МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: **ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМУНІКАЦІЇ КОМАНДИРА В БОЙОВОМУ ПІДРОЗДІЛІ**

Виконав: студент І курсу магістратури,
групи 8.0534-з-4
спеціальності: 053 Психологія
освітньої програми: Психологія
Усманов Олександр Сергійович
Керівник: д. психол. наук, професор кафедри психології Горбань Г.О.
Рецензент: д. психол. наук, професор кафедри психології Клопота Є.А.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціальної педагогіки та психології
Кафедра психології
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 053 Психологія
Освітня програма 053 Психологія

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____

к.психол.н., доцент. Н.О. Губа

«____»_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Усманову Олександру Сергійовичу

1 Тема роботи (проєкту) Психологічні особливості управлінської комунікації командира в бойовому підрозділі_____

керівник роботи Горбань Г. О., д-р психол. наук, професор кафедри психології

затверджені наказом ЗНУ від «02» 10 2025 року № 1393-с

2 Термін подання студентом роботи _____

3 Вихідні дані до роботи аналіз загально та соціально-психологічної літератури.

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки: проаналізувати стан розробленості проблеми управлінської комунікації у військовій психології; визначити психологічні чинники, що впливають на ефективність управлінської комунікації; емпірично встановити зв’язок між стилем управлінської комунікації та морально-психологічним станом підлеглих; удосконалити теоретичну модель ефективної комунікаційної організації підрозділу; розробити практичні рекомендації щодо оптимізації управлінської комунікації в бойових підрозділах; підтверджено альтернативну гіпотезу дослідження; визначити наукову новизну та практичне значення результатів.

5 Перелік графічного матеріалу: 1 таблиця, 3 рисунка.

6 Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання Видав	Завдання прийняв
Вступ	Горбань Г. О., професор		
Розділ 1	Горбань Г. О., професор		
Розділ 2	Горбань Г. О., професор		
Розділ 3	Горбань Г. О., професор		
Висновки	Горбань Г. О., професор		

Дата видачі завдання 24 квітня 2025 року_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та систематизація матеріалу	січень –лютий 2025 р.	Виконано
2	Робота над вступом	березень 2025 р.	Виконано
3	Робота над першим розділом	квітень-травень 2025 р.	Виконано
4	Робота над другим розділом	липень 2025 р.	Виконано
5	Робота над третім розділом	червень -серпень 2025 р.	Виконано
6	Написання висновків	вересень 2025 р.	Виконано
7	Передзахист	жовтень 2025 р.	Виконано
8	Нормоконтроль	листопад 2025 р.	Виконано

Студент _____ О. С. Усманов

Керівник роботи _____ Г. О. Горбань

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Г. В. Коваль

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 129 сторінок, 1 таблиця, 3 рисунка, 52 джерела, 4 додатка.

Об’єкт дослідження – управлінська комунікація.

Предмет дослідження – психологічні особливості управлінської комунікації.

Мета роботи – виявити психологічні особливості управлінської комунікації командира в бойовому підрозділі та розробити рекомендації для командирів щодо оптимізації комунікації з підлеглими.

Гіпотеза дослідження: Комунікація командира у межах субординації, що включає елементи діалогічної стратегії та зворотного зв’язку з підлеглими є ефективною управлінською взаємодією в бойовому підрозділі для досягнення цілей бойового підрозділу.

Методи дослідження: теоретичні: аналіз наукової літератури; порівняння структур й характеристик комунікації в різних організаційних системах; моделювання організації комунікаційної взаємодії в бойовому підрозділі; емпіричні: анкетування військовослужбовців; напівструктуроване інтерв’ю з командирами; спостереження за комунікацією в підрозділі; соціометрія.

Наукова новизна: Уточнено та розширено поняття «управлінська комунікація командира» в контексті військового управління, змодельована організація ефективної взаємодії у бойових підрозділах. Виявлено зв'язок між стилем управлінської комунікації та мотиваційними, когнітивними й емоційними характеристиками особового складу.

Галузь використання: військові навчальні заклади, центри психологічного забезпечення, система підготовки та підвищення кваліфікації командирів Збройних Сил України.

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ, УПРАВЛІНСЬКА КОМУНІКАЦІЯ, СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА, УПРАВЛІНСЬКА ВЗАЄМОДІЯ, ІЄРАРХІЧНА СПРЯМОВАНІСТЬ, МОТИВАЦІЯ, СУБОРДИНАЦІЯ.

SUMMARY

Usmanov O. S. Psychological features of the commander’s managerial communication in the combat unit.

The qualifying work consists of Introduction, 3 Chapters, Conclusion, References (52 items, 2 of foreign origin), 4 appendices on 28 pages. The qualifying work volume is 162 pages long, 129 of them – main text. There are 1 table and 3 illustrations.

The qualification paper includes a theoretical review and describes an experimental study of the psychological characteristics of a commander’s managerial communication in a combat unit. The master’s thesis consists of three chapters, each devoted to a different aspect of the study of the commander’s managerial communication in a combat unit.

The research object: managerial communication.

The research subject: psychological features of managerial communication.

The research goal: to identify the psychological features of a commander's managerial communication in a combat unit and to develop recommendations for commanders on optimizing hierarchically organized communication with subordinates.

The research tasks are:

- to analyze scientific approaches to the study of managerial communication in teams;
- to characterize the hierarchical organization of communication as a psychological phenomenon in the structure of military management;
- to reveal the features of the organizational and psychological structure of a combat unit;
- to determine the features of the perception of hierarchically organized communication by subordinates (using the example of a combat unit);

- to develop psychological recommendations for commanders on optimizing managerial communication with subordinates.

Chapter 1 «Theoretical foundations of management communication in a combat unit» provides a theoretical analysis of managerial communication in modern psychology, the features of military communication, and the hierarchical organization of managerial communication in a combat unit.

In the Chapter 2 «Psychological features of managerial communication in a combat unit» provides methods and results of an empirical study of the psychological characteristics of the perception of hierarchically organized communication and the characteristics of the relationship between hierarchy, trust, and subordination in a combat unit.

Chapter 3 «Practical recommendations for optimizing management communication in a combat unit» presents an analysis of the problems and resources of the commander's organizational communication identified during the empirical study. It also outlines the main directions for increasing the effectiveness of management interaction in a combat unit and formulates practical recommendations for training commanders for effective communication with subordinates.

Key words: management effectiveness, managerial communication, leadership style, managerial interaction, hierarchical orientation, motivation, subordination.

ЗМІСТ

ВСТУП 8

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМУНІКАЦІЇ В БОЙОВОМУ ПІДРОЗДІЛІ 12

1.1. Теоретичні основи дослідження управлінської комунікації в сучасній психології 12

1.2. Особливості військової комунікації 35

1.3 Ієрархічна організованість комунікацій в бойовому підрозділі 62

РОЗДІЛ 2. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМУНІКАЦІЇ В БОЙОВОМУ ПІДРОЗДІЛІ 78

2.1. Методика та організація дослідження 78

2.2. Психологічні особливості сприйняття ієрархічно організованої комунікації в бойовому підрозділі 81

2.3. Особливості співвідношення ієрархії, довіри, субординації в бойовому підрозділі 106

РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМУНІКАЦІЇ В БОЙОВОМУ ПІДРОЗДІЛІ 110

3.1. Проблеми і ресурси організаційної комунікації командира 110

3.2. Шляхи підвищення ефективності комунікації в бойовому підрозділі 119

3.3. Практичні рекомендації з підготовки командирів до ефективної взаємодії 122

ВИСНОВКИ 127

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 130

ДОДАТКИ 135

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах сучасної війни в Україні ефективна управлінська комунікація командира бойового підрозділу є ключовим фактором успішного виконання бойових завдань. Традиційні авторитарні моделі управління з жорсткою субординацією не завжди відповідають потребам сучасного бою, оскільки можуть знижувати мотивацію та ініціативність військовослужбовців.

Натомість гнучкі моделі комунікації, що поєднують ієрархію з діалогом і зворотним зв'язком, здатні підвищувати згуртованість підрозділу та ефективність управління. Проте емпіричних досліджень психологічних особливостей такої комунікації в бойових підрозділах поки недостатньо, що створює наукову прогалину.

Дослідження є актуальним для розвитку теорії військової психології і практичних рекомендацій щодо підготовки командирів, що сприятиме підвищенню бойової готовності та збереженню психологічного здоров'я особового складу.

Проблема управлінської комунікації у військових колективах привертає увагу дослідників у галузі військової психології, соціальної психології та організаційного управління. У сучасних наукових публікаціях (В. Ягоднікова, О. Манойло, С. Осьодло) акцентується увага на важливості психологічної готовності командира до комунікативної взаємодії, значенні зворотного зв'язку та впливі стилю керівництва на ефективність управління військовими підрозділами.

Особливу увагу приділено питанням ієрархії та субординації як базових елементів військової організації, проте все частіше порушується тема гнучкості стилів управління та діалогічної взаємодії в умовах сучасних збройних конфліктів. Окремі дослідження (зокрема у працях західних військових психологів) висвітлюють важливість емоційного інтелекту

командира, уміння підтримувати довіру та створювати ефективну комунікативну атмосферу в екстремальних умовах.

Незважаючи на наявні наукові розробки у сфері військової психології, соціальної психології та організаційного управління, ряд важливих аспектів проблеми залишається недостатньо вивченим. Передусім це стосується психологічних особливостей управлінської комунікації саме в бойових підрозділах, які діють у надзвичайно напружених, стресових та ризикованих умовах.

Більшість існуючих моделей управління зосереджені на жорсткій субординації та авторитарному стилі керівництва, тоді як сучасні бойові реалії вимагають більш гнучких, адаптивних підходів до організації комунікації. Відсутність комплексних досліджень у цій сфері створює наукову прогалину, що й обумовлює актуальність даної роботи.

Об’єкт дослідження – управлінська комунікація.

Предмет дослідження – психологічні особливості управлінської комунікації.

Мета роботи – виявити психологічні особливості управлінської комунікації командира в бойовому підрозділі та розробити рекомендації для командирів щодо оптимізації ієрархічно організованої комунікації з підлеглими.

Гіпотеза дослідження:

1) Нульова гіпотеза:

Жорстка субординація та авторитарний стиль комунікації командира є незамінними умовами ефективної управлінської взаємодії для досягнення цілей бойового підрозділу.

2) Альтернативна гіпотеза:

Комунікація командира у межах субординації, що включає елементи діалогічної стратегії та зворотного зв’язку з підлеглими є ефективною управлінською взаємодією в бойовому підрозділі для досягнення цілей бойового підрозділу.

Методи дослідження: теоретичні: аналіз наукової літератури з військової психології, соціальної психології, організаційної комунікації; порівняння структур й характеристик комунікації в різних організаційних системах; моделювання організації комунікаційної взаємодії в бойовому підрозділі; емпіричні: анкетування військовослужбовців; напівструктуроване інтерв'ю з командирами; спостереження за комунікацією в підрозділі; соціометрія.

Завдання дослідження.

1. Проаналізувати наукові підходи до вивчення управлінської комунікації у колективах.

2. Охарактеризувати ієрархічну організованість комунікації як психологічний феномен у структури військового управління.

3. Розкрити особливості організаційно-психологічної структури бойового підрозділу.

4. Визначити особливості сприйняття ієрархічно організованої комунікації підлеглими (на прикладі бойового підрозділу).

5. Розробити психологічні рекомендації для командирів щодо оптимізації управлінської комунікації з підлеглими.

Методи дослідження: теоретичні: теоретико-методологічний аналіз; моделювання; емпіричні: анкетування, спостереження, соціометрія.

Наукова новизна полягає у визначені специфічних особливостей управлінської комунікації командира в бойовому підрозділі як багатовимірного феномену, задля оптимізації ієрархічно організованої комунікації з підлеглими в умовах війни.

Уточнено та розширено поняття «управлінська комунікація командира» в контексті військового управління, змодельована організація ефективної взаємодії у бойових підрозділах. Виявлено зв'язок між стилем управлінської комунікації та мотиваційними, когнітивними й емоційними характеристиками особового складу.

Практична значущість дослідження полягає в розробці та впровадженні комплексних рекомендацій щодо оптимізації управлінської комунікації командирів бойових підрозділів, що враховують психологічні особливості сприйняття ієрархічно організованої взаємодії в умовах бойових дій.

Запропоновані рекомендації можуть бути використані для:

1. Підвищення ефективності професійної підготовки командирів у військових навчальних закладах і тренінгових центрах шляхом включення модулів, що розвивають діалогічні навички, вміння надавати конструктивний зворотний зв’язок і підтримувати емоційну доступність у комунікації з підлеглими.

2. Оптимізації системи управління в бойових підрозділах, що сприятиме підвищенню мотивації особового складу, зміцненню психологічного клімату та згуртованості, а також зменшенню стресових реакцій, що позитивно вплине на боєздатність в умовах воєнних дій.

3. Покращення якості прийняття управлінських рішень завдяки більш чіткій та ефективній комунікації, яка забезпечує розуміння завдань підлеглими та сприяє оперативному зворотному зв’язку.

4. Розробки методичних матеріалів, посібників та програм тренінгів для командирів, що дозволить систематизувати знання з психології управлінської комунікації та впровадити їх у практику військового управління.

Впровадження результатів дослідження сприятиме підвищенню загальної бойової готовності підрозділів, збереженню психологічного здоров’я особового складу та створенню більш адаптивної та ефективної системи управління в сучасних військових умовах.

Структура кваліфікаційної роботи магістра. Складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел із 52-х найменувань і 4-ох додатків на 28-ми сторінках. Загальний обсяг основного тексту – 162 сторінки. Робота містить 1 таблицю і 3 рисунка.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМУНІКАЦІЇ В БОЙОВОМУ ПІДРОЗДІЛІ

1.1 Теоретичні основи дослідження управлінської комунікації в сучасній психології

Комунікація є однією з базових умов існування та розвитку суспільства, що забезпечує обмін знаннями, досвідом і культурними надбаннями між його членами. Її історія сягає тисячоліть і тісно пов'язана з еволюцією людських спільнот, адже здатність передавати інформацію є ключовим чинником виживання та прогресу цивілізації.

Етимологічно термін «комунікація» походить від латинського communico – «роблю спільним, з'єдную, повідомляю, спілкуюсь»; від нього утворене англійське communication, що означає «передавання, обмін повідомленнями» або «шлях, яким здійснюється повідомлення». У сучасній науковій літературі комунікація розглядається як процес передавання та прийому інформації, що спрямований на досягнення взаєморозуміння між суб'єктами, і є невід'ємною складовою будь–якої форми соціальної взаємодії [1].

Управлінське спілкування – це двосторонній або багатосторонній процес комунікативної взаємодії в системі управління, який базується на обміні знаковою та смисловою інформацією між учасниками управлінського процесу та зумовлений особливостями організаційної діяльності. Воно виконує функції організації, координації, контролю й мотивації, сприяє формуванню спільного розуміння цілей і завдань, а також забезпечує узгодженість дій між керівником і підлеглими. Основним завданням управлінського спілкування є досягнення результативної взаємодії в системі

«суб'єкт управління – об'єкт управління», що передбачає не лише передавання інформації, а й створення умов для її правильного сприйняття, осмислення та практичного застосування.

Ефективність управлінського спілкування безпосередньо залежить від рівня моральної культури учасників, дотримання етичних норм та принципів взаємоповаги, які забезпечують довіру і психологічний комфорт у взаєминах. У цьому контексті особливого значення набувають комунікативні компетентності керівника, що охоплюють уміння чітко формулювати думки, слухати і розуміти співрозмовника, адаптувати стиль спілкування до ситуації та індивідуальних особливостей підлеглих. У сучасних умовах, зокрема у військовому середовищі, управлінське спілкування виконує також функцію підтримки морально–психологічного стану особового складу, що є критично важливим для збереження боєздатності підрозділу.

Для повного усвідомлення значення спілкування в контексті психології управління необхідно визначити його основні функції. У науковій літературі представлено різні підходи до їх класифікації, що зумовлено багатогранністю цього процесу та його впливом на діяльність організації. На наш погляд, найбільш придатною для аналізу управлінської взаємодії, зокрема ділового та службового спілкування, є класифікація, що поєднує чотири ключові функції:

- інформаційно–комунікативна функція;
- перцептивно–комунікативна функція;
- регулятивно–комунікативна (інтерактивна) функція;
- емоційно–комунікативна функція.

Інформаційно–комунікативна функція – це сукупність різноманітних форм і засобів обміну та передавання інформації, завдяки яким забезпечується збагачення досвіду, накопичення знань, оволодіння видами діяльності, узгодження дій та встановлення взаєморозуміння між людьми.

Перцептивно–комунікативна функція проявляється у процесі сприйняття та пізнання учасниками комунікації один одного, що сприяє формуванню взаєморозуміння на основі отриманої інформації.

Регулятивно–комунікативна (інтерактивна) функція охоплює не лише обмін інформацією та взаємне пізнання учасниками комунікації один одного, але й безпосередню взаємодію між ними, спрямовану на регуляцію поведінки та організацію спільної діяльності. Ця функція реалізується через такі механізми, як переконання, навіювання, наслідування та обмін діями.

Емоційно–комунікативна функція відноситься до емоційної сфери особистості й проявляється в процесі спілкування через виникнення та прояв різноманітних емоцій і почуттів учасників взаємодії. Вона відіграє важливу роль у формуванні психологічного клімату колективу, сприяє підтримці мотивації та морального стану, зміцненню взаємної довіри та згуртованості. У контексті управлінської діяльності, зокрема в бойових підрозділах, емоційно–комунікативна функція допомагає командиру відчувати психологічний стан підлеглих, своєчасно реагувати на стресові ситуації та підтримувати ефективну взаємодію навіть у складних умовах [2].

Передавання будь–якої інформації між людьми неможливе без використання певних знакових систем, які забезпечують кодування та розпізнавання змісту повідомлення. Знакові системи виступають універсальним інструментом для формування, передачі та прийому інформації, вони дають можливість учасникам комунікації розуміти одне одного та координувати свої дії. Залежно від типу використовуваних знаків виділяють вербальну комунікацію, основою якої є мова як знакова система, та невербальну комунікацію, що ґрунтується на немовних сигналах – міміці, жестах, позах, інтонації, темпі мовлення, фізичному контакті тощо. Невербальні засоби часто доповнюють або уточнюють вербальні повідомлення, виконують функцію емоційного підкріплення, регуляції взаємодії та формування довіри між учасниками спілкування.

Вербальна комунікація базується на використанні людської мови як знакової системи, що включає фонетичні, лексичні та граматичні елементи. Через мовлення відбувається кодування та декодування інформації: комунікатор, коли формулює усне або письмове повідомлення, кодує свої

думки умовні знаки, а реципієнт, під час сприймання повідомлення через слух або читання, декодує його і відтворює смислове значення.

Вербальна комунікація дає можливість не лише передавати конкретну інформацію, а й впливати на емоційний стан, регулювати поведінку, формувати спільне розуміння та підтримувати соціальні й організаційні зв'язки. В управлінському контексті, зокрема у бойових підрозділах, вона є основним засобом донесення наказів, інструкцій і цілей, а також забезпечує чіткість й однозначність взаємодії між командиром і особовим складом.

