям операції та ціннісним орієнтирам армії. За необхідності ініціювати уточнення або звернути увагу на потенційні ризики. Навіть в умовах, що вимагають негайного реагування, попереднє формування критичного мислення забезпечує вищу якість і швидкість прийняття обґрунтованих рішень.

Усвідомлюючи ключову роль критичного мислення у військовому управлінні, збройні сили багатьох країн здійснюють цілеспрямовані кроки щодо модернізації системи професійної військової освіти (Professional Military Education, PME). Зміст сучасної військової підготовки дедалі більше орієнтується не лише на засвоєння фактологічних знань, але й на розвиток когнітивних навичок вищого порядку, зокрема аналізу, синтезу, творчості, стратегічного бачення та прийняття рішень в

умовах невизначеності.

Одним із прикладів такої трансформації є розробка НАТО спеціального курсу з розвитку критичного мислення, спрямованого на посилення здатності військовослужбовців ефективно оперувати інформацією, формулювати обґрунтовані рішення та підтримувати моральну стійкість у складних ситуаціях [5].

Дослідники Ф. Ібрагім, А. Ернст, Д. Цанер підкреслюють, що ці навички є такими, що піддаються розвитку, за умови цілеспрямованого та методично обґрунтованого навчання [5]. Сформований висновок спростовує поширене уявлення про критичне мислення як про вроджену якість обмеженої кількості осіб. Навпаки, воно розглядається як універсальна когнітивна компетентність, що має бути сформована у всього особового складу.

Сучасні військові академії та коледжі активно впроваджують дидактичні підходи, спрямовані на стимулювання критичного мислення у курсантів та офіцерів-слухачів. Серед найефективніших методик слід відзначити: аналіз кейсів військово-історичних подій з акцентом на помилки й досягнення командирів минулого; проведення стратегічних ігор і симуляцій, що моделюють кризові ситуації з необхідністю самостійного прийняття рішень; методику *after-action review*, яка передбачає постопераційний аналіз навчальних боїв з виявленням правильності та обґрунтованості рішень. Крім того, використовується концепція *Red Teaming*, коли спеціалізовані аналітичні групи моделюють дії противника з метою виявлення вразливих місць в оперативних планах. У Збройних Силах США даний підхід активно застосовується як один із ключових інструментів «робастного прийняття рішень» (*robust decision-making*).

У зв'язку з цим змінюється і педагогічна парадигма у військових навчальних закладах, оскільки викладачі дедалі більше відмовляються від домінування лекційно-репродуктивних форм, надаючи перевагу активним методам, що залучають слухачів до когнітивної діяльності. До яких належать: групові дискусії, написання аргументованих есе, розв'язання тактичних завдань в умовах невизначеності. Як зазначає Д. Паренто, навчання критичного мислення має здійснюватися з орієнтацією на його реальне, практичне застосування в умовах служби, оскільки навіть добре структурований теоретичний курс не забезпечить формування функціональних навичок [11, с. 49].

Одним з ключових факторів розвитку критичного мислення виступає формування мотивації до аналізу, скепсису щодо усталених припущень, а також готовності до конструктивного сумніву, так званого «критичного духу». Військовий лідер повинен бути внутрішньо орієнтованим на пошук істини, навіть якщо це передбачає необхідність поставити під сумнів загальноприйняті уявлення або вказати на прорахунки у плануванні. Формування такої культури неможливе без підтримки з боку командирів вищої ланки, які мають заохочувати ініціативу, відкрите обговорення та критичне мислення серед підлеглих. Показовим прикладом є підхід, застосовуваний у Збройних Силах Великої Британії, де під час навчань командири систематично звертаються до молодших офіцерів із запитанням: «What do you think?», стимулюючи їх до самостійного аналізу ситуації та пропонування альтернативних рішень, що сприяє формуванню впевненості у власних судженнях і відповідальності за прийняті рішення.

Особливого значення набуває етична складова офіцерської освіти, яка має інтегруватися з формуванням навичок критичного мислення. Застосування кейс-методів, аналіз моральних дилем та моделювання етичних конфліктів дозволяють майбутнім командирам оволодіти здатністю оцінювати свої дії з позицій військової етики та міжнародного гуманітарного права. Як свідчить практика, формальне засвоєння кодексів честі є недостатнім, насамперед, необхідний розвиток моральної рефлексії як інтегральної складової аналітичного мислення офіцера.

Необхідно звернути увагу на практичний досвід міжнародних партнерів України. Зокрема, у Збройних Силах Канади було реалізовано реформу системи підготовки офіцерів, яка передбачала обов'язкове здобуття вищої цивільної освіти з метою розширення світогляду та формування критичного мислення [10, с. 13]. У збройних силах країн-членів НАТО активно впроваджуються спільні навчальні ініціативи (курси, семінари), спрямовані на розвиток аналітичного мислення, інформаційної грамотності та спроможності до самостійного прийняття рішень у складних, динамічних умовах. Загальна тенденція останнього десятиліття полягає у визнанні того, що інтелектуальний потенціал офіцера має не менше стратегічне значення, ніж технічне оснащення.

У контексті сучасних збройних конфліктів, що характеризуються високою динамікою, інформаційною насиченістю та функціонуванням у межах мережозцентричної парадигми ведення бойових дій, вирішального значення набувають когнітивні спроможності військового лідера, тобто здатність командира оперативно оцінювати обстановку, формулювати стратегічно обґрунтовані рішення та ефективно реалізовувати їх у стислих часових межах і за умов невизначеності. У таких умовах зростає роль індивідуальних ментальних процесів, які лежать в основі управлінської діяльності

та оперативного мислення офіцера.

У зв'язку з цим, у військовій психології та менеджменті сформовано низку моделей, покликаних пояснити процес прийняття рішень у командно-штабному середовищі. Крім того, вони виступають не лише теоретичними конструкціями для дослідження когнітивної діяльності, але й ефективними дидактичними засобами у системі професійної військової освіти, оскільки дають змогу структурувати процес мислення, виявити його ключові етапи, типові помилки та оптимальні стратегії їх подолання (табл. 1).

Таблиця 1

Моделі прийняття рішень у військовому командуванні та роль критичного мислення

Модель	Наукова характеристика моделі	Роль критичного мислення
Класична раціональна модель (MDMP)	Базується на послідовній процедурі логічного аналізу: визначення проблеми, збирання інформації, формування альтернатив, оцінка за критеріями, вибір та реалізація рішення із наступним контролем. Відображена у Military Decision-Making Process (MDMP), формалізованій у Збройних силах США як штабна процедура планування [3].	Вимагає системного аналізу, аргументованої оцінки варіантів, уникнення когнітивних помилок. Формує дисципліноване мислення, орієнтоване на обґрунтування.
Інтуїтивно-причинкова модель (RPD, Recognition-Primed Decision)	Описана Г. Кляйном як процес розпізнавання шаблонів у складних ситуаціях. Досвідчений командир не порівнює альтернативи, а миттєво активує знайомий сценарій і оцінює його через ментальну симуляцію. Рішення ухвалюється за принципом «перший прийнятний варіант» (satisficing).	Використовується для швидкої перевірки інтуїтивного рішення: усвідомлений сумнів, перевірка на упередження, оцінка релевантності ситуації. Критичність потрібна для відбору релевантного досвіду та рефлексії після дії.
Динамічна модель OODA (Observe–Orient–Decide–Act)	Запропонована Дж. Бойдом як безперервний цикл спостереження, орієнтації, рішення та дії. Стадія Orientation є когнітивним ядром, де відбувається інтерпретація ситуації на основі попередніх знань та відкидання хибних гіпотез [9].	Критичне мислення зосереджується на перевірці припущень та побудові альтернативних інтерпретацій у фазі Orientation. Забезпечує адаптивність у динамічній ситуації.
Модель PAIM (Predict–Act–Indicate–Model)	Нейронаукова інтерпретація OODA (Mulder, 2024), яка переносить акцент на прогнозування розвитку подій і постійне навчання. У центрі – здатність передбачати та оновлювати ментальні моделі через фідбек-аналіз.	Передбачає активне формування гіпотез, виявлення помилок прогнозу та корекцію моделей. Критичне мислення виконує роль механізму перевірки достовірності прогнозу.
Етична триада (легальність – етичність – ефективність)	Розглядає ухвалення рішення як морально-правовий вибір. Рішення оцінюється за відповідністю правовим нормам, моральним принципам та досягненню військової мети. Активно застосовується у військовій освіті НАТО.	Критичне мислення забезпечує моральну оцінку наслідків: офіцер має поставити запитання – «Чи законно? Чи морально? Чи доцільно?».

Джерело: складено автором

Підсумовуючи проаналізовані концепції, слід констатувати, що жодна з моделей ухвалення військових рішень (раціоналістична, інтуїтивно-причинкова, циклічна або етико-оцінювальна) не функціонує як самодостатня когнітивна парадигма в умовах сучасного воєнного середовища. Емпіричні дослідження Ф. Ібрагіма, А. Ернста та Д. Цанера у сфері військової когнітивістики, а також операційні доктрини збройних сил НАТО вказують, що реальна структура командного мислення має інтегративний характер і формується у полі взаємодії аналітичних процедур, інтуїтивного розпізнавання, прогностичного моделювання та нормативно-ціннісної оцінки [5].