Невербальна комунікація – це обмін інформацією за допомогою немовних засобів, таких як жести, міміка, паузи, манери та зовнішній вигляд. Дослідження психологів показують, що під час взаємодії менеджера до 80 % інформації передається саме через невербальні канали. Австралійський експерт у галузі «мови тіла» А. Піз [3] зазначає, що лише 7 % інформації передається словами, 38 % – за допомогою звукових засобів (тон голосу, інтонація), а 55 % – через міміку, жести та пози.

Невербальна комунікація включає такі основні знакові системи:

1. Оптико–кінестетична (кінесика):

- жести – жестові рухи окремих частин тіла;
- міміка – рухи м'язів обличчя;
- пантоміміка – моторика всього тіла і пози, постава, нахили, хода;
- контакт очей;
- одяг.

2. Акустична:

- паралінгвістика – це система вокалізації, тобто якість голосу, його діапазон, тональність;
- екстралінгвістика – включення в мовлення пауз, темпу, покахикування, плачу, сміху.

3. Тактико–кінестетична (тахесика):

- дотики;
- рукостискання;

- поцілунки.

5. Ольфакторна:

- запах тіла;
- запах косметики.

6. Просторово–часова (проксеміка):

- відстань між суб’єктами;
- тривалість комунікації.

Набір цих засобів виконує такі функції: доповнює мовлення, може його замінювати, а також відображає емоційні стани учасників комунікативного процесу. Під час комунікації можуть з’являтися бар’єри, які перешкоджають ефективному обміну інформацією. Бар’єри, зумовлені комунікативними особливостями учасників, можуть мати соціальний або психологічний характер.

Розрізняють бар’єри ставлення, розуміння та соціально–культурні.

Бар’єри ставлення можуть виникати через особливі соціально–психологічні відносини між учасниками комунікації, такі як антипатія або недовіра, а також через специфічний «фільтр» довіри чи недовіри. Цей фільтр може призводити до того, що достовірна інформація сприймається як неприйнятна, тоді як хибна – навпаки, приймається. Засоби, що сприяють зменшенню впливу таких фільтрів і полегшують сприйняття інформації, називають фасцинативними (від англ. fascination – «зачарування»). Вони виконують роль додаткового фону та підсилювача повідомлення. Прикладом фасцинації може бути музичний супровід інформаційного повідомлення.

Бар’єри розуміння виникають через змістові та формальні особливості повідомлення, зокрема його фонетичні, стилістичні й семантичні характеристики, а також через особливості логічної побудови висловлювання.

Виділяють такі типи бар’єру розуміння:

- фонетичний бар’єр – пов’язаний з мовними особливостями мовця. Він виникає, коли учасники комунікації користуються різними мовами або діалектами, мають значні дефекти мови та дикції, або формулюють

висловлювання з перекрученою граматичною структурою. Також цей бар'єр може з'являтися через нечітке мовлення, надмірне використання звуків–паразитів, швидке промовляння слів, скоромовки або надто голосну розмову. Впливають на нього особливості вимови, темп мовлення та діалект;

- стилістичний бар'єр – з'являється, коли стиль мовлення комунікатора не відповідає ситуації спілкування або не узгоджується з актуальним психологічним станом реципієнта. Він також виникає у випадках, коли форма подання інформації не відповідає її змісту, що ускладнює адекватне сприйняття повідомлення;
- семантичний бар'єр – виникає тоді, коли учасники комунікації використовують одні й ті самі знаки або слова для позначення зовсім різних значень. Така проблема характерна для використання жаргонів, сленгу або обмеженого словникового запасу одного зі співрозмовників;
- логічний бар'єр – виникає через особливості мислення реципієнта і є основною причиною нерозуміння. Повідомлення може містити заплутані або суперечливі судження, що ускладнює його сприйняття та інтерпретацію.

Соціально–культурні бар'єри – виникають через належність учасників комунікації до різних соціальних, культурних, національних, релігійних або професійних груп, що може впливати на сприйняття та інтерпретацію повідомлень.

Спілкування як динамічний процес проявляє емоції учасників, формує невербальний аспект обміну інформацією. Засоби невербальної комунікації, як «мова почуттів», значно підсилюють змістовний ефект вербальної комунікації, а в певних ситуаціях можуть її повністю замінювати. У діловій розмові їхня роль часто перевищує значення слів. Для професійної людини важливо не лише контролювати власні рухи та міміку, але й правильно інтерпретувати жести, міміку та поведінку співрозмовника. Ігнорування невербальних сигналів у діловому спілкуванні може призвести до

дезорієнтації, якщо неправильно сприймати або необачно проявляти невербальні реакції [4].

Спілкування є складним багатоплановим процесом встановлення та розвитку контактів між людьми, який виникає з потреби у спільній діяльності й включає обмін інформацією, вироблення єдиної стратегії взаємодії, а також сприйняття й розуміння інших людей. Отже, спілкування є процесом, що забезпечує встановлення та підтримку контактів між людьми, зумовлених потребою у взаємодії [5].

Варто підкреслити, що спілкування є невід'ємною складовою процесу управління, оскільки воно об'єднує окремі елементи організації в єдину систему, дає можливість координувати їх дії, аналізувати результати, виправляти помилки і доручати нові завдання, а також підтримує зв'язок із зовнішнім середовищем. Для досягнення цілей організації процес управління потребує ефективного обміну інформацією між керівниками та працівниками. Проте управлінська практика показує, що створення надійної й ефективної системи обміну інформацією, яка б відповідала вимогам повноти, достатності, оперативності та гнучкості, залишається однією з найскладніших проблем як у державних установах, так і в організаціях [6].

Спілкування тісно пов'язане з діяльністю, у межах якої формуються не лише суб'єкт–об'єктні, а й суб'єкт–суб'єктні відносини. Під час спілкування люди проявляють і демонструють свої психологічні якості, водночас ці якості не лише виявляються, а й формуються в процесі взаємодії. Важливе значення в цьому процесі має взаєморозуміння.

Взаєморозуміння – це соціально–психологічний феномен, який проявляється:

- в узгодженні індивідуального осмислення предмета спілкування;
- у взаємосприйнятті й двосторонній оцінці та прийнятті цілей, мотивів і установок партнерів, під час чого відбувається близькість або подібність когнітивного, емоційного й поведінкового реагування на прийнятні способи досягнення результатів спільної діяльності [7].

У процесі спілкування з іншими людина засвоює загальнолюдський досвід, історично сформовані соціальні норми, цінності, знання та способи діяльності, що забезпечує її формування як особистості й індивідуальності. Спілкування з підлеглими у різних ситуаціях відбувається на перетині двох систем цінностей, норм і пріоритетів, що у кожному випадку впливає на успіх і якість комунікації. Тут значущу роль відіграє вміння керівника слухати й адекватно передавати інформацію, а також здатності розуміти співрозмовника завдяки організації зворотного зв'язку. Йдеться про широкий спектр комунікативних знань, умінь та навичок, необхідних керівнику для ефективного здійснення управлінської діяльності.

Спілкування в управлінській діяльності спрямоване на взаємодію між суб'єктами управління та між суб'єктом і об'єктом управління для досягнення поставлених цілей. У цьому контексті, окрім організаційно–технічних і соціально–економічних аспектів, формуються також соціально–психологічні відносини. Саме аналіз соціально–психологічного контексту спілкування сприяє розумінню того, що без активного спілкування керівника з працівниками, без обміну ідеями, думками та інформацією, неможлива справжня взаємодія, а отже, ефективне управління [8].

Відомо, що легше сприймається позиція людини, яка викликає емоційно–позитивне ставлення, тоді як думку особи, яка спричиняє емоційно–негативні відчуття, сприймають значно складніше. Неефективне ускладнене спілкування часто стає головною перешкодою на шляху до позитивного результату, і саме недостатньо результативна комунікація є однією з основних причин виникнення проблем під час досягнення мети. Практично всі труднощі управління так чи інакше пов'язані з процесом спілкування. Тому спілкування для керівників є процесом, що супроводжує всі ключові види управлінської діяльності.

О. Пономарьов зазначає «ціннісне сприйняття людиною феномену спілкування і відкриває реальну можливість спокійного і толерантного, взаємозацікавленого обговорення учасниками будь–яких складних і

суперечливих ситуацій, у тому числі й конфліктних, забезпечує умови для успішного їх розв'язання» [9, 27]. Уміння керівника ефективно попереджати конфліктами та знаходити переконливі аргументи для демонстрації безперспективності або безглуздості збереження ворожості серед учасників є ознакою високого рівня його професійної управлінської культури. Досягти такого рівня можливо через глибоке філософське осмислення сутності як феномену управління, так і феномену спілкування, яке є одночасно одним із найпоширеніших інструментів управління та чинником формування культури його здійснення. Отже, сучасний керівник має розвивати чітко сформовану філософію управління, що сприяє успішному розв'язанню складних і проблемних ситуацій.

На думку Л. Орбан–Лембрик, «управлінське спілкування – це двосторонній або багатосторонній процес, зумовлений необхідністю здійснення управлінських функцій шляхом встановлення відносин, налагодження зворотного зв'язку» [10, 416].

Управлінське спілкування – це взаємодія між співрозмовниками, які займають соціальні позиції співпідпорядкованості або відносної залежності відповідно до виконуваних соціальних ролей, і спрямоване на оптимізацію процесу управління та вирішення проблем спільної діяльності в організації.

Внаслідок цього виділяють такі основні функції управлінського спілкування:

- надання розпорядчої інформації (розпорядження, накази, рекомендації, поради тощо);
- отримання зворотної (контрольної) інформації про хід і результати реалізації розпорядчої інформації;
- підсумування оціночної інформації про результати реалізації завдання.

Перша функція в управлінському спілкуванні присутня завжди й є провідною, адже від її якості безпосередньо залежить ефективність виконання завдань. Водночас ця функція є досить складною, і саме на цій

стадії найчастіше виникають проблеми та конфлікти, оскільки керівник впливає на погляди, відносини, види діяльності, дії та поведінку інших людей. Друга та третя функції можуть бути відсутні в окремих конкретних актах управлінського спілкування залежно від ситуації [11].

М. Логунова [5] пропонує іншу класифікацію функцій, через які реалізується управлінське спілкування:

- інформаційна функція – передавання та отримання необхідної інформації;
- регулятивна функція – управління поведінкою та спільною діяльністю;
- пізнавальна функція – пошук та здатність отримувати необхідну інформацію;
- виховна функція – вплив на людей з метою організації їх діяльності;
- емоційна функція – обмін емоціями та почуттями, передача психічних станів.

Управлінські відносини передбачають тісну взаємодію всіх учасників управлінського процесу, тому їх не можна розглядати як однобічний вплив. Будь–який суб’єкт управління одночасно є й об’єктом управління організації вищого рівня ієрархії. Здебільшого керівник вступає в управлінське спілкування з підлеглими для видавання розпоряджень, вказівок, рекомендацій або порад; отримання «зворотної» (контрольної) інформації про виконання завдань, а також для оцінювання результатів роботи підлеглих. Водночас підлеглий також впливає на керівника через зворотний зв’язок, змушує його вносити корективи в процес реалізації управлінських функцій, приймає цінності підлеглого [12].

Саме завдяки зворотному зв’язку управління є ефективним. Це пояснюється об’єктивними факторами, які набувають форми закономірних принципів:

1. Закон невизначеності сприймання – одна й та сама інформація або управлінська дія можуть сприйматися різними людьми по–різному, залежно від психологічних особливостей конкретної особистості.

2. Закон неадекватності сприймання людини людиною – людина є складною автономною психологічною системою, тому її сприйняття завжди частково суб'єктивне.

3. Закон неадекватності самооцінки – самооцінка може бути завищеною або заниженою, що впливає на сприйняття інформації та взаємодію.

4. Закон розщеплення змісту управлінської інформації – під час руху інформації по ієрархічних рівнях організації її зміст завжди відхилятися від первісного.

5. Закон самозбереження – провідним мотивом людини є прагнення захистити себе, зберегти особистий статус та власну гідність [13].

Під час спілкування для учасників важливо не лише обмінюватися інформацією, а й організовувати «обмін діями» та планувати спільну діяльність. В історії соціальної психології існувало кілька підходів до опису структури взаємодій, які склали основу таких теорій: теорія діадичної взаємодії Д. Тібо, Г. Келлі та Д. Хоманса; теорія символічного інтеракціонізму Дж. Міда та Г. Блумера; теорія структурного балансу Ф. Хайдера; теорія комунікативних актів Т. Ньюкома.

Інтеракція як складова спілкування, що характеризує особливості взаємодії має дві провідні форми: кооперація й конкуренція. Кооперація характеризується об'єднанням зусиль учасників для досягнення спільних цілей із одночасним розподілом між ними функцій, ролей та обов'язків. Конкуренція полягає в прагненні досягти індивідуальних або групових цілей і інтересів у протиборстві з іншими індивідами або групами, відзначається високою залученістю та частковою деперсоналізацією. Окремим різновидом конкуренції є конфлікт, що проявляється як зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів опонентів чи суб'єктів взаємодії.

Сучасні дослідження відповідно до формату організації розрізняють субординаційне (підпорядковане); службово–товариське і дружнє спілкування.

Субординаційне спілкування передбачає взаємодію між керівниками та підлеглими на основі адміністративно–правових норм. Воно відбувається між керівниками та виконавцями, а також між керівниками різних рівнів і може мати лінійний, функціональний або змішаний (лінійно–функціональний) характер. За лінійних відносин кожен керівник може мати кілька підлеглих, але кожен підлеглий підпорядкований лише одному керівнику. За функціональних відносин працівник може підпорядковуватися одночасно кільком керівникам, кожен з яких відповідає за реалізацію конкретної функції.

Службово–товариське спілкування характерне для взаємодії між колегами й ґрунтується на адміністративно–моральних нормах і традиціях організації.

Дружнє спілкування відбувається між керівниками або між керівником і підлеглими на основі морально–психологічних норм взаємодії. Вибір форми управлінського спілкування залежить від рівня управління, виробничих і соціальних умов, а також індивідуально–психологічних особливостей учасників. Наприклад, вертикальна модель спілкування найбільш ефективна на рівні управління підприємством чи підрозділом, тоді як на рівні бригади вона є малоефективною [14].

Залежно від стилю управлінське спілкування поділяється на такі типи:

- *менторське* – відповідає авторитарному стилю управління і ґрунтується на односторонньому спілкуванні, орієнтованому на повчання й інструктаж. У демократичному суспільстві цей тип спілкування неприйнятний, оскільки пригнічує активність співрозмовників, викликає взаємне негативне ставлення і погіршує морально–психологічний клімат у колективі;

- *інформативне* – спрямоване на передавання інформації й також притаманне керівникам авторитарного стилю. Воно малоефективне, бо проста ретрансляція інформації призводить до пасивного сприйняття, унеможливлює обмін думками та самостійний пошук шляхів розв'язання проблем;

- *натхненне* – показник високої культури ділової взаємодії керівника, характерне для демократичного стилю управління. Воно передбачає активність усіх учасників взаємодії, поєднання вимогливості із справедливістю, уміння підтримувати розмову та слухати опонента. Демократичний стиль вимагає від керівника спеціальних здібностей і широкого рольового діапазону у особистісному та діловому спілкуванні;

- *конфронтаційне* – орієнтоване на дискусію та діалог з опонентами, коли обговорюються протилежні думки й позиції;

- *ліберальне* – відповідає ліберальному стилю управління і характеризується нездатністю або небажанням керівника впливати на результат ділової взаємодії. Такий керівник у спілкуванні «пливе за течією», часто звертається до вмовляння співрозмовника.

Управлінське спілкування як специфічний різновид ділового спілкування реалізується у кількох основних формах, що визначають спосіб взаємодії між учасниками та ефективність передачі інформації: спілкування в діаді, групове спілкування, публічне спілкування.

Спілкування в діаді – передбачає безпосередній обмін інформацією між двома особами, що зазвичай проявляється у формі ділової бесіди, консультації або короткої робочої наради.

Ділова бесіда – це усний контакт між двома співрозмовниками, основною метою якого є вирішення конкретних професійних завдань або стимулювання однієї зі сторін до дій задля досягнення цілей організації. Ділова бесіда може відбуватися за вертикаллю, коли взаємодія відбувається між співробітниками з різним посадовим статусом, та за горизонталлю, коли спілкуються особи з однаковим статусом у структурі організації. Така

класифікація дозволяє враховувати специфіку комунікаційних стратегій та стилю ведення бесіди залежно від рівня субординації.

Особливим різновидом спілкування у діаді є телефонне спілкування, яке є опосередкованим і має низку специфічних характеристик. Головна з них – відсутність зорового контакту, що ускладнює отримання зворотного зв'язку щодо сприйняття повідомлення. У таких умовах особливого значення набувають пара– та екстралінгвістичні засоби невербальної комунікації: інтонація, паузи, супровідні звуки та темп мовлення.

Групове спілкування – характеризує взаємодію кількох учасників, під час ділових переговорів, проведення нарад та колективне прийняття рішень; така форма забезпечує обговорення альтернативних варіантів та колективне узгодження дій.

Ділові переговори характеризуються тим, що сторони мають інтереси, які можуть не збігатися або навіть бути протилежними. Учасники переговорів мають володіти навичками досягнення компромісу та укладання угод, які максимально відповідають законним інтересам обох сторін. Для ефективності переговорного процесу важливими є такі аспекти, як аргументація, активне слухання, контроль емоцій та вміння передбачати реакцію співрозмовника.

Ділові наради є формою групового прийняття рішень, яка передбачає колективне обговорення актуальних ділових ситуацій, проблем або завдань з метою знаходження найбільш ефективного способу їх вирішення. Рекомендована чисельність учасників наради – до 15 осіб, оскільки більша кількість учасників може знизити продуктивність та якість обговорення. Важливо, щоб тема наради була визначена заздалегідь, а порядок денний – чітко структурований, що сприяє зосередженості обговорення та досягненню конкретних результатів.

Групове спілкування забезпечує колективну генерацію ідей, сприяє формуванню спільного бачення рішень та підвищує ефективність організаційного управління за рахунок об'єднання різних точок зору та професійного досвіду учасників.

Публічне спілкування – передбачає взаємодію з аудиторією, зазвичай у вигляді публічного виступу, презентації або доповіді, що спрямоване на інформування, мотивацію або вплив на поведінку слухачів.

Публічне спілкування є різновидом міжособистісного спілкування, який розглядається через три аспекти: комунікативний, інтерактивний та перцептивний. Основна мета оратора полягає у донесенні певної інформації до слухачів. Водночас структура комунікаційного процесу має специфічні особливості: аудиторія сприймається як узагальнена, тому оратор має враховувати соціально–психологічні характеристики групи в цілому для досягнення максимально переконливого та ефективного впливу [15].

Головна мета управлінського спілкування полягає у досягненні взаєморозуміння між учасниками та організації їхньої взаємодії. Взаємодія в цьому контексті розглядається як процес прямого або опосередкованого впливу суб'єктів спілкування один на одного. Такий вплив є ефективним лише за умови, що кожен учасник комунікації виступає як особистість, чиї потреби задовольняються в процесі спілкування. До цих потреб належать: прагнення бути зрозумілим, потреба бути вислуханим, потреба в емоційно–психологічному задоволенні та потреба отримувати відповіді на свої запитання.