У цьому контексті критичне мислення постає не окремою навичкою, а *метакогнітивною функцією*, яка забезпечує корекцію когнітивних процесів незалежно від обраної моделі рішення. Саме критичне мислення здійснює верифікацію гіпотез (у раціональній моделі), дисциплінує інтуїтивні імпульси (у RPD-моделі), забезпечує деконструкцію хибних ментальних карт (у циклі OODA/PAIM) та здійснює етичне розмежування правового, морального і телологічного виміру (у нормативних триадах військового рішення). Як зазначається у стратегічних документах НАТО, формування «армії критично мислячих офіцерів» є базовою умовою операційної автономії, інтелектуальної стійкості та інформаційної безпеки командування [5].

Таким чином, критичне мислення необхідно розглядати як фундаментальний операційний ресурс, що визначає якість управлінського рішення в умовах бойового стресу, когнітивної невизначеності та інформаційного протиборства.

Висновки. На основі проведеного аналізу, критичне мислення є одним із базових інтелектуальних інструментів, що забезпечує ефективність управлінських рішень офіцерів у сучасних воєнних конфліктах. У складних, динамічних і часто невизначених умовах бойових дій саме воно дозволяє командирам зберігати раціональність мислення, об'єктивно оцінювати оперативну обстановку, прогнозувати наслідки рішень і уникати когнітивних помилок. Розвинене критичне мислення сприяє підвищенню якості аналізу розвідувальної інформації, стійкості до дезінформаційних впливів, оптимізації планування операцій і формуванню стратегічного бачення. Водночас воно виступає основою моральної рефлексії, забезпечуючи дотримання правових та етичних принципів у процесі ухвалення рішень. Сучасна практика військової освіти підтверджує, що критичне мислення піддається цілеспрямованому розвитку через спеціальні програми, активні методи навчання та моделювання реальних ситуацій. Отже, критичне мислення слід розглядати не лише як індивідуальну когнітивну здатність, а як системоутворювальний елемент професійної культури офіцера, що забезпечує ефективність, гнучкість і моральну стійкість військового управління у XXI ст.

Література

1. Кисленко Д., Михайлов В. Критичне мислення офіцерів оперативного рівня у боротьбі з інформаційною зброєю. *Військова освіта*. 2025. № 1 (51). С. 120–127.
2. Надурак В. Критичне мислення: поняття та практика. *Філософія освіти*. 2022. Т. 28, № 2. С. 129–147.
3. Center for Army Lessons Learned (CALL). *Military Decision-Making Process*. Fort Leavenworth, KS: CALL, U.S. Army, 2023. 156 p.
4. Conkright W. R., Beckner M. E., Sinnott A. M., Eagle S. R., Martin B. J., Lagoy A. D. Neuromuscular performance and hormonal responses to military operational stress in men and women. *J. Strength Cond. Res.* 2021. Vol. 35, pp. 1296–1305.
5. Ibrahim F., Ernst A., Zahner D., Masakowski Y. R., Herzberg P. Y. Evaluation of the Critical Thinking Course of the NATO Innovation Hub. TDHJ.org (blog). 2022, Nov. 3. URL: <https://tdhj.org/blog/post/nato-innovation-hub-critical-thinking/> (accessed: 15.10.2025).
6. Janis I. L. *Groupthink: psychological studies of policy decisions and fiascoes* (2nd edn.). Houghton Mifflin. 1982.
7. Klymkiv R. I., Kulmatytskyi A. V., Bilobryn M. S. Cognitive and emotional features of decision-making by military personnel under combat stress (literature review). *Inter Collegas*. 2025. Vol. 12, No. 2. DOI: 10.35339/ic.2025.12.2.kkb.
8. Martinsen T. *Developing Critical Thinking Military Officers*. Monterey, CA: Naval Postgraduate School, Department of Applied Mathematics, 2023. URL: <https://athena.westpoint.edu/server/api/core/bitstreams/c380bc93-79b5-4048-9683-2631e84b132d/content>
9. Mulder R. E. How to think and act faster than the enemy: Reinterpreting the OODA loop through the lens of neuroscience. *Militaire Spectator*. 2024. Vol. 193, No. 10. P. 561–572.
10. Parenteau D. Lieutenants are potential generals, and generals were once lieutenants: Reflections on the Military Academy's role in officer training. *RMC Commissioning Ceremony Proceedings*. 2022, May 20. P. 10–18.
11. Parenteau D. Teaching professional use of critical thinking to officer-cadets: Reflection on the intellectual training of young officers at military academies. *Journal of Military Learning*. 2021. P. 47–56.
12. Real-Time Innovations (RTI). *Decision-making at the speed of relevance: Modernizing the OODA Loop for today's threats // Breaking Defense*. – 2025, April 30. URL: <https://breakingdefense.com/2025/04/decision-making-at-the-speed-of-relevance-modernizing-the-ooda-loop-for-todays-threats/>
13. Sekel N. M., Beckner M. E., Conkright W. R. Military tactical adaptive decision making during simulated military operational stress is influenced by personality, resilience, aerobic fitness, and neurocognitive function. *Frontiers in Psychology*. 2023. Vol. 14. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1102425>
14. Vikmoen O., Teien H. K., Raustøl M., Aandstad A., Tansø R., Gulliksrud K. Sex differences in the physiological response to a demanding military field exercise. *Scand. J. Med. Sci. Sports*, 2020. Vol. 30, pp. 1348–1359.