Існують такі відомі способи психологічного впливу на людей у процесі спілкування:

- зараження – неусвідомлена здатність людини до певних психічних станів, яка виникає як реакція на передачу настрою від іншої особи;
- навіювання – цілеспрямований, неаргументований вплив однієї особи на іншу, під час якого передається інформація, що сприймається некритично;
- переконування – здійснюється шляхом логічного обґрунтування з метою досягнення згоди прийняти інформацію та діяти на основі добровільної згоди;

- наслідування – передбачає засвоєння запропонованих норм, форм поведінки та стилів діяльності окремою людиною або групою.

Ефективність будь–якого з цих способів впливу керівника на підлеглих залежить від таких чинників:

- знання керівником особливостей партнера по спілкуванню, зокрема культурно–освітніх, національних, вікових, психологічних та професійних характеристик;
- досконале володіння змістом і предметом обговорюваного питання;
- вміння об'єктивно оцінювати власні особистісно–ділові якості та компетентність під час вирішенні поставлених проблем;
- володіння технологічним інструментарієм риторики;
- усвідомлення керівником можливих наслідків комунікації.

Сутність управлінського спілкування визначається дотриманням етико–психологічних принципів: створення умов для реалізації комунікативного потенціалу співробітників, їхніх знань, досвіду та здібностей; відповідальність за передану інформацію; готовність і вміння дотримуватися слова та виконувати взяті на себе зобов'язання за будь–яких обставин; застосування заохочень і покарань у процесі спілкування; раціональне використання часу, відведеного на комунікацію, та обмеження інформації певними часовими рамками; порядність і переконаність у тому, що чесність у спілкуванні й взаємодії з партнерами є не лише морально правильною, а й вигідною.

Практика показує, що кожна людина має право впливати на інших, так само як і право не піддаватися чужому впливу. Під час взаємовпливу учасники комунікації виражають свої емоції, почуття та потреби, а також відстоюють значущість власного спілкування [13].

Діалогічна стратегія управління ґрунтується на визнанні повноцінності та рівноправності всіх учасників взаємодії, незважаючи на їхні відмінності за соціальним статусом, рівнем знань чи досвідом. У комунікативному вимірі

управлінська діяльність керівника як соціальний різновид управління спрямована на забезпечення впорядкованості та узгодженості дій учасників управлінського процесу, оптимізацію всіх форм їхнього спілкування для ефективного розв'язання значущих завдань. Вона покликана гарантувати повагу до кожного та сприяти розкриттю особистісних здібностей.

Отже, управлінська діяльність керівника є умовою доцільної взаємодії людини із соціальним оточенням, а спілкування в її межах є одночасно зовнішнім чинником, засобом ефективної дії та внутрішньою характеристикою психічної активності особистості. Оскільки ця діяльність є соціальним різновидом управління, вона охоплює як безпосереднє керівництво людьми, так і управління соціальною інформацією.

Соціальна інформація – це інформація, яка стосується взаємин між людьми, їхніх дій, потреб та інтересів.

Це свідчить про те, що управлінську діяльність визначає тісний взаємозв'язок спілкування та інформації. Неправильна форма управлінського спілкування спричиняє негативні реакції учасників взаємодії, які проявляються у таких ознаках неефективного управління:

- незадоволеність належністю до установи, де відбувається робочий процес;
- незадоволеність самим процесом роботи;
- виникнення інтриг та конфліктів;
- накопичення невисловлених образ;
- невизначеність стосунків між співробітниками.

До психологічних критеріїв неефективності управлінської діяльності належать також соціально–психологічні особливості керівника: неадекватна самооцінка, авторитарний стиль управління, нездатність адаптуватися до умов управління, небажання брати на себе відповідальність тощо.

Аналіз комунікативної природи соціального управління дає можливість визначити його специфіку та вплив на учасників взаємодії, що можна звести до таких положень:

1. Комунікативний підхід до управління виходить за межі діяльнісного підходу, за яким спілкування розглядається лише як компонент, вид або рівень організації діяльності, зокрема управлінської. У рамках комунікативного підходу управлінська діяльність постає як специфічна форма ділового спілкування. В управлінському процесі всі елементи – учасники спільної діяльності, культура управління, обмін ідеями та пропозиціями – перебувають у взаємодії та єдності. Ефективність комунікації визначається характером управлінської діяльності, індивідуальними психологічними особливостями учасників взаємодії, вибірковістю взаємин, якістю прийнятих рішень, рівнем групової сумісності та іншими факторами.

2. В управлінській діяльності комунікація є одночасно функцією управління та її інтегральною формою, що забезпечує реалізацію процесів організації, мотивації, планування та контролю.

3. Завдяки спілкуванню керівник «проникає» у сферу ідей та думок співробітника, у зону його активності. Відтак, управлінська діяльність реалізується в умовах спільної активності, взаємодії та діалогу.

4. Керівник і підлеглий у межах комунікативного підходу до управління постійно взаємодіють у процесі спілкування, який відбувається в соціокультурному та етнопсихологічному контексті, що включає стійкі характеристики стилю керівництва, управлінську культуру організації, а також позиції та ролі учасників взаємодії.

5. Соціальне управління охоплює не лише контакт із окремою людиною або групою, а й комплекс прихованих проблем, конфліктів та бар'єрів комунікативного процесу, що формує смислову структуру і перспективу згоди–незгоди, довіри–недовіри, поваги–неповаги та інших взаємозв'язків [10].

Ефективність управлінського спілкування залежить від дотримання таких етико–психологічних принципів:

- створення умов для реалізації комунікативного потенціалу співробітників, їхніх комунікативних знань, досвіду, здібностей. Цьому

сприяє делегування повноважень керівника, тобто передавання у компетенцію підлеглих певних завдань, видів діяльності. Делегують, як правило, спеціалізовану діяльність, окремі питання, рутинну та підготовчу роботу, але не остаточне формулювання цілей, планів, програм. Не підлягають делегуванню встановлення цілей, ухвалення рішень, контроль результатів, керівництво співробітниками і мотивація їх діяльності, особливо важливі й ризикові, термінові, конфіденційні справи;

- відповідальність за повідомлену інформацію. Йдеться про те, що кожен працівник має чітко знати свою посадову компетенцію (завдання, обов'язки і права щодо їх реалізації);

- готовність і вміння дотримуватися слова, за будь–яких обставин виконувати взяте на себе зобов'язання;

- заохочення і покарання під час спілкування. Будь–яка людина прагне до самоствердження, до визнання в професійній сфері. Тому керівник має бачити не тільки найактивніших та сумлінних працівників, а й відзначати успіхи кожного підлеглого в процесі управлінської взаємодії. Розмову–покарання можна будувати за схемою: позитивні емоції (висока оцінка особистості загалом) – негативні (аналіз провини) – і знову позитивні (висловлення впевненості, що подібне не повториться). Слід брати до уваги й те, що критика легше сприймається на тлі самокритики;

- раціональне використання часу, відведеного на спілкування, укладання інформації в певні часові межі. Серед різноманітних принципів і прийомів використання робочого часу одним із найефективніших є принцип пріоритетів, який полягає в розподілі інформації за її значущістю, що сприяє уникненню знецінення інформації;

- порядність, переконаність у тому, що бути чесним у спілкуванні й взаємодії з партнерами – не тільки похвально, а й вигідно. Конкретна форма взаємодії, обміну інформацією, взаєморозуміння, сприймання та взаємовпливу, управлінське спілкування є виявом активності особистості та персоналу організації, засобом регуляції їхньої поведінки, діяльності та

відносин. Активність учасників управлінського процесу в певних межах тим більша, чим ширша сфера спілкування і чим більше варіантів поведінки організація спроможна їм надати [15].

Загалом процес комунікації в управлінні включає два ключові аспекти: енергопотенціал учасників спілкування та інформацію, яку вони прагнуть передати або отримати. При цьому суб'єкти спілкування можуть відрізнятися рівнем обізнаності, освіченості, соціальним та комунікативним досвідом, а також потребами, що впливає на їхню здатність правильно зрозуміти повідомлення та усвідомити його смисл. Ефективність управлінського процесу та спільної діяльності значною мірою визначається вмінням керівника приймати та коректно інтерпретувати повідомлення співробітників [10].

Комунікативно–психологічні основи ефективного розвитку соціальної групи або організації зумовлюють її здатність до продуктивної взаємодії та досягнення спільних цілей. Центральним елементом формування та розвитку групи є комунікативний процес, який визначає ефективність внутрішньої взаємодії. Значну роль у цьому процесі відіграють такі комунікативно–психологічні явища, як міжособистісна сумісність учасників, взаєморозуміння, рівень групової згуртованості та соціально–психологічний клімат. Водночас саме ці показники можуть слугувати критеріями оцінки ступеня розвитку та ефективності функціонування соціальної групи.

Міжособистісна сумісність – це здатність учасників взаємодії ефективно співпрацювати, приймати один одного як у процесі спілкування, так і в спільній діяльності. Основними ознаками сумісності є: взаємне прийняття партнерів, висока задоволеність учасників процесом і результатом взаємодії, а також відповідність поведінки кожного з партнерів очікуванням іншого.

Міжособистісна сумісність базується на оптимальній схожості або доповнюваності ціннісних орієнтацій, соціальних установок, інтересів, мотивів та інших індивідуально–психологічних і соціально–психологічних

характеристик особистості. Ключовим критерієм її оцінки є суб'єктивна задоволеність партнерів результатами взаємодії, рівень взаємних симпатій, взаєморозуміння та взаємоповаги.

Виділяють такі форми сумісності:

- спрацьованість партнерів, яка формується завдяки тривалій взаємодії;
- операційно–рольова сумісність, що ґрунтується на розумінні партнерами задумів та дій один одного;
- сумісність особистісних якостей;
- сумісність під час спілкування в процесі трудової діяльності.

Урахування факторів психологічної сумісності є важливим на всіх етапах створення та функціонування колективу і становить один із ключових елементів управлінської діяльності. Психологічна несумісність може призводити до конфліктів, антипатії, зниження ефективності роботи колективу, а іноді й до його дезорганізації. Особливо критичними є випадки несумісності між керівником та його заступником або між формальними та неформальними лідерами, що часто негативно впливає на роботу всього підрозділу.

Однією з основних причин невиконання підлеглими поставлених завдань, виникнення конфліктів в організації (як між керівником і підлеглими, так і між самими підлеглими) й погіршення соціально–психологічного клімату є відсутність взаєморозуміння, перш за все між керівником і підлеглими. Проблема полягає у відсутності єдності позицій менеджера та співробітників.

Для того щоб підлеглі ефективно сприймали позицію керівника, важливо показати, що дії, які він пропонує або вимагає, не суперечать їхнім цінностям та інтересам, а навіть сприятимуть задоволенню певних потреб. Дослідження показують, що люди легше сприймають і виконують завдання від тих, до кого вони відчувають позитивне емоційне ставлення, і навпаки – гірше виконують завдання від осіб, до яких мають негативне ставлення.

Взаєморозуміння між співробітниками визначає морально–психологічний клімат у колективі, а взаєморозуміння між діловими партнерами – якість їхніх взаємин. Взаєморозуміння можна визначити як точне розшифрування учасниками спілкування повідомлень та дій один одного відповідно до їхнього авторського значення. Прагнення до взаєморозуміння є не лише психологічною, а й етичною проблемою. Пошук, використання та коригування механізмів взаєморозуміння є проявом моральності в реальному житті і свідчить про моральні якості людини.

Взаєморозуміння у спілкуванні реалізується через низку психологічних механізмів, які забезпечують адекватне сприйняття позицій та емоцій співрозмовників. До основних механізмів належать:

1) рефлексія – у соціальній психології цей механізм визначається як усвідомлення індивідом або групою того, як їх реально сприймають та оцінюють інші індивіди або групи. Рефлексія дозволяє оцінити власну поведінку та скоригувати її для досягнення більшого взаєморозуміння;

2) ідентифікація – процес уподібнення себе іншому, завдяки якому особа може відчути спільність з позицією або досвідом співрозмовника. Ідентифікація сприяє формуванню довіри та зменшенню соціальної дистанції між учасниками комунікації;

3) емпатія – здатність проникнути у переживання іншої людини, відчувати її емоції, співпереживати та співчувати. Емпатія є ключовим механізмом для розуміння внутрішнього стану співрозмовника та адекватної реакції на його потреби і сигнали.

Застосування цих механізмів у практиці управлінського спілкування дає можливість досягти більш ефективної взаємодії між керівником і підлеглими, формує позитивний морально–психологічний клімат у колективі та є передумовою формування групової згуртованості..

Групова згуртованість є процесом групової динаміки, що відображає рівень прихильності членів до організації або групи і характеризує дружність, організованість й одностайність колективу. Вона передбачає формування і

розвиток внутрішніх зв'язків у групі, які сприяють перетворенню зовнішньої заданої структури на психологічну спільність осіб. Така спільність створює складний психологічний організм, якому властива відносна безконфліктність взаємин та узгодженість внутрішньо–групових дій.

Фактори, які визначають рівень згуртованості групи:

- частота взаємодії – регулярні контакти між членами групи сприяють формуванню міцних соціальних зв'язків і довіри;
- стиль керівництва групою – спосіб управління та взаємодії керівника з підлеглими безпосередньо впливає на відчуття єдності та підтримки в колективі;
- статусні та поведінкові характеристики членів групи – роль, авторитет, компетентність і поведінка окремих членів групи визначають їхній внесок у згуртованість;
- подібність між людьми – спільні характеристики, такі як вік, професія, цінності, установки чи інтереси, сприяють формуванню психологічної близькості й підтримки.

Успіх у виконанні групового завдання – досягнення спільних результатів зміцнює відчуття спільності та мотивацію до подальшої співпраці, яка оцінюється через якість соціально–психологічного клімату групи, організації, спільноти.

Соціально–психологічний клімат організації має значний вплив на ефективність її діяльності. Під соціально–психологічним кліматом розуміють соціально–психологічний стан організації як цілісної системи, що інтегрує індивідуальні та групові стани її членів. Він відображає характер ціннісних орієнтацій, міжособистісних відносин та взаємних очікувань учасників організації, формує загальну атмосферу взаємодії в колективі [4].

Теоретичні основи управлінської комунікації в сучасній психології підкреслюють її ключову роль у забезпеченні ефективного управління та функціонування організацій. Управлінська комунікація поєднує передавання соціальної інформації, регуляцію поведінки підлеглих та формування

морально–психологічного клімату, а така єдність визначає ефективність взаємодії в колективі. Ефективність спілкування залежить від дотримання етико–психологічних принципів, рівня взаєморозуміння, міжособистісної сумісності та здатності керівника застосовувати рефлексію, емпатію і раціональне управління інформацією. Отже, управлінська комунікація є не лише інструментом організаційного контролю, а й засобом розвитку особистісного потенціалу працівників і підтримки гармонійного соціально–психологічного середовища в організації.

Отже ми можемо стверджувати, що:

1. Управлінська діяльність реалізується через спілкування, яке є засобом впливу, організації та внутрішньої активності особистості.
2. Ефективне управління залежить від правильного обміну соціальною інформацією та врахування потреб й інтересів підлеглих.
3. Комунікативний підхід дає можливість керівнику здійснювати діалог із підлеглими, впливати на їх активність та формувати соціально–психологічний клімат.
4. Міжособистісна сумісність і взаєморозуміння забезпечують ефективну роботу колективу та знижують ризик конфліктів.
5. Групова згуртованість та позитивний соціально–психологічний клімат сприяють досягненню спільних цілей і продуктивній взаємодії.
6. Управлінська комунікація є одночасно інструментом контролю, регуляції поведінки та розвитку потенціалу працівників.

1.2 Особливості військової комунікації

У соціальній основі комунікації лежить процес спілкування, який можна розглядати як складну систему взаємодії між людьми, що полягає у передачі, прийомі та розумінні інформації. Спілкування виникає з потреби індивідів у спільній життєдіяльності, задоволенні соціальних, культурних, пізнавальних та емоційних запитів. Воно є ключовим інструментом у

встановленні взаєморозуміння та координації дій у будь–якому колективі, зокрема військовому [16].

Процес спілкування у військовому середовищі включає свідомі комунікативні акти, які можуть бути як вербальними, так і невербальними. Важливими учасниками цього процесу виступають військовослужбовці, які виконують ролі комунікаторів – осіб, що передають інформацію, та реципієнтів – тих, хто отримує й інтерпретує повідомлення.

Мета спілкування у військовому колективі детермінована соціальною та службовою мотивацією. Вона охоплює задоволення різноманітних потреб особистості: соціальних, культурних, творчих, пізнавальних і естетичних. Такий підхід має можливість не лише виконувати службові обов'язки, а й підтримувати моральний клімат у колективі, що є особливо важливим у військовому середовищі [17].

У психологічній науці виділяють кілька основних стилів спілкування, кожен із яких має свої особливості й функції в міжособистісній та груповій взаємодії. Зокрема, до них належать: гуманістичний, авторитарний, демократичний, ліберальний, формально–діловий та маніпулятивний стилі [18].

Гуманістичний стиль спілкування акцентує увагу на особистісному рівні взаємодії, орієнтується на такі цінності, як розуміння, співчуття, толерантність та емпатія. Цей стиль базується на принципах рівноправності та взаємної поваги, заохочує відкритість і співпрацю між учасниками спілкування, а також сприяє особистісному розвитку й самовираженню. Військове середовище, де гуманістичний стиль реалізується, забезпечує атмосферу підтримки і довіри, що позитивно впливає на психологічний клімат колективу та кожного військового окремо.

Авторитарний стиль спілкування характеризується домінуванням однієї особи, яка ухвалює рішення без врахування думки інших, використовує накази та вказівки як основний засіб комунікації. Такий стиль часто супроводжується догматичним мисленням, де лише позиція керівника

визнається правильною. Незважаючи на формальну ефективність, авторитарний підхід часто породжує негативний соціально–психологічний клімат у колективі, зумовлює відчуження підлеглих та зниження мотивації. Його домінування може призводити до спотворення ціннісних орієнтирів, зокрема переоцінки владності та виправдання сили.

Демократичний стиль вирізняється колегіальним підходом до ухвалення рішень, за якого відбувається відкритий обмін думками та взаємне розуміння. У такій комунікації переважають методи спонукання, обговорення, прохання і рекомендації, що сприяє формуванню активної позиції учасників і підвищенню їхньої поінформованості. Демократичний стиль особливо цінний у військовому колективі, оскільки сприяє узгодженню інтересів, розвитку ініціативності та підвищенню відповідальності.

Ліберальний стиль спілкування базується на пасивності, невтручанні та байдужості до проблем співрозмовника. Представники цього стилю уникають ухвалення рішень, передають ініціативу партнерові, що часто призводить до формальності й поверховості у взаємодії. Такий стиль не сприяє активній участі у спільній діяльності та може перешкоджати ефективній комунікації в умовах військової служби.

Формально–діловий стиль притаманний ситуаціям, коли комунікація виконує функцію підтримання соціальних зв’язків відповідно до офіційних норм і правил. У військовому середовищі цей стиль реалізується через дотримання регламентів, протоколів, офіційних форм повідомлень і документів, що забезпечує впорядкованість і передбачуваність взаємодії.

Маніпулятивний стиль характеризується використанням комунікації як інструменту для досягнення власних цілей за рахунок іншої сторони шляхом приховування справжніх мотивів та цілей. У цьому випадку співрозмовника розглядають як засіб, а не як рівноправного учасника. Цей стиль базується на хитрості, прагненні контролювати інформацію й досягати вигоди, що, як правило, порушує довіру в колективі.

У військовому спілкуванні виділяють кілька основних функціональних груп, що відображають різноманітність життєвих ситуацій і завдань, які розв'язуються через комунікацію.

Інформаційно–комунікативна функція забезпечує процеси формування, передачі та прийому інформації, що реалізуються на різних рівнях: вирівнювання знань і поінформованості учасників, передавання вказівок і ухвалення рішень, а також уточнення й з'ясування інформації. У військових колективах ця функція часто базується на дотриманні вимог статутів та інших нормативних актів, що забезпечують точність і своєчасність обміну інформацією.

Регуляційно–комунікативна функція спрямована на регулювання поведінки як окремих військовослужбовців, так і колективу в цілому. Через спілкування відбувається узгодження дій, взаємна стимуляція й корекція поведінкових реакцій, що особливо важливо для підтримання військової дисципліни, злагодженості підрозділу і виконання службових обов'язків, зокрема під час несення чергування чи варти.

Афективно–комунікативна функція пов'язана з емоційним аспектом спілкування – трансляцією й підтримкою емоційного ставлення до навколишнього середовища і колективу. У критичних або стресових ситуаціях служби ця функція відіграє важливу роль підтримки морального стану військовослужбовців та їх готовності до виконання завдань[19; 20; 21].

Ефективне організаційне і службове спілкування є невід'ємним елементом управління військовим колективом. Командири і керівники мають впливати не лише на окремих військовослужбовців, а й на весь колектив, використовувати різні засоби психологічного впливу і комунікації. При цьому кожен військовослужбовець виступає одночасно і як об'єкт, і як суб'єкт соціально–психологічного впливу у безперервній взаємодії з іншими членами колективу. Водночас, вплив керівника має сприяти сталому розвитку і життєдіяльності підлеглих через етичний й гуманістичний характер спілкування.

Практика свідчить, що як успіхи, так і проблеми військового колективу безпосередньо пов’язані з якістю і характером спілкування між його членами. Спілкування і взаємодія – це соціально–психологічні явища, які не тільки пронизують повсякденну та професійну діяльність у колективі, але й визначають ефективність виконання службових завдань.

Особливо важливим є усвідомлення взаємозв’язку між поняттями спілкування, військової спільноти та спільності. Саме через комунікацію і службову взаємодію формується соціально–психологічна спільнота – військовий колектив, члени якого відчувають себе єдиним «ми». Ця спільність проявляється у службовій та бойовій злагодженості, що виявляється як у повсякденній діяльності, так і під час виконання бойових завдань [22].

У своїй управлінській діяльності кожен командир має усвідомлювати, що кожен військовослужбовець є невід’ємною частиною певного колективу, в якому він взаємодіє з іншими членами через численні соціальні зв’язки та міжособистісні відносини. Саме ці відносини мають визначальне значення у формуванні особистості військовослужбовця, оскільки психічні властивості індивіда розкриваються й розвиваються саме у процесі спілкування та взаємодії з його оточенням.

У сучасній соціальній психології колектив розглядається як об’єднання вільних від експлуатації осіб, що спільно працюють задля досягнення корисних для суспільства цілей. Колективи поділяють на різні типи залежно від сфери діяльності: професійні (виробничі, військові, навчальні), громадські, самодіяльні тощо.

Існує поширена думка, що коли командир керує підлеглими, то він автоматично управляє і колективом загалом, тому не варто виділяти управління колективом як окрему сферу діяльності. Проте для розуміння цього питання необхідно чітко окреслити сутність військового колективу та проаналізувати можливості впливу командира на цей унікальний соціальний організм.

Військовий підрозділ як об’єднання осіб задля виконання спільних завдань, сприяє формуванню не лише офіційних, а й неофіційних міжособистісних відносин. Саме на основі цих неформальних зв’язків – симпатії, поваги, співпраці, взаємодопомоги, а часом і антипатії – формується справжній колектив. Отже, колектив військового підрозділу – це сукупність осіб, які об’єднані спільними діловими й міжособистісними відносинами, які ґрунтуються на відповідальності, колективних ідеалах і особистих інтересах, задля співпраці щодо досягнення мети й організації життєдіяльності в заданих умовах [23].

Позиція кожного військовослужбовця в колективі визначається його ставленням до спільної справи, рівнем ділового авторитету, впливом на діяльність інших членів, а також індивідуальними особливостями особистості. Неофіційні зв’язки, що виникають у колективі, часто доповнюють і навіть іноді заміняють формальні інструкції, сприяють кращій організації роботи. Відсутність таких неформальних зв’язків може ускладнити або призупинити діяльність підрозділу.

Іноді військовий підрозділ ототожнюють із військовим колективом, однак це спрощення ігнорує глибинні відмінності між цими поняттями, що може призвести до неврахування специфіки кожного з них як об’єкта управління. Формально будь–який підрозділ можна назвати колективом, оскільки всі військовослужбовці присягають на вірність народу України. Проте справжній колектив формується лише після досягнення згуртованості, заснованої на спільній праці, довірі до товаришів, упевненості у результатах спільних зусиль та усвідомленні спільної мети.

Підрозділ може існувати і без становлення колективом, адже колектив – це найвищий рівень об’єднання, що базується не на наказах, а на усвідомленій особистій зацікавленості кожного у досягненні загальних цілей та відповідальності за їх реалізацію. Таке поєднання відбувається не автоматично разом із формальним об’єднанням військовослужбовців.

Відносини, які характерні для справжнього колективу, неможливо встановити лише наказовими чи адміністративними методами. Отже, управління колективом не може зводитись виключно до формальних адміністративних дій командира. Важливу роль відіграють особистий приклад керівника, атмосфера діловитості, принциповості, взаємоповага та довіра серед членів колективу.

Загальна сукупність неофіційних відносин, настрою в колективі, задоволеності спільною діяльністю та ініціативи співпраці формує психологічний клімат колективу. Саме цей клімат суттєво впливає на поведінку військовослужбовців і на ефективність діяльності підрозділу чи військової частини в цілому [24].

Військовий колектив відрізняється від інших форм колективу низкою унікальних характеристик, що визначають його специфіку та впливають на управлінські підходи.

До ключових особливостей військового колективу належать такі:

Специфічність колективної мети життєдіяльності. Мета діяльності військового колективу має особливий характер і часто вимагає бездоганної взаємодії між усіма членами. Помилка або недбалість одного військовослужбовця може призвести до негативних наслідків не лише для нього, а й для всього колективу, що робить цю мету надзвичайно відповідальною та високою.

Особливості військово–професійних завдань. Завдання, які стоять перед військовим колективом, відзначаються високим рівнем складності й ризику, включаючи загрозу життю і здоров'ю учасників. Це формує специфічний психологічний і організаційний контекст виконання завдань.

Специфіка засобів досягнення мети. Військовий колектив використовує у своїй діяльності унікальні засоби – насамперед зброю та інші бойові ресурси, які є інструментом силового досягнення поставлених завдань. Це робить його діяльність відмінною від інших видів колективної праці.

Колективна діяльність із чітким розподілом ролей. У військовому колективі встановлений строгий розподіл обов'язків між його членами, високий рівень дисципліни, а також сувора ієрархія – принцип єдиноначальності, що гарантує порядок і ефективність спільної роботи.

Інтенсивність діяльності та безперервність служби. Члени військового колективу не мають можливості довільно залишити місце його розташування, оскільки несення служби є безперервним процесом протягом усього періоду перебування в колективі. Така інтенсивність спільної діяльності сприяє формуванню міцних зв'язків між військовослужбовцями.

Особливі умови формування колективу. В умовах військової служби індивідуально–психологічні характеристики (зокрема, особистісні, національні, релігійні чи політичні відмінності) відступають на другий план перед військово–професійними вимогами і колективною відповідальністю, що сприяє формуванню єдиного бойового організму [25; 26; 27].

Крім того, військовий колектив має такі характерні риси, що виділяють його серед інших соціальних об'єднань:

1. Соціальна рівність та загальнолюдська мораль серед членів колективу, а також національна рівноправність. Незважаючи на ієрархію, у військовому колективі панує відчуття рівності під час виконанні спільної місії та моральна відповідальність перед суспільством.

2. Особлива мета діяльності – збройний захист Батьківщини. Це об'єднує членів колективу навколо високої місії, яка вимагає максимальної відданості й готовності до самопожертви.

3. Об'єднання за родом колективної діяльності, пов'язаної з подоланням труднощів і небезпек, обслуговуванням озброєння й бойової техніки. Спільна робота із забезпечення бойової готовності створює фундамент згуртованості.

4. Виняткова чіткість та статутна визначеність організації. Військові структури мають жорстко регламентовану організацію, що регулює всі аспекти діяльності.

5. Виконання завдань у бойових умовах із застосуванням насильства до агресора. Ця особливість визначає високу відповідальність та специфіку психологічного клімату у колективі.

6. Відносна стабільність, тривалість і безперервність перебування особистості у колективі. Військовослужбовці часто перебувають у складі колективу тривалий час, що впливає на глибину соціальних зв'язків.

7. Різнорідність складу – наявність різних професій, постійний і змінний склад. Ця особливість потребує врахування різноманітних функцій і ролей у колективі.

8. Відокремленість і своєрідність побуту солдатів і офіцерів. Спільне проживання в окремих умовах формує унікальний побутовий і психологічний простір [28; 29; 30].

Отже, військовий колектив є унікальним соціальним утворенням із низкою специфічних ознак, що вимагають особливих підходів до його формування, управління та підтримки [31].

Формування психологічного клімату у військовому колективі значною мірою залежить від особистості командира, методів управління, які він застосовує, характеру його взаємин з підлеглими, а також від уміння враховувати індивідуальні психологічні особливості кожного військовослужбовця. Важливим чинником є також традиції колективу, накопичений досвід, а саме минулі успіхи та подолані труднощі, які разом формують спільний соціально–психологічний фон.

Психологічний клімат є показником рівня згуртованості і розвитку колективу, одночасно сам він впливає на ці процеси. Якісно сформований клімат позитивно відображається на функціонуванні підрозділів і сприяє їх ефективній роботі.

Командир, який нехтує управлінням колективом або не враховує психологічні аспекти цієї діяльності, не здатен повністю реалізувати потенціал свого підрозділу. Навпаки, деякі його дії можуть погіршувати психологічний клімат та згуртованість військовослужбовців. У той же час

керівники, що свідомо працюють над управлінням колективом і беруть до уваги психологічні фактори, здобувають помітно більші успіхи у виконанні поставлених завдань.

Цілеспрямований вплив на колектив можливий лише за умови встановлення атмосфери довіри між командиром та військовослужбовцями. Такий вплив проявляється у створенні сприятливих умов для швидкого розвитку згуртованості, чіткому поясненні важливості поставлених завдань, заохоченні ініціативи та творчості серед членів колективу, формуванні позитивних ідеалів і мотивації. Фактично, управління військовим колективом зводиться до цілеспрямованого впливу на психологічний клімат, взаємини між військовослужбовцями та мотиви, що керують їхньою поведінкою.

Визначення військового колективу можна сформулювати як сукупність військовослужбовців, які виконують спільні завдання у Збройних Силах, пов’язані не лише службовими відносинами, але й глибокими традиціями військового товариства, міжособистісною співпрацею, усвідомленням взаємозалежності та відповідальності, взаємодопомогою, спільними цілями, ідеалами й планами.

Вплив військового колективу підрозділу або частини на окремого військовослужбовця є більш глибоким і різноманітним порівняно з будь–якими іншими типами колективів. Це пояснюється тим, що військовослужбовці перебувають разом не лише під час виконання службових обов’язків, а й у вільний час, що створює умови для тісного особистісного спілкування. Більше того, сучасні зразки озброєння потребують чіткої координації дій багатьох людей, що можливо лише за умови сформованих міжособистісних зв’язків і високої згуртованості екіпажів та військових допоміжних служб.

Сприятливий психологічний клімат у військовому колективі забезпечує не лише підвищення якості службової діяльності, а й безпосередньо впливає на боєздатність та боєготовність підрозділів. Він також відіграє важливу роль у повсякденному житті військової частини, зокрема, сприяє зміцненню

військової дисципліни. Згуртований колектив стає опорою як у виконанні бойових завдань, так і у процесі виховання його членів.

У процесі управління сформованим військовим колективом соціально–психологічні методи управління виходять на перший план, хоча організаційні і адміністративні методи також зберігають своє значення. Зокрема, суворий розподіл обов'язків і відповідальностей, що досягається через організаційні заходи, запобігає виникненню службових конфліктів і позитивно впливає на психологічний клімат.

Соціально–психологічні методи в управлінні підсилюють ефективність адміністративних дій, оскільки враховують індивідуальні особливості, сприяють підвищенню мотивації, формують довіру і підтримують згуртованість колективу. Підкреслення значущості поставлених завдань посилює вплив наказів, що робить їх більш прийнятними для військовослужбовців.

Управління військовим колективом вимагає врахування динаміки його розвитку, оскільки особливості колективу як об'єкта управління змінюються на різних стадіях. Соціальна психологія виділяє три основні етапи розвитку колективу:

1. Номінальне об'єднання. На цій стадії колектив лише формально існує – люди об'єднані завданнями, але ще не знають один одного і не мають спільної психологічної атмосфери. Прикладами є нові підрозділи або колективи поповнення. Для ефективної роботи командирам необхідна висока вимогливість, чіткий розподіл завдань та контроль.

2. Колектив, що формується. Люди починають активніше взаємодіяти, з'являється актив колективу, хоча особисті мотиви все ще можуть переважати над загальними. У цей період важливо підтримувати активних членів, а у разі виникнення конфліктів – своєчасно втручатися й узгоджувати інтереси.

3. Згуртований колектив. Колектив стає самокерованим організмом, де поряд з керівництвом проявляються ініціатива, відповідальність і взаємодопомога. Надмірна регламентація може знижувати ефективність;

кращим інструментом є колегіальне прийняття рішень і підтримка самостійності членів колективу.

На рівні згуртованого колективу суворість і вимогливість, властиві військовим статутам, доповнюються високим рівнем ініціативи, свідомості і взаємної підтримки. Варто враховувати, що військовослужбовці можуть одночасно бути членами кількох колективів: наприклад, спортивної команди, офіцерського корпусу або інших об'єднань, особливості яких також слід брати до уваги в управлінні.

Особливою структурою є колектив офіцерів підрозділу, який формує організаційне ядро, оскільки офіцери мають особливу службову позицію, довіру та високий авторитет у колективі. Водночас військова служба для офіцерів є професією, тоді як для солдат строкової служби або мобілізованих – це тимчасове виконання обов'язку громадянина [24].

Комунікація є невід'ємною і надзвичайно важливою складовою управлінського процесу в будь–якій організації, особливо в військовій сфері, де від скоординованості дій і точності інформації залежить не лише успіх виконання завдань, а й життя військовослужбовців. Практично всі дії командирів, спрямовані на забезпечення досягнення цілей військової організації, потребують ефективного обміну інформацією. Без такого обміну неможливо формулювати цілі, координувати спільні дії і, врешті–решт, досягати результатів [32].

Якість комунікацій безпосередньо впливає на ступінь реалізації поставлених цілей. У військовому управлінні можна уявити систему цілей у вигляді «дерева», де кожна гілка та листок залежать від своєчасного та правильного передавання інформації. Також якість комунікації відіграє ключову роль у процесах ухвалення рішень і загальній ефективності управління військовою організацією. Військове середовище характеризується високою динамічністю, ризиками і необхідністю швидких, точних рішень, що підкреслює критичність ефективного інформаційного обміну [33].

Якісна комунікація є безперечною умовою ухвалення рішень, що є ефективними в ситуаціях виконання бойових завдань і життєдіяльності підрозділу. Основними елементами, що зумовлюють цей зв'язок є:

1. *Точність і своєчасність інформації*. Для ухвалення обґрунтованих рішень командир має отримувати актуальну, повну і правдиву інформацію. Неефективна комунікація призводить до затримок, втрат даних або отримання спотвореної інформації, що підвищує ризики помилкових рішень.

2. *Повнота інформації*. Відсутність необхідних даних або їх фрагментарність знижує якість оцінки ситуації, ускладнює прогнозування та планування дій.

3. *Зворотний зв'язок*. Наявність двостороннього обміну інформацією дає можливість уточнювати непорозуміння, коригувати попередні рішення і своєчасно реагувати на зміни ситуації.

4. *Комунікативна відкритість*. Створення атмосфери, де підлеглі відчувають себе вільними у поданні своїх ідей і пропозицій, сприяє пошуку кращих рішень та інновацій.

Дослідження доводять, що якісна комунікація й ефективні рішення створюють умови для здійснення ефективного управління в цілому, що задає такі характеристики управлінських дій:

1. *Підвищення рівня довіри і згуртованості*. Якісна комунікація сприяє формуванню довірливих відносин між командиром і підлеглими, що підвищує мотивацію, дисципліну й готовність виконувати поставлені завдання.

2. *Оптимізація координації дій*. Чітке передавання інформації допомагає уникнути дублювання зусиль, непорозумінь і конфліктів, що підвищує ефективність спільної роботи.

3. *Сприяння оперативності*. Ефективна комунікація забезпечує швидку реакцію на нові виклики і зміни в ситуаціх, що є критично важливим у бойових умовах.

4. *Зменшення стресових ситуацій*. Прозорість інформації й своєчасна комунікація знижують рівень невизначеності і напруги серед військовослужбовців.

5. *Покращення навчання та розвитку*. Через ефективний обмін знаннями та досвідом підвищується професійний рівень особового складу.

Неефективна комунікація призводить до таких наслідків:

- помилки у виконанні наказів через нерозуміння або відсутність уточнень.
- затримки в реагуванні на критичні ситуації через втрату інформації.
- виникнення конфліктів через недостатність або неправильне тлумачення повідомлень.
- зниження морального духу через відчуття ізольованості і недостатньої підтримки.

Інформація є фундаментальним ресурсом управління будь–якою організацією, особливо військовою, де своєчасність, точність і повнота даних безпосередньо впливають на ухвалення рішень та успіх виконання завдань. У військовому колективі обмін інформацією виконує функцію не лише передачі знань і наказів, а й підтримки взаєморозуміння, формування довіри та згуртованості [34].

Інформація в контексті управлінської комунікації у військовому підрозділі може розглядатися як триєдина система якісного управління, а саме:

1. Інформація є основою управління: командир спирається на інформацію для аналізу ситуації, оцінки готовності підрозділу, планування операцій та корекції дій. Без достовірних даних ефективне управління неможливе.

2. Інформація як умова мотивації: правильне представлення інформації впливає на мотиваційний рівень військовослужбовців, формує розуміння сенсу і важливості завдань, підвищує залученість і відповідальність.

3. Інформаційний обмін як фактор адаптації: військові дії часто відбуваються в динамічному і непередбачуваному середовищі. Постійний обмін інформацією дає можливість колективу оперативно реагувати на зміни, адаптувати стратегії та тактики.