References

1. Kyslenko D., Mykhailov V. (2025) Krytychne myslennia ofitseriv operatyvnogo rivnia u borotbii z informatsiinoiu zbroieiu [Critical thinking of operational-level officers in the fight against information weapons]. *Viiiskova osvita*, 1 (51), 120–127.
2. Nadurak V. (2022) Krytychne myslennia: poniattia ta praktyka [Critical thinking: concepts and

practice.]. *Filosofia osvity*, 28 (2), 129–147.

3. Center for Army Lessons Learned (2023). *Military Decision-Making Process*. Fort Leavenworth, KS: CALL, U.S. Army.

4. Conkright W. R., Beckner M. E., Sinnott A. M., Eagle S. R., Martin B. J., Lagoy A. D. (2021) Neuromuscular performance and hormonal responses to military operational stress in men and women. *J. Strength Cond. Res*, 35, 1296–1305.

5. Ibrahim F., Ernst A., Zahner D., Masakowski Y. R., Herzberg P. Y. (2022) Evaluation of the Critical Thinking Course of the NATO Innovation Hub. *TDHJ.org (blog)*. URL: <https://tdhj.org/blog/post/nato-innovation-hub-critical-thinking/> (accessed: 15.10.2025).

6. Janis I. L. (1982) *Groupthink: psychological studies of policy decisions and fiascoes* (2nd edn.). Houghton Mifflin.

7. Klymkiv R. I., Kulmatytskyi A. V., Bilobryn M. S. (2025) Cognitive and emotional features of decision-making by military personnel under combat stress (literature review). *Inter Collegas*, 12 (2). DOI: 10.35339/ic.2025.12.2.kkb.

8. Martinsen T. (2023) *Developing Critical Thinking Military Officers*. Monterey, CA: Naval Postgraduate School, Department of Applied Mathematics. URL: <https://athena.westpoint.edu/server/api/core/bitstreams/c380bc93-79b5-4048-9683-2631e84b132d/content> (accessed: 15.10.2025).

9. Mulder R. E. (2024) How to think and act faster than the enemy: Reinterpreting the OODA loop through the lens of neuroscience. *Militaire Spectator*, 193 (10), 561–572.

10. Parenteau D. (2022) Lieutenants are potential generals, and generals were once lieutenants: Reflections on the Military Academy's role in officer training. *RMC Commissioning Ceremony Proceedings*, 10–18.

11. Parenteau D. (2021) Teaching professional use of critical thinking to officer-cadets: Reflection on the intellectual training of young officers at military academies. *Journal of Military Learning*, 47–56.

12. Real-Time Innovations (2025). *Decision-making at the speed of relevance: Modernizing the OODA Loop for today's threats // Breaking Defense*. URL: <https://breakingdefense.com/2025/04/decision-making-at-the-speed-of-relevance-modernizing-the-ooda-loop-for-todays-threats/> (accessed: 15.10.2025).

13. Sekel N. M., Beckner M. E., Conkright W. R. (2023) Military tactical adaptive decision making during simulated military operational stress is influenced by personality, resilience, aerobic fitness, and neurocognitive function. *Frontiers in Psychology*, 14. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1102425>

14. Vikmoen O., Teien H. K., Raustøl M., Aandstad A., Tansø R., Gulliksrud K. (2020) Sex differences in the physiological response to a demanding military field exercise. *Scand. J. Med. Sci. Sports*, 30, 1348–1359.