Ключем координації роботи комунікації та руху інформації в ньому є *зворотний зв'язок* як відповідь одержувача на отримане повідомлення, яка забезпечує двосторонній обмін інформацією, підвищує рівень порозуміння і дає можливість контролювати якість комунікації. Отже, функціонально зворотний зв'язок забезпечує:

- перевірку розуміння: зворотний зв'язок допомагає відправнику переконатися, що повідомлення правильно зрозуміли, а не було викривлене або неправильно інтерпретоване. Це особливо важливо у військовій сфері, де помилки можуть мати критичні наслідки;
- корекцію дій: командир отримує дані про результати виконання завдань, можливі проблеми чи зміни в обстановці, що дає змогу своєчасно коригувати плани та інструкції;
- підтримку мотивації і довіри: активне залучення підлеглих у процес обміну інформацією через зворотний зв'язок підвищує їхню відповідальність, формує довіру до керівництва і зміцнює психологічний клімат;
- зменшення перешкод і непорозумінь: зворотний зв'язок допомагає виявити і усунути «шуми» – перешкоди у спілкуванні, такі як емоційні бар'єри, неправильне кодування чи зовнішні фактори [24].

Дослідження показують, що командири витрачають значну частку робочого часу (до 90%) саме на комунікацію, у тому числі на підтримку ефективного зворотного зв'язку. Це свідчить про те, що управлінські функції нерозривно пов'язані з процесом інформаційного обміну.

Відсутність або неефективність зворотного зв'язку призводить до:

- недосягнення поставлених цілей через неправильне розуміння завдань;

- зниження мотивації та ініціативи;
- погіршення психологічного клімату;
- збільшення кількості помилок і конфліктів.

Отже, інформація і зворотний зв'язок – це ключові компоненти якісної комунікації у військовому колективі. Вони забезпечують координацію дій, своєчасність реакції, високий рівень довіри і згуртованості, що є запорукою успішного виконання бойових завдань та ефективного управління військовою організацією. Для успіху управлінської діяльності командира й військової організації в цілому необхідні ефективні канали комунікації, без яких виникає безліч проблем, що негативно впливають на роботу колективу та якість прийнятих рішень.

Відповідно сучасних досліджень, щодо значення інформації в процесах ухвалення рішень, можна зафіксувати, що на комунікацію командир витрачає більше половини свого робочого часу. Це свідчить про те, що процес обміну інформацією – не просто допоміжний, а ключовий компонент у підтримці міжособистісних стосунків, обміні інформації та прийнятті управлінських рішень. У разі недостатності інформації або низької ефективності комунікації рішення, як правило, є неефективними і ризикованими [22].

У військовому середовищі комунікації мають різні форми, які відповідають структурі управління і специфіці діяльності. Військова комунікація – це багаторівневий, багатофункціональний процес, який охоплює різні види взаємодії залежно від напрямку, рівня і мети передавання інформації.

Класифікація комунікацій є важливою для розуміння того, як ефективно організувати обмін інформацією, щоб забезпечити згуртованість колективу та успішне виконання завдань. Відповідно до різних підстав для класифікування можна отримати розгорнуту характеристику як управлінської комунікації, так і комунікації в межах бойового підрозділу.

За напрямком передачі інформації розрізняють: низхідну, висхідну, горизонтальну, діагональну комунікації.

Низхідна комунікація – інформація передається від керівництва до підлеглих. Вона включає постановку завдань, роз'яснення наказів, мотиваційні повідомлення, інструктажі. Військовий командир має чітко і зрозуміло донести інформацію, щоб уникнути неправильного тлумачення і забезпечити виконання поставлених цілей.

Висхідна комунікація – зворотний потік інформації від нижчих рівнів до вищих. Вона охоплює звіти про виконання завдань, повідомлення про проблеми, пропозиції та ідеї. Важливо, щоб керівництво активно приймало і враховувало цю інформацію для коригування управлінських рішень.

Горизонтальна комунікація – обмін інформацією між рівними за рангом або статусом підрозділами і військовослужбовцями, який забезпечує координацію дій, взаємодопомогу та підтримку під час виконання спільних завдань.

Діагональна комунікація – комунікація між співробітниками або підрозділами різних рівнів і напрямків, які не мають прямих підпорядкувань, але повинні взаємодіяти для забезпечення комплексного виконання завдань.

За суб'єктом комунікації виокремлюють таки види:

- індивідуальна комунікація – безпосередній обмін інформацією між командиром і конкретним підлеглим. Це основа формування довіри, мотивації, корекції дій і професійного розвитку;
- групова комунікація – взаємодія між командиром і колективом або між членами підрозділу, яка сприяє формуванню згуртованості, спільного розуміння завдань і прийняттю колективних рішень;
- масова комунікація – донесення інформації одночасно до великої кількості військовослужбовців через наради, накази, загальні збори, електронні повідомлення, що використовується для формування єдиного інформаційного простору.

Форма передавання інформації відіграє важливу роль для розуміння цього процесу, відтак розрізняють такі види:

- вербальна комунікація – усна чи письмова передача повідомлень, вона може бути офіційною (накази, інструкції) або неформальною (розмови, обговорення);
- невербальна комунікація – передавання інформації через міміку, жести, інтонації, позу, що має велике значення у військовому середовищі, де швидке розуміння намірів і стану співрозмовника може бути критичним [35].

Специфіка життєдіяльності військовослужбовців відображена в розподілі комунікації на офіційну й неформальну. Офіційна комунікація відбувається через формалізовані канали та встановлені процедури, наприклад, через накази, розпорядження, звіти. Неформальна комунікація виникає поза офіційними каналами і включає обговорення, чутки, особисті контакти, які часто впливають на психологічний клімат і згуртованість колективу.

Розуміння різних видів комунікації дає змогу командиру та військовому керівництву усвідомлено вибирати найбільш ефективні засоби і методи інформування, оптимізувати комунікаційні потоки та зменшувати ризики непорозумінь. Кожен вид комунікації має свої особливості, які необхідно враховувати у конкретній бойовій або службовій ситуації. Правильний вибір організації комунікації дає можливість краще організовувати навчання військовослужбовців, формувати їхні комунікативні навички, що є одним із важливих чинників успішного виконання бойових завдань і забезпечення безпеки особового складу.

Загальний аналіз різноманіття видів комунікації дає нам можливість зафіксувати для нашого дослідження такі основні види військової комунікації.

1. Комунікація між військовою організацією й зовнішнім середовищем.

Військова організація функціонує в контексті впливу зовнішніх чинників, які є джерелом як можливостей, так і загроз. Ці чинники характеризуються складністю, рухливістю, взаємозалежністю та невизначеністю. Командири мають володіти достовірною і повною

інформацією про зовнішні умови, щоб знизити невизначеність і адекватно реагувати на зміни. Для комунікації з зовнішнім середовищем застосовують різноманітні засоби: наради, телефонні переговори, службові записки, відеоматеріали, звіти тощо. Ці засоби забезпечують поінформованість командира і можливості своєчасно координувати дії.

2. Вертикальні (міжрівневі) комунікації військових.

Переміщення інформації між рівнями управління називається вертикальною комунікацією і поділяється на низхідну та висхідну. Низхідна комунікація передбачає передачу від вищого рівня до нижчих про поточні завдання, зміни обстановки, рекомендовані дії, накази, розпорядження, зведення. Вона спрямована на чітке донесення керівних вказівок.

Висхідна комунікація здійснюється від нижчих рівнів управління до вищих і включає доповіді про виконання завдань, стан справ, інформацію про проблеми, пропозиції, нові ідеї. Вона є основою для прийняття управлінських рішень на вищих рівнях і забезпечує зворотний зв’язок.

Обмін інформацією у висхідній комунікації зазвичай відбувається у формі донесень, звітів, пропозицій і пояснювальних записок. Вищі рівні управління аналізують отримані дані, можуть схвалювати чи відхиляти пропозиції, пропонувати варіанти вирішення проблем.

3. Горизонтальні комунікації між підрозділами.

Військова організація складається з численних підрозділів, що взаємодіють один з одним. Обмін інформацією між підрозділами одного рівня називається горизонтальною комунікацією. Вона необхідна для координації дій і досягнення спільних цілей, зокрема під час взаємодії в бойових операціях. Командування має забезпечити ефективну взаємодію всіх структурних елементів для функціонування організації як цілісної системи.

4. Комунікації між командиром і підлеглим.

Це внутрішня міжрівнева комунікація, що відбувається всередині однієї ланки управління. Вона охоплює як низхідний, так і висхідний потоки інформації. По низхідній комунікації командир передає підлеглим постановку

й уточнення завдань, очікувані результати, мотивує за допомогою визнання й винагород, повідомляє про плановані зміни, сприяє розвитку здібностей підлеглих. По висхідній – отримує інформацію про виконання завдань, ідеї, пропозиції щодо удосконалення, повідомлення про проблеми.

Приблизно дві третини діяльності командира реалізується через цей вид комунікації.

5. Комунікації між командиром і підлеглим військовим колективом.

Крім індивідуальних контактів, командир взаємодіє з підлеглим колективом або групою, що підвищує ефективність виконання завдань. Участь у колективній комунікації дає змогу обговорити загальні проблеми, прийняти спільні рішення, планувати майбутні зміни. Колективні обговорення, що іноді проходять без участі командира, створюють атмосферу рівності, сприяють підвищенню задоволення військовослужбовців роботою та зміцненню згуртованості.

6. Неформальні комунікації військових.

У військовій організації існують неформальні групи, де інформація поширюється поза офіційними каналами – через чутки. Хоча чутки традиційно вважаються неточною інформацією, сучасні дослідження показують, що вона часто є достовірною. Інформація, яка поширюється таким чином, стосується різноманітних питань: майбутні кадрові зміни, покарання за дисциплінарні порушення, організаційні реформи, внутрішні суперечки між командирами тощо. Для мінімізації негативного впливу чуток необхідно забезпечити прозорий і своєчасний обмін інформацією через офіційні канали, а також включати керівників у мережі неформальної комунікації для отримання зворотного зв’язку [19].

Отже, процес комунікації – це складний обмін інформацією між двома або більше учасниками, метою якого є забезпечення правильного розуміння змісту повідомлення. Це визначення процесу комунікації найбільш повно відповідає завданням нашого дослідження і ми приймаємо його як робоче поняття.

Вивчення специфіки комунікаційного процесу передбачає виокремлення основних елементів його структури. У загальному вигляді цей процес можна представити як зорганізованість чотирьох елементів:

- відправник: особа, яка формує ідею або збирає інформацію і передає її далі;
- повідомлення: інформація, що закодована за допомогою символів (вербальних і невербальних) і призначена для передавання;
- канал: засіб передавання інформації (усна мова, письмові документи, електронні засоби тощо);
- одержувач: особа, якій призначено повідомлення і яка декодує й інтерпретує його.

Взаємодія визначених структурних елементів задає послідовність процесу комунікації від зародження ідеї у відправника до розуміння змісту одержувачем. Виокремлюють такі етапи комунікативного процесу:

- зародження ідеї. Відправник формує зміст повідомлення, визначає, яку інформацію потрібно передати. Важливо приділяти достатньо уваги цьому етапу, оскільки багато спроб обміну інформацією перериваються через відсутність чіткої ідеї;
- кодування і вибір каналу. Відправник перетворює ідею на символи (мова, жести, інтонації) та обирає канал, який найкраще підходить для передачі цього повідомлення;
- передавання. Фізичний процес надсилання закодованого повідомлення через обраний канал;
- декодування. Одержувач отримує повідомлення, розшифровує символи і формує власне розуміння змісту [36].

Процес комунікації вважається ефективним, якщо одержувач правильно інтерпретує повідомлення і реагує на нього відповідно до очікувань відправник.

Важливою характеристикою ефективної комунікації є наявність зворотного зв’язку – реакції одержувача, який стає відправником і передає

інтерпретацію прийнятої інформації назад. Такий двосторонній обмін дає можливість уточнювати, коригувати повідомлення та знижує рівень непорозумінь. Зворотній зв'язок забезпечує системність комунікаційного процесу. Кібернетик Норберт Вінер у своїх працях довів, що система без зворотного зв’язку не може ефективно функціонувати. Хоча двосторонній обмін і займає більше часу, він значно підвищує якість взаєморозуміння і знімає напругу між учасниками.

Як складний системний процес комунікація стикається з необхідність долати перешкоди (шуми) задля її якісного здійснення. Шум – це будь–який чинник, який спотворює зміст повідомлення в процесі комунікації. Він присутній завжди і виявляється як: фізичні перешкоди, емоційні бар’єри, неправильне кодування або декодування.

Перешкоди, або так званий комунікаційний шум, – це будь–які чинники, що спотворюють або ускладнюють передавання та прийняття інформації між учасниками комунікації. У військовому середовищі, де точність і швидкість передачі повідомлень є критично важливими, шум може призвести до серйозних помилок, збоїв у виконанні завдань та навіть загрозити безпеці особового складу. Тому важливо розрізняти можливі шуми задля запобігання їх впливу.

Фізичний шум – зовнішні фактори, які заважають чуттю або сприйняттю інформації. Це може бути шум бойових дій, технічні несправності засобів зв’язку, погані погодні умови, сильний вітер, гуркіт техніки тощо.

Психологічний шум – внутрішні емоційні або психічні стани учасників комунікації, які заважають сприйняттю або правильному тлумаченню інформації. Наприклад, стрес, втома, тривога, агресія, упередження, низька мотивація чи роздратування.

Семантичний шум – пов’язаний із непорозумінням щодо значення слів або жестів. Це може виникати через невідповідність мовних кодів, спеціалізованих термінів, жаргону або різного розуміння однакових понять.

Технічний шум – несправності в каналах передавання інформації, проблеми зі зв’язком, затримки в передачі даних, пошкодження повідомлень або їх часткова втрата.

Культурний і соціальний шум – розбіжності в цінностях, традиціях, рівні підготовки, досвіді або статусі, які можуть впливати на розуміння і сприйняття інформації.

У контексті військової комунікації комунікаційний шум має значущий негативний вплив не лише на саму комунікацію, а й на якість виконання завдань й досягнення поставлених цілей. Відзначимо основні критичні точки його впливу.

1. Зниження точності та швидкості передавання інформації: через шуми повідомлення можуть бути спотворені, частково або повністю загублені, що призводить до помилкових дій.

2. Підвищення рівня непорозумінь і конфліктів: коли учасники комунікації не розуміють один одного, виникають суперечності, що підривають дисципліну і згуртованість.

3. Погіршення морального стану і психологічного клімату: постійні комунікаційні проблеми викликають розчарування, тривогу та недовіру до керівництва.

4. Ризик зриву бойових операцій: у найгірших випадках шум у комунікації може призвести до втрат, невиконання наказів та провалу операції.

У процесі управлінської військової комунікації командиру підрозділу необхідно знати й застосовувати методи зменшення впливу шуму, серед яких найбільш дієвими є:

- забезпечення підвищення якості каналів зв’язку: використання сучасних, надійних технічних засобів, резервних каналів, підтримка їх у справному стані;
- цілеспрямована підготовка військовослужбовців до стресових ситуацій: розвиток психологічної стійкості, навичок швидкого відновлення уваги, навчання методам боротьби з внутрішніми перешкодами;

- розроблення уніфікованої мови і символів: використання чітких, стандартизованих команд, сигналів та процедур для мінімізації семантичних непорозумінь;
- підтримання й встановлення зворотного зв'язку: постійна перевірка розуміння повідомлень, уточнення, контроль виконання;
- створення умов для інформаційної прозорості на рівні підрозділу: забезпечення своєчасного і повного обміну інформацією для мінімізації чуток і домислів.

Шум у комунікаційному процесі – це незмінний супутник будь–якої військової організації, особливо в бойових умовах. Розпізнавання типів шуму та впровадження заходів для їх мінімізації є необхідною складовою успішного управління військовим колективом і гарантією безпеки особового складу. Усвідомлення і активне подолання комунікаційних перешкод має можливість покращити ефективність взаємодії, знизити ризики і підвищити загальну боєздатність підрозділу. В умовах високого рівня шуму обмін інформацією може бути серйозно ускладнений або навіть заблокований, що негативно впливає на ефективність управління та досягнення цілей.

Узагальнення особливостей сучасної військової комунікації свідчить про ефективність побудови комунікаційної мережі військової організації. Це особлива система зв'язків між індивідами, що беруть участь в інформаційному процесі, яка побудована на основі відповідно до наявних потоків інформації. Військовий комунікаційний простір включає:

- вертикальні комунікації: низхідні (від вищих до нижчих рівнів) та висхідні (навпаки);
- горизонтальні комунікації: між підрозділами одного рівня;
- діагональні комунікації: зв'язки між керівниками та підлеглими, які займають посади в різних, але взаємопов'язаних підрозділах.

Реальна структура військової комунікаційної організації формується саме через цю мережу, а формальна організаційна структура має забезпечувати правильний напрямок і змістову організацію цих

інформаційних потоків, що дає можливість ефективно керувати військовою організацією [37].

Якісно побудовані комунікаційні мережі сприяють системності зв'язків між учасниками організації, шляхом формування достатньо–необхідних потоків інформації для координації дій, ухвалення рішень і досягнення загальних цілей. У військовій організації ці мережі мають особливе значення, оскільки правильна їх організація визначає ефективність управління на оперативному рівні реагування на актуальні ситуації.

Хоча формальна організаційна структура військової організації задає офіційний розподіл ролей і повноважень, саме комунікаційні мережі створюють фактичну систему взаємодії, яка має бути більш гнучкою і динамічною. Вона слугує забезпеченню ефективного обміну інформацією, коли добре налагоджені мережі мінімізують затримки, спотворення і втрати інформації, що критично важливо для військових операцій. Налагоджені мережі забезпечують підтримка адаптивності та оперативності військових, інформація через такі мережі швидко поширюється, що дає змогу своєчасно реагувати на зміни обстановки. Комунікаційні мережі формують неформальні ланцюги впливу завдяки чому мають значний вплив на соціальну динаміку, тобто доповнюють відсутні ланцюги мережевої структури або скорочують ланцюги занадто складної формальної структури.

Аналіз військових комунікаційних мереж дає можливість виявити проблемності під час передавання та руху інформації, а, відтак, оптимізувати управлінські процеси, підсилити взаємодію між підрозділами, розподілити навантаження. Отже, моніторинг та аналіз інформаційних потоків допомагає керівництву зрозуміти, як реально функціонує організація, виявити потенційні проблеми та можливості для покращення. Саме оновленні та використання сучасних засобів зв'язку і технологій розширює можливості мереж, підвищує їх швидкість і надійність, підтримує прозорість та доступність до інформації для членів підрозділу, сприяє формуванню довіри і зменшенню чуток.

Комунікаційні мережі є важливим елементом військової організації, що визначає реальну структуру взаємодії між її учасниками. Ефективне управління цими мережами забезпечує швидкий і точний обмін інформацією, оптимізує процеси прийняття рішень та підвищує бойову готовність підрозділів.

Об'єктом управлінського впливу командира (начальника) у широкому значенні є весь особовий склад підпорядкованої йому військової частини (виду, роду військ, командування). Однак недаремно у Збройних Силах України існує чіткий розподіл усіх військових начальників на прямих і безпосередніх. Цей розподіл, окрім інших ознак, містить характеристику якості взаємодії начальника та підлеглого.

Регулярну безпосередню взаємодію командир військової частини має з обмеженою кількістю підлеглих: своїми заступниками, помічниками, начальниками служб, командирами підрозділів, які безпосередньо підпорядковані йому, тобто є керівним складом. З іншими підлеглими – особовим складом служб, підрозділів тощо командир має інший вид взаємодії – опосередкований, який називається «пряме підпорядкування». Управлінська взаємодія з ними здійснюється через відповідних начальників середньої та нижчої ланок. Такий вид управлінської взаємодії є цілком доречним, адже командир не має ані необхідності, ані достатньо службового часу для взаємодії особисто з кожним.

Додамо, що зі зростанням складності структури військової організації складнішою стає ієрархія управлінських взаємин у цій організації. Отже, наприклад, командувач виду військ набагато рідше спілкується зі своїми прямими підлеглими, аніж командир військової частини. Ці аспекти визначають характерологічні особливості колективу безпосередніх підлеглих для командирів різних рівнів. Якщо командир роти має колектив підлеглих, який складається з молодших офіцерів, сержантів та солдатів військової служби за контрактом і строкової військової служби, то колектив безпосередніх підлеглих командира бригади складається переважно зі

старших офіцерів. На рівні ж командувача виду військ колектив безпосередніх підлеглих утворюють виключно особи вищого та старшого офіцерського складу.

Отже, від рівня командира (військового начальника) залежить рівень підлеглих, а отже, і характер управлінської взаємодії з ними, який відрізнятиметься залежно від того, хто є об'єктом взаємодії, наприклад: 35–річний підполковник або підполковник зі стажем, 20–річний солдат строкової служби або мобілізований з життєвим досвідом. За усіма психологічними характеристиками такі колективи мають істотні відмінності, які зумовлюють певні особливості управління. У службовій діяльності кожному командиру слід ураховувати цей аспект, і ніколи не припускатися грубої, але водночас поширеної помилки – позиціонувати підлеглого офіцера (особливо такого, який належить до старшого офіцерського складу) як солдата та спілкуватися з ним відповідно до неправильної комунікативної стратегії [31].

Ефективна військова комунікація є ключовим елементом управлінської діяльності, який забезпечує чіткий обмін інформацією, зворотний зв’язок, координацію дій і адаптивність підрозділів. Вертикальні, горизонтальні та діагональні канали, а також індивідуальні і групові форми взаємодії дозволяють оперативно передавати накази, звіти та пропозиції, а також мінімізувати ризики помилок. Комунікаційні мережі формують фактичну структуру взаємодії, а врахування психологічних особливостей підлеглих та рівня командира підвищує ефективність управління і бойову готовність військової організації.

1.3 Ієрархічна організованість комунікацій в бойовому підрозділі

Управлінські структури більшості сучасних організацій, зокрема й військових, історично формувалися на основі класичних принципів менеджменту, закладених на початку XX століття. Центральною ідеєю цього етапу розвитку було розділення трудових процесів за окремими функціями та

закріплення відповідних повноважень за певними посадовими рівнями. Такий підхід сприяв створенню жорстко регламентованих формальних систем управління, що отримали назву ієрархічних або бюрократичних структур.

Теоретичне підґрунтя концепції ієрархічної організації заклав німецький соціолог Макс Вебер, він розробив нормативну модель так званої «раціональної бюрократії». У своїх працях він акцентував увагу на впорядкованості, формалізму та чіткому розмежуванні компетенцій, що мало забезпечувати стабільність і передбачуваність функціонування великих соціальних систем.

У межах бюрократичної моделі виділяють кілька основних різновидів організаційних структур: лінійні, багатолінійні (функціональні) та лінійно–функціональні (лінійно–штабні). Кожна з них має власні психологічні та управлінські особливості, які визначають ефективність комунікації, характер взаємодії між керівником і підлеглими та загальний рівень організаційної культури. Для військових підрозділів ієрархічність управління є не лише адміністративним принципом, а й необхідною умовою забезпечення дисципліни, субординації та оперативності ухвалення рішень. Водночас саме у таких структурах виникають характерні психологічні виклики, пов’язані з комунікаційними бар’єрами, надмірною формалізацією та можливим зниженням гнучкості у реагуванні на нестандартні, швидкоплинні й невизначені ситуації, що характерні для сучасного життя.

Лінійна структура управління є однією з найдавніших і водночас найпростіших організаційних моделей, яка зберігає свою актуальність у сучасних умовах, зокрема у військовій сфері. Її ключовою особливістю є принцип єдиноначальності: кожен структурний підрозділ очолюється командиром, який володіє всіма управлінськими повноваженнями та здійснює одноосібне керівництво підлеглими. У межах цієї моделі керівник зосереджує у своїх руках як організаційні, так і контрольні функції, а також персонально відповідає за ухвалені рішення та їхні результати.

Функціонування лінійної структури передбачає, що кожен підлеглий має лише одного безпосереднього начальника, від якого отримує накази та розпорядження через єдиний комунікаційний канал. Така вертикальна система команд забезпечує чіткість підпорядкування й спрощує механізм контролю, оскільки управлінські ланки безпосередньо відповідають за результати діяльності керованих об'єктів. Фактично йдеться про пооб'єктне виокремлення керівників, які реалізують повний спектр управлінських функцій: планування, організацію, мотивацію, координацію та контроль.

З психологічної точки зору, дана структура створює відносно прозорі умови для службової взаємодії: підлеглі добре розуміють, хто саме несе відповідальність за ухвалені рішення, а керівники мають змогу формувати персональну систему відповідальності. Проте надмірна централізація може призводити до перевантаження командира управлінськими завданнями, що збільшує ризик помилок під час ухвалення рішень, знижує гнучкість реагування та може породжувати психологічне напруження у підлеглих за проявів надмірного авторитаризму.

Особливу значущість лінійна структура має у військовій організації, де вертикальне підпорядкування формує ієрархію командирів різних рівнів: від командира відділення – до командира взводу, батареї, дивізіону та вище (рис. 1.1). Такий принцип забезпечує дисципліну, оперативність доведення наказів та синхронізацію дій великої кількості особового складу. Водночас у психологічному вимірі ця модель вимагає від командирів високого рівня комунікативної компетентності, психологічної здатності формувати довіру в колективі, стресостійкості, уникати двозначності під час наказів і водночас підтримувати баланс між необхідною авторитарністю та збереженням партнерської взаємодії.

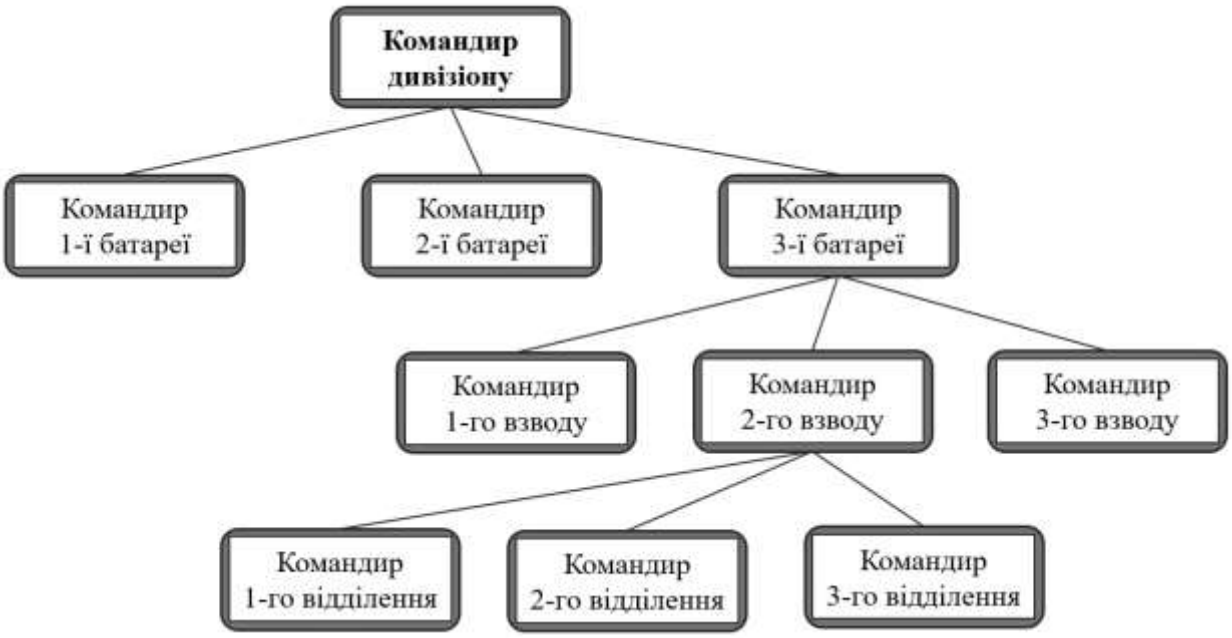


Рисунок 1.1 – Лінійна структура управління військової організації

У лінійній структурі управління діє принцип єдиноначальності, згідно з яким підлеглий виконує розпорядження виключно одного безпосереднього керівника. Такий підхід виключає можливість прямого впливу вищого керівництва на виконавців, оминає їхніх безпосередніх командирів. Відповідно, управлінська вертикаль вибудовується послідовно, що забезпечує чіткість субординаційних відносин і зрозумілу для кожного учасника систему підпорядкування.

У межах цієї структури кожен підлеглий має лише одного начальника, тоді як кожен начальник керує кількома підлеглими. Подібна модель найбільш ефективно функціонує в організаціях невеликого масштабу або на нижчих рівнях управління – у військовому контексті це відділення, взвод, рота тощо. Лінійна система виглядає логічно стрункою, чітко визначеною та простою у функціонуванні, проте її обмежена гнучкість може ускладнювати адаптацію до нових або нестандартних ситуацій.

Кожен командир у такій структурі зосереджує у своїх руках повноту управлінської влади, однак можливості розв’язання функціональних чи спеціалізованих проблем залишаються відносно обмеженими. Це

пояснюється відсутністю допоміжних аналітичних або консультативних підрозділів, що знижує потенціал стратегічного планування. З психологічної точки зору це призводить до високого навантаження на особистість командира, від якого вимагається багатопрофільна підготовка, розвинені комунікативні навички, здатність одночасно працювати з великими обсягами інформації та ефективно контролювати дисципліну підлеглих.

Лінійна структура управління має низку переваг та недоліків, які визначають її психологічну і функціональну специфіку:

Переваги лінійної структури управління:

- єдність і чіткість розпорядчої вертикалі;
- узгодженість дій виконавців;
- простота комунікації завдяки єдиному каналу зв'язку;
- чітко окреслена зона відповідальності;
- оперативність ухвалення рішень;
- особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності підрозділу.

Недоліки лінійної структури управління:

- надмірно високі вимоги до керівника, який має бути всебічно підготовленим;
- відсутність спеціалізованих ланок для планування та підготовки рішень;
- ризик перевантаження інформацією та збільшення кількості контактів із підлеглими, вищими та суміжними структурами;
- ускладненість взаємодії між різними рівнями управління;
- концентрація влади у вищих ланках управління, що знижує гнучкість та ініціативність на нижчих рівнях.

З погляду психології управління, лінійна структура сприяє формуванню відчуття стабільності та чіткості для підлеглих, водночас покладає значне емоційне та когнітивне навантаження на керівника. Це вимагає від командира здатності до високорозвиненої саморегуляції,

сформованих лідерських якостей і уміння поєднувати дисциплінарний контроль із підтриманням мотивації колективу.

Суттєві недоліки лінійної структури управління можуть бути частково компенсовані впровадженням багатолінійної (функціональної) структури, яка передбачає розподіл управлінських завдань між спеціалізованими підрозділами. На відміну від моделі єдиноначальності, де весь спектр управлінських функцій концентрується в руках одного керівника, функціональна структура базується на принципі спеціалізації. Її сутність полягає в тому, що здійснення окремих управлінських функцій покладається на фахівців, які володіють необхідними знаннями та компетентністю для прийняття оптимальних рішень у межах своєї професійної сфери.

Організаційно це реалізується через формування спеціалізованих підрозділів (відділів, служб), у яких об’єднуються працівники одного професійного профілю. Типовими прикладами є оперативний відділ, інженерна служба, бухгалтерія, відділ кадрів тощо. Відповідно, загальне завдання управління організацією на середньому рівні поділяється за функціональним критерієм, що і визначає назву цієї структури.

Відповідно до управлінсько–психологічного погляду така багатолінійна структура створює умови для більш глибокої спеціалізації керівників та підлеглих, зменшує навантаження на командирів лінійної ланки та підвищує якість управлінських рішень завдяки залученню експертів. Разом з тим вона породжує нові психологічні виклики: можливість дублювання функцій, суперечливість розпоряджень від різних спеціалістів, зростання ймовірності міжособистісних конфліктів та комунікаційних бар’єрів між підрозділами.

У військовій організації функціональний підхід особливо актуальний на рівні штабів, де формуються окремі структурні одиниці, відповідальні за розвідку, оперативне планування, технічне забезпечення, медичне обслуговування, морально–психологічний супровід тощо. Це забезпечує комплексність управління бойовою діяльністю підрозділу, але вимагає від

командирів високого рівня координації, комунікативної гнучкості та здатності до інтеграції різних точок зору.

Отже, багатолінійна (функціональна) структура управління, на відміну від лінійної, підвищує якість та професіоналізм ухвалення управлінських рішень, проте водночас збільшує складність організаційної й комунікаційної взаємодії, створює додаткове навантаження на психологічні механізми координації в колективі.

Функціональне управління в реальних умовах не існує ізольовано, а діє паралельно з лінійним, що зумовлює створення систем подвійного чи навіть потрійного підпорядкування виконавців. Саме тому ця модель отримала другу назву – багатолінійна структура управління. Її ключова відмінність полягає в заміні універсальних керівників, які повинні були охоплювати всі сфери управлінської діяльності, на штат вузькоспеціалізованих фахівців, відповідальних за конкретні напрями (наприклад, планування, прогнозування, організацію матеріально–технічного забезпечення тощо). Така спеціалізація значно підвищує ефективність управлінської діяльності, оскільки дає можливість залучати експертні знання та забезпечує глибший рівень аналізу в процесі ухвалення рішень. Як і будь–яка організаційна модель, багатолінійна структура має як переваги, так і недоліки.

Переваги багатолінійної структури:

- висока компетентність спеціалістів, відповідальних за виконання окремих функцій;
- зменшення навантаження на лінійних керівників, які звільняються від вирішення вузькоспеціальних питань;
- стандартизація, формалізація та програмування управлінських процесів;
- виключення дублювання та паралелізму у здійсненні функцій;
- зниження потреби у керівниках широкого профілю.

Недоліки багатолінійної структури:

- надмірна зацікавленість фахівців у досягненні цілей власного

підрозділу, що може послаблювати орієнтацію на загальні інтереси організації;

- труднощі у підтриманні постійної координації між різними функціональними службами;
- тенденція до надмірної централізації управління;
- уповільненість процесу прийняття рішень через необхідність узгодження на кількох рівнях;
- консервативність організаційної форми, що знижує її адаптивність у динамічному середовищі.

Обмеження як лінійної, так і функціональної структур значною мірою долаються за лінійно–функціональних (лінійно–штабних) структур управління, які поєднують сильні сторони обох моделей. У військових організаціях саме ця форма отримала найбільше поширення, оскільки поєднує чітку ієрархічну вертикаль командування із залученням спеціалізованого штабного апарату для вирішення складних завдань (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Лінійно–штабна структура управління

Дослідженням штабного принципу в управлінні значну увагу приділяв Г. Емерсон [38], який вважав, що основне призначення штабних структур полягає у забезпеченні лінійних керівників необхідними знаннями та експертною підтримкою для ухвалення управлінських рішень. За його підходом, штабні підрозділи мають створювати умови, за яких «кожний член

лінійного підрозділу може у будь–який момент отримати користь від штабних знань і допомоги».

У військових організаціях штабний принцип починає діяти на рівні окремої частини і далі поширюється на всі вищі щаблі управління. Штабний персонал – це носій спеціалізованих знань, які забезпечують лінійних командирів інформацією, аналітичними матеріалами та рекомендаціями. З позицій психології, така система сприяє зменшенню когнітивного перевантаження командирів, підвищує якість ухвалення рішень, але водночас створює новий тип комунікаційних бар'єрів, пов'язаних із необхідністю інтегрувати позиції різних спеціалпізізованих служб у єдине управлінське рішення [39].

Лінійно–штабна структура управління є своєрідним компромісом між принципом єдиноначальності та колегіальності. З одного боку, вона передбачає існування штабних підрозділів, які колегіально забезпечують командира аналітичними матеріалами, рекомендаціями та експертними висновками; з іншого – остаточне рішення залишається за командною ланкою. Відтак, домінуючим елементом залишається ієрархічна складова управлінської взаємодії, що зберігає чітку вертикаль влади та підпорядкованості.

Для більш глибокого розуміння функціонування військової організації доцільно розглянути систему управлінських комунікацій, яка забезпечує зв'язок між усіма елементами організаційної структури. У психологічному вимірі саме якість комунікацій значною мірою визначає ефективність управління, рівень узгодженості дій та соціально–психологічний клімат у військовому колективі.

У будь–якій організації, зокрема й у військовій частині, можна виділити два базові типи комунікацій за спрямованістю: зовнішні та внутрішні.

Зовнішні комунікації у військовій організаційній структурі реалізуються переважно через діяльність штабів та управлінських підрозділів. Вони забезпечують:

- координацію управлінської взаємодії в загальній системі управління Збройних Сил України;
- співпрацю з цивільними установами й організаціями за територіальним принципом (наприклад, органами місцевого самоврядування, освітніми чи медичними закладами);
- інтеграцію діяльності з іншими структурами сектору безпеки та оборони;
- комунікацію із цивільним населенням, що є особливо важливим у сучасних умовах гібридних загроз, де інформаційна складова стає ключовим чинником безпеки.

Зовнішні комунікації виконують не лише адміністративну чи інформаційну функцію, але й роль соціально–психологічного “мосту” між військовою частиною та суспільством. Вони сприяють формуванню довіри до військових інституцій, підвищують рівень легітимності діяльності армії та знижують ризики соціальної напруги у зоні дислокації підрозділів.

Внутрішні комунікації в організації можна умовно поділити на формальні та неформальні. Формальні комунікації зумовлюються організаційною структурою та регламентом взаємодії, що надає їм статусу управлінських комунікацій. Їх сутність полягає у цілеспрямованому поширенні інформації між усіма управлінськими ланками для забезпечення узгодженості дій і досягнення поставлених завдань.

У контексті військової організації формальні комунікації набувають особливого значення, оскільки вони забезпечують реалізацію принципів субординації, чіткого підпорядкування та відповідальності кожної ланки управління. Залежно від напрямку передавання інформації виділяють вертикальні, горизонтальні та діагональні комунікації.

Вертикальні комунікації є найбільш поширеними у військовій сфері, адже їхня структура прямо залежить від кількості ієрархічних рівнів управління. Вони можуть мати низхідний характер, коли накази, директиви та розпорядження передаються від вищого командування до підлеглих, або висхідний, коли відбувається передавання рапортів, звітів, пропозицій та ініціатив від нижчих ланок до вищого керівництва.

Низхідні комунікації у військовій частині є процесом доведення службової інформації від вищих управлінських ланок до нижчих рівнів. Вони охоплюють постановку завдань, доведення наказів, розпоряджень та інших директив, які забезпечують організованість та узгодженість дій усього особового складу. Особливістю низхідних комунікацій є їх односторонній характер, оскільки вони спрямовані на реалізацію управлінського впливу та підтримання дисципліни.

Висхідні комунікації, навпаки, відіграють роль зворотного зв’язку й становлять невід’ємну частину комунікативного акту між нижчими та вищими управлінськими ланками. У практиці військової служби вони реалізуються у формі доповідей про виконання поставлених завдань, звітів про дотримання розпоряджень і наказів, звернень підлеглих до командирів з різноманітних питань, а також у вигляді пропозицій щодо оптимізації службової діяльності. Відтак, висхідні комунікації забезпечують не лише інформування керівництва про стан справ, але й створюють умови для своєчасного коригування управлінських рішень, що підвищує ефективність функціонування організації.

У Збройних Силах України процес організації та здійснення вертикальних комунікацій суворо регламентується Статутом внутрішньої служби Збройних Сил України [40]. Так, статті 12 та 14 Статуту визначають ієрархічні принципи побудови висхідних комунікацій, які регулюють порядок взаємодії між начальником і підлеглим. Водночас у статтях 30, 35, 36, 37 та 38 закріплено основні вимоги щодо здійснення низхідних управлінських комунікацій, які передбачають обов’язковість зворотного

зв’язку. Це положення підкреслює, що навіть у системі жорсткої субординації ефективне управління можливе лише за умови двостороннього інформаційного обміну.

Л. Компанцева [19] у своїх дослідженнях звертає увагу на те, що вертикальні ієрархічні комунікації в організаціях сектору безпеки та оборони супроводжуються низкою проблемних аспектів, які необхідно враховувати в управлінській діяльності.

По–перше, малоймовірним є надсилання інформації «вгору», якщо вона може зашкодити комунікатору або негативно вплинути на його службову репутацію. Така тенденція призводить до приховування реальних проблем, що суттєво знижує ефективність управлінських рішень.

По–друге, об’єктивною необхідністю є фільтрація висхідних потоків інформації: лише найбільш значуща її частина має доходити до вищої управлінської ланки, аби уникнути інформаційного перевантаження командирів. Разом із тим це створює ризик втрати важливих деталей, здатних вплинути на кінцеві рішення.

По–третє, інформація може зазнавати викривлення внаслідок проходження через численні проміжні рівні управлінської вертикалі. Інтерпретація змісту залежить від особистісних особливостей посередників, що може зумовлювати спотворення початкового смислу повідомлення.

По–четверте, значно знижується оперативність комунікацій. Це пояснюється необхідністю послідовного проходження інформаційного продукту через усі рівні управлінської ієрархії, що в умовах швидкоплинних військових подій може мати критичні наслідки.

По–п’яте, висхідні комунікації слабко реалізують функцію виправлення управлінських помилок. Ієрархічна модель має тенденцію до формування стереотипізованих рішень, що перешкоджає своєчасному виявленню й корекції недоліків у процесі управлінської діяльності.

Отже, можна стверджувати, що проблеми вертикальних комунікацій в організаціях сектору безпеки та оборони зумовлені особливостями їхньої

структурної побудови. Для підвищення прозорості, оперативності та достовірності інформаційних потоків необхідно впроваджувати додаткові механізми, зокрема удосконалювати систему зворотного зв'язку, застосовувати сучасні комунікаційні технології та формувати культуру відкритого діалогу між керівниками і підлеглими.

Горизонтальні комунікації у військовій частині забезпечують обмін інформацією між суб'єктами управління одного рівня ієрархії. Вони здебільшого не мають чіткого управлінського впливу та не пов'язані із вертикальною підлеглістю. Горизонтальні комунікаційні зв'язки між підрозділами та командирами одного рівня ієрархії спрямовані на забезпечення взаємодії під час виконання спільних або однакових управлінських завдань, координацію діяльності та оперативний обмін інформацією.

Діагональні комунікації характеризуються встановленням взаємодії між управлінськими ланками різних ієрархічних рівнів без формальної вертикальної підпорядкованості. Подібно до горизонтальних, вони можуть організовуватися для обміну інформацією з метою досягнення спільних цілей або виконання однакових завдань [41].

Ураховуючи викладене вище, можна стверджувати, що горизонтальні та діагональні комунікації відіграють значну роль в управлінських процесах військової частини. Вони характеризуються вищою ефективністю порівняно з вертикальними комунікаціями та повинні активно враховуватися при організації діяльності підрозділів.

Горизонтальні комунікації відзначаються більш точним передаванням інформації та мають координаційний характер. Це зумовлено тим, що учасники комунікаційного процесу перебувають на одному фаховому та соціальному рівні, що суттєво знижує ймовірність виникнення комунікативних бар'єрів і непорозумінь. Завдяки цьому горизонтальні канали забезпечують ефективний обмін інформацією для виконання спільних завдань та оперативну координацію дій підрозділів.

Водночас горизонтальні комунікації мають ряд проблемних аспектів, які впливають на їхню функціональність:

- наявність горизонтальних комунікацій визначає загальну наявність комунікацій у підрозділі, і їхня відсутність може паралізувати координацію;
- робота в умовах високого шумового фону або на ізольованому робочому місці ускладнює взаємодію та знижує оперативність обміну інформацією;
- надмірна відповідальність за координацію і комунікаційні процеси часто лягає на осіб, які не мають відповідних навичок або компетенцій для прийняття узгоджених рішень;
- колективна реакція супроводжується колективним сприйняттям повідомлень, що може призводити до колективного спотворення інформації;
- комунікації між підрозділами неминуче включають елементи конфлікту через різні інтереси, методи виконання завдань або розбіжності у сприйнятті інформації.

Неформальні комунікації в організації визначаються соціологічними та психологічними факторами, зокрема наявними потребами персоналу у спілкуванні, підтримці соціальних контактів та обміні інформацією поза офіційними управлінськими каналами. У військовій частині цей вид комунікацій проявляється через особисті контакти між друзями, товаришами по службі, сусідами – тобто людьми, що мають спільні інтереси, досвід чи цінності.

Сучасним каналом неформальних комунікацій є цифрові платформи, зокрема групи в месенджерах та соціальних мережах, що дозволяють оперативно обмінюватися великими обсягами інформації та координувати дії у реальному часі. Частина державних організацій, включно зі структурами Сектора безпеки та оборони, офіційно інтегрують соціальні медіа у систему управлінських комунікацій, що сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності та зменшенню інформаційних затримок.

Згідно з деякими зарубіжними дослідженнями, неформальні комунікації забезпечують близько 66% усієї інформації, що циркулює серед персоналу організації, причому 80% цієї інформації стосується службової діяльності. Це підкреслює стратегічне значення неформальних каналів у забезпеченні інформаційної інтеграції, оперативності прийняття рішень та формуванні соціально–психологічного клімату у військових колективах [42].

Ієрархічні структури управління, попри свою формальну організованість, мають суттєві обмеження, зокрема у сфері координації функціональних ланок по горизонталі, розподілу відповідальності та оперативного контролю. У зв'язку з цим виникла потреба у підвищенні відповідальності та розширенні повноважень керівників нижчих і середніх рівнів, а також у зменшенні навантаження на вищий ешелон управління, який у традиційних ієрархічних структурах бере на себе значну частку оперативного контролю.

Сучасні вимоги динамічного середовища, високого темпу науково–технічного прогресу та необхідності швидкої адаптації організації до змін обумовили перехід до більш гнучких структур. До таких відносяться органічні типи структур управління, які характеризуються менш формалізованими правилами взаємодії, горизонтальною координацією та можливістю оперативного прийняття рішень на нижчих рівнях управлінської піраміди. Використання органічних структур дозволяє організації підвищити адаптивність, оперативність та ефективність внутрішніх комунікацій, що особливо актуально для військових формувань у умовах постійних змін у середовищі безпеки та оборони [39].

Отже ми можемо стверджувати, що:

1. Управлінські структури військових організацій базуються на ієрархічних принципах, що забезпечують чітку субординацію, розподіл повноважень та відповідальності, а також формалізовану систему управлінських комунікацій. Ієрархічні моделі управління, такі як лінійна, багатолінійна та лінійно–штабна структура, створюють передумови для дисциплінованої організації діяльності та контролю за виконанням завдань.

2. Вертикальні комунікації забезпечують доведення наказів і завдань від керівника до підлеглого та зворотний зв’язок. Проте їх ефективність обмежена через інформаційні викривлення, перевантаження та уповільнення передачі повідомлень по ієрархії. Проблеми вертикальних комунікацій потребують додаткових механізмів підвищення прозорості, оперативності та достовірності інформаційних потоків, зокрема через систему зворотного зв’язку та впровадження сучасних комунікаційних технологій.

3. Горизонтальні та діагональні комунікації забезпечують координацію дій між управлінськими ланками одного або різних рівнів без формальної підлеглості. Вони характеризуються високою ефективністю, точністю передавання інформації та оперативністю взаємодії, знижують ризик виникнення комунікативних бар’єрів і сприяють покращенню колективного сприйняття завдань. Водночас вони мають проблеми, пов’язані з надмірною відповідальністю окремих учасників, можливістю конфліктів та колективних спотворень інформації.

4. Неформальні комунікації відіграють важливу роль у забезпеченні інформаційного обміну та соціальної взаємодії персоналу військової частини. Вони дозволяють швидко поширювати значні обсяги інформації, підтримувати колективну згуртованість та підвищувати ефективність управлінської діяльності. Дослідження показують, що саме неформальні канали забезпечують більшість інформації, що використовується персоналом у службовій діяльності.

5. Загалом ефективність управлінських комунікацій у військовій частині залежить від поєднання формальних (вертикальних, горизонтальних, діагональних) та неформальних каналів обміну інформацією. Оптимальна організація комунікацій передбачає врахування психологічних аспектів взаємодії, рівня компетентності персоналу, умов функціонування підрозділів та сучасних технологічних засобів комунікації.

6. Перехід від жорстко ієрархічних структур до більш гнучких і органічних форм управління дозволяє покращити горизонтальну координацію, підвищити адаптивність організації та створити умови для розвитку ініціативи, відповідальності та ефективного комунікативного клімату серед персоналу.

РОЗДІЛ 2
ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМУНІКАЦІЇ В БОЙОВОМУ ПІДРОЗДІЛІ

2.1 Методика та організація дослідження

Для вивчення психологічних особливостей управлінської комунікації командира у бойовому підрозділі було проведено емпіричне дослідження, яке мало на меті з'ясувати специфіку комунікативних процесів між командиром та підлеглими, а також виявити особливості, що впливають на ефективність управлінської взаємодії в умовах військової служби.

Дослідження здійснювалося у реальному контексті функціонування бойового підрозділу Національної гвардії України. Особлива увага приділялася врахуванню умов військової ієрархії, чіткої регламентації службових відносин та наявності специфічних факторів (ризик, відповідальність за життя особового складу, висока емоційна напруга), які визначають специфіку управлінської комунікації командира.

У дослідженні взяли участь військовослужбовці одного бойового підрозділу чисельністю 25 осіб. Серед них – командири різних ланок та підлеглі військовослужбовці рядового і сержантського складу. Віковий діапазон учасників становив від 23 до 54 років, середній вік – 35 років. Стаж військової служби коливався від 2–х до 10 років.

Для досягнення об'єктивності та комплексності аналізу було сформовано дві основні групи:

- група командирів (офіцери, які здійснюють управлінські функції);
- група підлеглих (солдати та сержантський склад).

Такий розподіл дав можливість порівняти оцінки управлінської комунікації з позицій обох сторін взаємодії.

Збір емпіричних даних проводився у процесі повсякденної діяльності бойового підрозділу, без відриву військовослужбовців від виконання службових обов'язків. Анкетування та спостереження здійснювалися у вільний від бойових завдань час, що забезпечувало природність поведінки учасників та знижувало вплив ситуативних факторів. Дослідження проводилося протягом п'яти місяців (березень–липень 2025 р.), що дозволило простежити сталість проявів комунікації у різних організаційних і службових ситуаціях.

У дослідженні застосовано комплекс методів:

- *анкетування військовослужбовців* – для виявлення сприйняття підлеглими особливостей управлінської комунікації командира, оцінки зрозумілості наказів, частоти зворотного зв'язку та впливу стилю комунікації на мотивацію;
- *анкетування командирів* проводилося з метою систематичного оцінювання ефективності їхнього управлінського стилю комунікації, способів доведення наказів до підлеглих та організації взаємодії з ними, що дозволяє виявити як сильні, так і проблемні аспекти комунікаційної діяльності у бойовому підрозділі;
- *соціометрія* – застосовувалася для визначення рівня згуртованості колективу, виявлення неформальних лідерів та структури комунікаційних зв'язків у підрозділі;
- *напівструктуроване інтерв'ю з командирами* – дозволило дослідити ставлення командирів до власної комунікації, визначити труднощі та ресурси для ефективної взаємодії з підлеглими;
- *включене спостереження* – проводилося в реальному середовищі підрозділу для фіксації організаційно–управлінських висловлювань командира, способів доведення наказів, стилю подачі інформації та взаємодії з особовим складом.

Методи обробки даних.

- кількісний аналіз результатів анкетування та соціометрії;
- якісний аналіз інтерв'ю та спостережень.

Вибір методів зумовлений необхідністю комплексного вивчення управлінської комунікації з позицій психології та соціології. Анкетування та соціометрія дають можливість отримати кількісні дані щодо сприйняття комунікації та структури колективу, тоді як інтерв'ю та спостереження забезпечують глибинне якісне розуміння особливостей взаємодії командира та підлеглих. Такий багатокомпонентний підхід забезпечує повноцінну перевірку нульової та альтернативної гіпотез.

Емпірична частина дослідження була організована у кілька послідовних етапів:

1) підготовчий етап – визначення мети й завдань дослідження, розробка анкети та інструментарію, узгодження умов із командуванням підрозділу;

2) діагностичний етап – проведення анкетування серед військовослужбовців та командирів здійснення спостереження за комунікативними процесами під час виконання службових завдань;

3) аналітичний етап – опрацювання результатів анкетування та соціометрії, узагальнення даних спостереження та аналіз управлінських висловів;

4) інтерпретаційний етап – узагальнення всього масиву результатів, формулювання висновків щодо особливостей управлінської комунікації в бойовому підрозділі та розробка рекомендацій для підвищення її ефективності.

Отже, організація дослідження побудована з урахуванням специфіки військової діяльності та спрямована на комплексне виявлення психологічних особливостей управлінської комунікації командира у бойовому підрозділі.

Дослідження проводилося з дотриманням етичних принципів: участь була добровільною, усі анкети – анонімними, результати – конфіденційними.

Було забезпечено відсутність негативних наслідків для учасників незалежно від їхніх відповідей.

Результати стосуються конкретного підрозділу та відображають його специфіку, тому не можуть бути автоматично поширені на всі військові формування. Проте отримані дані є репрезентативними для аналізу психологічних особливостей управлінської комунікації в умовах бойової служби.

2.2 Психологічні особливості сприйняття ієрархічно організованої комунікації в бойовому підрозділі

У процесі дослідження були використані кілька емпіричних методів, що дозволили комплексно вивчити особливості управлінської комунікації командира та її сприйняття підлеглими: анкетування військовослужбовців, анкетування та напівструктуроване інтерв'ю з командирами, включене спостереження та соціометрія. Поєднання цих методів дало змогу отримати як кількісні, так і якісні дані, а також простежити реальні механізми функціонування ієрархічної системи комунікацій у бойовому підрозділі.

Анкетування дало можливість комплексно оцінити управлінську комунікацію у бойовому підрозділі, враховуючи позиції як підлеглих, так і командирів (Додаток А–Б).

Аналіз результатів анкетування військовослужбовців здійснювався послідовно за кожним запитанням анкети.

1. Наскільки чітко ви розумієте накази командира. (1 – зовсім не розумію, 5 – завжди чітко зрозуміло).

Результати:

- 3 бали – 2 особи;
- 4 бали – 8 осіб;
- 5 балів – 6 осіб.

Аналіз:

- 12,5% (2/16) – мають труднощі з розумінням наказів (оцінили на "3");
- 50% (8/16) – загалом розуміють накази, але не завжди чітко;
- 37,5% (6/16) – завжди чітко розуміють.

Середнє значення: 4,25

Тобто середній рівень розуміння наказів – 4,25 бала з 5.

Більшість військовослужбовців (87,5%) оцінюють накази на рівні 4 – 5, що свідчить про достатню зрозумілість управлінської комунікації;

Наявність 12,5% (2 осіб), які оцінили розуміння на "3", може сигналізувати про проблеми у певних випадках: складність формулювання наказів, відсутність уточнень та зворотного зв'язку, різний рівень підготовки військовослужбовців.

2. Як часто командир пояснює цілі наказу або його значення? (завжди, часто, іноді, рідко, ніколи)

Результати:

- Завжди – 6 військовослужбовців (37,5%);
- часто – 5 військовослужбовців (31,25%);
- іноді – 3 військовослужбовці (18,75%);
- рідко – 1 військовослужбовець (6,25%);
- ніколи – 1 військовослужбовець (6,25%).

Аналіз: Позитивна тенденція – 68,75% (тобто більше двох третин) підлеглих відзначають, що командир завжди або часто пояснює цілі наказів. Це свідчить про достатній рівень роз'яснення завдань, що формує розуміння сенсу дій та підвищує мотивацію;

Проміжна зона – 18,75% вказали на іноді, що вказує на непослідовність у стилі комунікації командира. Іноді підлеглі отримують лише інструкції без стратегічного чи тактичного пояснення;

Проблемна зона – 12,5% військовослужбовців (рідко або ніколи) вважають, що командир майже не пояснює цілі наказів. Це може призводити

до формального виконання без внутрішньої мотивації, зниження ініціативності підлеглих, ризику неправильного трактування завдання у складних умовах.

3. Чи дозволяє командир ставити уточнювальні запитання після отримання наказу? (завжди, інколи, ніколи, лише за його запитом)

Результати:

- завжди – 13 осіб (81,25%);
- інколи – 3 особи (18,75%);
- ніколи / лише за його запитом – 0 осіб.

Аналіз:

- 81% підлеглих завжди мають можливість уточнювати накази, що свідчить про високий рівень відкритості та зворотного зв’язку;
- 19% зазначили "інколи", тобто є випадки, коли підлеглий не відчуває повної свободи задавати уточнюючі питання;
- відсутність відповідей "ніколи" або "лише за його запитом" показує, що командир не застосовує жорстку цензуру на уточнення.

Високий показник відповіді "завжди" демонструє, що командир підтримує діалогічну складову управлінської комунікації, що важливо для точного виконання завдань та формування довіри.

Відповіді "інколи" можуть бути пов’язані з: оперативними обставинами (швидкі бойові рішення), індивідуальними особливостями підлеглих (боязнь задавати питання), стилем командира у конкретні моменти (короткі накази в кризових ситуаціях).

4. Наскільки важливим для вас є позитивний тон, з яким подається наказ? (1 – неважливо, 5 – дуже важливо)

Результати:

- 1 – 2 особи (12,5%);
- 3 – 4 особи (25%);
- 4 – 5 осіб (31,25%);
- 5 – 5 осіб (31,25%).

Аналіз: Більшість військовослужбовців (62,5%) вважають позитивний тон досить важливим або дуже важливим (оцінки 4 – 5).

Невелика частка респондентів, які оцінили важливість на 1 – 3, може свідчити про індивідуальні психологічні особливості (більш практичний або стресостійкий підхід), орієнтацію на результат, а не на форму подачі наказу.

5. Чи відчуваєте ви повагу до себе під час комунікації з командиром? (так, частково, дуже зрідка, ні)

Результати:

- так – 14 осіб (87,5%);
- частково – 2 особи (12,5%);
- дуже зрідка / Ні – 0 осіб.

Аналіз: Більшість підлеглих (87,5%) відчувають повагу під час спілкування з командиром, 12,5% вважають, що повага відчувається лише частково.

Високий рівень відчуття поваги свідчить про позитивний психологічний клімат у підрозділі, невелика частка "частково" може бути пов’язана з індивідуальними характеристиками підлеглих, специфічними ситуаціями, коли командир діє більш жорстко (накази в кризових умовах).

6. Який стиль командування ви вважаєте більш ефективним у бойових умовах? (1–жорстка субординація, чітке виконання без обговорення, 2– субординація з можливістю зворотного зв’язку, 3– партнерський стиль (максимум діалогу), 4– делегування рішень підлеглим.)

Результати:

- 1 – жорстка субординація, чітке виконання без обговорення – 0 осіб;
- 2 – субординація з можливістю зворотного зв’язку – 11 осіб (68,75%);
- 3 – партнерський стиль (максимум діалогу) – 5 осіб (31,25%);
- 4 – делегування рішень підлеглим – 0 осіб.

Аналіз: Більшість військовослужбовців (68,75%) віддають перевагу стилю субординація з можливістю зворотного зв’язку, 31,25% підтримують більш партнерський стиль, жорстка субординація без обговорення та повне делегування рішень підлеглими не обиралась.

Підлеглі визнають, що чітка ієрархія потрібна, але ефективна комунікація включає елементи зворотного зв’язку та діалогу. Відсутність вибору "жорстка субординація" свідчить про те, що повна авторитарність не відповідає сучасним психологічним потребам підрозділу. Делегування рішень не вважається ефективним у бойових умовах, що відображає потребу у керівництві та контролі.

7. Як часто ви отримуєте зворотний зв’язок про якість виконаної роботи? (постійно, іноді, майже ніколи, лише коли робота неякісна)

Результати:

- постійно – 8 осіб (50%);
- іноді – 8 осіб (50%);
- майже ніколи / лише коли робота неякісна – 0 осіб.

Аналіз:

- 50% респондентів отримують зворотний зв’язок постійно;
- 50% отримують зворотний зв’язок лише інколи;
- ніхто не відзначив, що зворотний зв’язок практично відсутній.

Половина підлеглих відчуває регулярний контроль та підтримку з боку командира, що сприяє своєчасному коригуванню дій та підвищенню ефективності, друга половина відчуває зворотний зв’язок лише час від часу, що може призводити до недостатньої мотивації, невпевненості у виконанні завдань, формального підходу до роботи.

8. Який стиль комунікації командира позитивно впливає на вашу мотивацію виконувати завдання? (1 – авторитарний (наказовий жорсткий), 2 – формальний (офіційний стриманий), 3 – демократичний (залучення підлеглих до обговорення), 4 – підтримуючий (доброзичливий, мотивуючий).

Результати:

- 1 – авторитарний (наказовий, жорсткий) – 1 особа (6,25%);
- 2 – формальний (офіційний, стриманий) – 3 особи (18,75%);
- 3 – демократичний (залучення підлеглих до обговорення) – 5 осіб (31,25%);
- 4 – підтримуючий (доброзичливий, мотивуючий) – 6 осіб (37,5%).

Аналіз: 68,75% підлеглих віддають перевагу стилям, що включають діалог та підтримку (демократичний + підтримуючий), лише 6,25% віддають перевагу суворому авторитарному стилю, 18,75% оцінюють формальний, стриманий стиль як стимулюючий.

Підлеглі позитивно реагують на комунікацію, що включає підтримку та залучення до обговорення. Авторитарний стиль майже не впливає на мотивацію, що свідчить про психологічну потребу підлеглих у підтримці та зворотному зв'язку. Формальний стиль сприймається як нейтрально або слабо мотивуючий.

9. Що, на вашу думку, покращує якість управлінської взаємодії у бойовому підрозділі? (1 – чіткість та конкретність наказів, 2 – професійна компетентність командира, 3 – зменшення формалізму у спілкуванні, 4 – довіра між командиром та особовим складом, 5 – уміння командира слухати підлеглих, 6 – чіткий розподіл обов'язків і відповідальності, 7 – підтримка ініціативи підлеглих, 8 – взаємна повага у спілкуванні, 9 – регулярні короткі наради для узгодження дій.)

Результати:

- чіткість та конкретність наказів – 10 осіб;
- професійна компетентність командира – 5 осіб;
- зменшення формалізму у спілкуванні – 2 осіб;
- довіра між командиром та особовим складом – 11 осіб;
- уміння командира слухати підлеглих – 5 осіб;
- чіткий розподіл обов'язків і відповідальності – 7 осіб;
- підтримка ініціативи підлеглих – 3 осіб;

- взаємна повага у спілкуванні – 6 осіб;
- регулярні короткі наради для узгодження дій – 3 осіб;
- інше (врахування можливостей виконавця) – 1 осіб.

Аналіз: Найбільш часто обирані фактори:

- довіра між командиром та особовим складом – 11 (68,75%);
- чіткість та конкретність наказів – 10 (62,5%).

Середньочастотні фактори:

- чіткий розподіл обов'язків і відповідальності –7 (43,75%);
- взаємна повага – 6 (37,5%);
- професійна компетентність командира та уміння слухати підлеглих – по 5 (31,25%).

Менш обирані фактори:

- підтримка ініціативи підлеглих – 3 (18,75%);
- регулярні короткі наради – 3 (18,75%);
- зменшення формалізму – 2 (12,5%);
- інше – 1 (6,25%).

Ключові чинники ефективності управлінської взаємодії – довіра та взаємна повага створюють психологічний комфорт і мотивацію, чіткість наказів забезпечує правильне виконання та мінімізує непорозуміння, чіткий розподіл обов'язків та професійна компетентність командира забезпечують ефективність організації та контроль виконання завдань.

Менш пріоритетні фактори (ініціатива, наради, формалізм) можуть мати допоміжну роль, але не є критично важливими для більшості підлеглих.

Аналіз результатів анкетування командирів бойових підрозділів здійснювався послідовно за кожним запитанням анкети.

1. Як би ви охарактеризували свій стиль управлінської комунікації? (авторитарний, демократичний, змішаний, ліберальний, інший (уточніть)

Варіанти відповідей:

- авторитарний – 0 осіб;
- демократичний – 1 особа;

- змішаний – 6 осіб;
- ліберальний – 0 осіб;
- інший – 0 осіб.

Аналіз:

- найпоширеніший стиль – змішаний (6 із 7, тобто 85,7%);
- меншість – демократичний стиль (1 із 7, тобто 14,3%);
- авторитарний і ліберальний стилі не представлені.

Переважання змішаного стилю свідчить, що командири намагаються гнучко поєднувати різні підходи:

- у бойових завданнях – більше елементів авторитарності (чіткі накази, прямі розпорядження);
- у побутовій чи організаційній діяльності – елементи демократичності (обговорення, врахування думок підлеглих).

Це логічно для військової специфіки, одночасно бути жорстким у критичних ситуаціях та здатним до діалогу у менш формальних умовах.

Наявність демократичного стилю у одного командира свідчить про намагання орієнтуватися на партнерські відносини, залучення підлеглих до ухвалення рішень. Це може підвищувати моральний клімат у підрозділі, але потребує чіткої межі, аби не втрачалася дисципліна.

Відсутність авторитарного стилю цікава, оскільки у військовій практиці він часто вважається традиційним. Можливо, це пов’язано з тим, що командири прагнуть показати себе більш сучасними та адаптивними.

Відсутність ліберального стилю закономірна, адже у бойових підрозділах він може призвести до зниження дисципліни та керованості.

2. Як часто ви надаєте підлеглим пояснення щодо наказів і рішень? (завжди, часто, іноді, ніколи)

Результати:

- завжди – 2 особи;
- часто – 3 особи;
- іноді – 2 особи;
- ніколи – 0.

Аналіз: Тенденція до пояснювальної комунікації – більшість командирів (5 із 7) обирають варіанти «завжди» або «часто», що вказує на орієнтацію на зрозуміле доведення наказів і рішень. Це підвищує прозорість управління та зменшує ризик непорозумінь.

Помірний рівень пояснювальності – 2 командири вказали «іноді», що може свідчити про ситуативний підхід, пояснення надаються лише у випадках, коли є сумніви щодо розуміння наказу або коли завдання складне.

Відсутність авторитарної крайності – жоден командир не обрав варіант «ніколи». Це свідчить про відсутність жорстко–авторитарного стилю, де накази виконуються «без зайвих запитань».

Зв’язок із результатами питання 1 – отримані дані узгоджуються з домінуванням змішаного стилю управлінської комунікації, командири намагаються пояснювати накази, але не завжди роблять це систематично.

3. Чи дозволяєте ви підлеглим ставити уточнення або висловлювати сумніви? (так завжди, інколи залежно від ситуації, коли цього потребує ситуація, ні це суперечить дисципліні)

Результати:

- завжди – 3 особи (43%);
- інколи – 3 особи (43%);
- коли цього потребує ситуація – 1 особа (14%);
- ні, це суперечить дисципліні – 0 осіб (0%).

Аналіз: Переважна більшість командирів (близько 86%) у тій чи іншій формі дозволяють підлеглим уточнювати чи висловлювати сумніви.

Найбільш поширені варіанти "завжди" та "інколи", що свідчить про тенденцію до відкритої комунікації та врахування зворотного зв’язку від особового складу.

Лише один командир обмежує можливість запитань, дозволяючи їх тільки у виняткових ситуаціях, що може вказувати на більш авторитарний стиль керівництва.

Важливо, що жоден з командирів не вважає постановку питань чи сумнівів порушенням дисципліни – це сигнал, що субординація у даних підрозділах не є надмірно жорсткою, а має ознаки адаптивної комунікації.

4. Як ви ставитеся до жорсткої субординації? (є критично необхідною для бойового управління, має межі й потребує адаптації до особистостей підлеглих, може шкодити довірі та ініціативі, має бути у критичних ситуаціях)

Результати:

- є критично необхідною для бойового управління – 0 осіб;
- має межі й потребує адаптації до особистостей підлеглих – 1 особа;
- може шкодити довірі та ініціативі, якщо надмірна – 5 осіб;
- має бути у критичних ситуаціях – 1 особа.

Аналіз: Домінуюча позиція – 5 командирів (71,4%) вважають, що надмірна жорсткість шкодить ініціативності та довірі. Це свідчить про переорієнтацію на більш гнучкі форми управління, які визнають роль комунікації, взаєморозуміння та ініціативи підлеглих.

Адаптивна позиція – 1 командир (14,3%) схиляється до балансу, дисципліна має бути, але з урахуванням особистісних особливостей воїнів.

Ситуативна позиція – ще 1 командир (14,3%) наголошує, що жорстка субординація доречна лише в критичних умовах, коли потрібна негайна реакція.

Відсутність абсолютної підтримки – жоден із командирів не вважає, що жорстка субординація завжди є критично необхідною. Це важливий сигнал – у сучасних підрозділах домінує прагнення до гнучкої управлінської комунікації.

5. Чи отримуєте ви зворотний зв’язок від підлеглих? (1–так, регулярно, 2–іноді, 3–ні, ініціатива з їхнього боку відсутня, 4–не вважаю це потрібним)

Результати:

- так, регулярно – 6 осіб;
- іноді – 1 особа;
- ні – 0 осіб;
- не вважаю це потрібним – 0 осіб.

Аналіз:

85,7% (6 із 7) командирів отримують регулярний зворотний зв’язок від підлеглих.

14,3% (1 із 7) отримує його епізодично.

Жоден командир не вважає, що зворотний зв'язок відсутній або непотрібний.

Такий розподіл свідчить, що система комунікації у підрозділі здебільшого ефективна та двостороння: командири не лише передають накази, а й отримують реакцію від підлеглих.

Переважна більшість відзначає стабільність і регулярність цього процесу, що може позитивно впливати на довіру, взаєморозуміння та корекцію управлінських рішень.

Наявність одного випадку "іноді" може означати:

- або специфіку стилю управління командира (менш демократичний, більш директивний стиль);
- або низький рівень активності та відкритості підлеглих до командира.

6. Чи змінюється ваш стиль комунікації в екстрених ситуаціях? (1 – так, стає жорсткішим і однозначним, 2 – так, спрощую мову для ясності, 3 – ні, намагаюся зберігати послідовність, 4 – ні)

Результати:

- так, стає жорсткішим і однозначним – 3 особи;
- так, спрощую мову для ясності – 4 особи;
- ні, намагаюся зберігати послідовність – 0 осіб;
- ні – 0 осіб.

Аналіз:

100% командирів змінюють стиль комунікації в екстрених умовах. Це свідчить про гнучкість і адаптивність у спілкуванні, що є критично важливим у бойових умовах.

43% (3 особи) обирають жорсткий та однозначний стиль – це дозволяє швидко ухвалювати рішення та уникати двозначності, що особливо актуально в ситуаціях підвищеної небезпеки.

57% (4 особи) спрощують мову – це демонструє прагнення забезпечити зрозумілість і зменшити ризик неправильного тлумачення наказів.

Відсутність відповідей «Ні» свідчить, що усі командири визнають необхідність адаптації комунікації залежно від обставин, а статичний стиль вважається неефективним.

7. Як ви вважаєте, чи може командир бути емоційно доступним для підлеглих? (1 – так, це підвищує довіру, 2 – лише частково – в межах дисципліни, 3 – ні, це шкодить авторитету, 4 – ні, це шкодить ефективності наказів)

Результати:

- так, це підвищує довіру – 4 особи (57%);
- лише частково – в межах дисципліни – 3 особи (43%);
- ні, це шкодить авторитету – 0 осіб;
- ні, це шкодить ефективності наказів – 0 осіб.

Аналіз: Більшість командирів (57%) вважають, що емоційна доступність позитивно впливає на довіру підлеглих, а отже, сприяє зміцненню психологічного клімату в підрозділі.

Значна частина (43%) обрала більш стриману позицію – емоційна відкритість можлива лише в межах дисципліни. Це свідчить про прагнення балансувати між людяністю та дотриманням субординації.

Важливо, що жоден з респондентів не вважає емоційну доступність загрозою авторитету чи ефективності наказів. Це означає, що у сприйнятті командирів жорстка модель «емоційної відстороненості» поступово

поступається місцем більш сучасним підходам до лідерства, орієнтованим на комунікацію та довіру.

8. Наскільки, на вашу думку, гнучкість в ієрархічній комунікації впливає на ефективність виконання бойових завдань? (1 – не впливає, 5 – суттєво впливає)

Результати:

- 2 – 1 особа;
- 3 – 2 особи;
- 4 – 2 особи;
- 5 – 2 особи.

Аналіз: Середній бал: 3,7. Отже, загальний рівень оцінки впливу гнучкості – вище середнього (3,7/5).

Більшість командирів (6 із 7) оцінюють гнучкість як чинник, що впливає на ефективність (від 3 до 5 балів). Це свідчить, що гнучкість у комунікації розглядається як ресурс підвищення ефективності бойових завдань.

Один командир поставив оцінку «2» (низький вплив). Це може свідчити про більш жорстке бачення військової дисципліни, орієнтоване на авторитарність та стандартизовані комунікаційні процедури.

Більшість командирів схиляються до думки, що гнучкість потрібна, але в межах чіткої субординації. Це перегукується з відповідями на попереднє питання про емоційну доступність командира – коли відкритість і адаптивність сприймаються позитивно, але без порушення дисциплінарних рамок.

9. Які елементи комунікації з підлеглими ви вважаєте найважливішими? (1 – чіткість та зрозумілість висловлювань, 2 – здатність слухати підлеглих, 3 – підтримка емоційного контакту (дружнє, людяне ставлення), 4 – відкритість до обговорення питань і проблем, 5 – уміння вчасно надавати зворотній зв’язок, 6 – контроль невербальної поведінки(жести, міміка, тон голосу), 7 – дотримання субординації.)

Результати:

- чіткість та зрозумілість висловлювань – 4 особи;
- здатність слухати підлеглих – 5 осіб;
- підтримка емоційного контакту (дружнє, людяне ставлення) – 1 особа;
- відкритість до обговорення питань і проблем – 6 осіб;
- уміння вчасно надавати зворотній зв'язок – 4 особи;
- контроль невербальної поведінки – 0 осіб;
- дотримання субординації – 0 осіб.

Аналіз: Найвищий пріоритет – відкритість до обговорення (6 осіб). Це показує, що командири цінують не лише одностороннє інформування підлеглих, а й діалог, коли підлеглі мають можливість висловлювати думки, сумніви чи пропозиції.

Здатність слухати підлеглих (5 осіб) йде поруч з відкритістю. Це підкреслює, що у військовій комунікації важливим стає не тільки «віддавати наказ», а й чути реакцію підлеглих.

Чіткість висловлювань та своєчасний зворотний зв'язок (по 4 особи) – класичні базові елементи управлінської комунікації, без яких легко виникають непорозуміння чи помилки.

Емоційний контакт (1 особа) отримав найменше підтримки. Це свідчить про специфіку військового середовища, де домінує офіційність, а не міжособистісна теплота. Водночас, на практиці навіть один командир, що вважає емоційний аспект важливим, може формувати більш згуртовану атмосферу.

Контроль невербальної поведінки та субординація (0 осіб) – цікаво, що ці аспекти ніхто не назвав ключовими.

Це може свідчити про:

- перевагу змісту комунікації над формою;
- субординація у війську сприймається як самоочевидна, а не як спеціальний елемент, який варто виділяти;

- командири недооцінюють роль невербальних сигналів у передачі наказів чи оцінці їх сприйняття.

10. Що, на вашу думку, покращує якість управлінської взаємодії у бойовому підрозділі? (1 – чітке доведення завдань, 2 – злагоджена передача інформації між рівнями управління, 3 – здатність командира мотивувати підлеглих, 4 – наявність зворотного зв'язку від підлеглих, 5 – високий рівень особистої відповідальності командира, 6 – взаємна повага та довіра в підрозділі, 7 – чіткий розподіл ролей та обов'язків, 8 – уміння оперативно вирішувати конфлікти.)

Результати:

- чітке доведення завдань – 2 особи;
- злагоджена передача інформації між рівнями управління – 4 особи;
- здатність командира мотивувати підлеглих – 2 особи;
- наявність зворотного зв'язку від підлеглих – 4 особи;
- високий рівень особистої відповідальності командира – 4 особи;
- взаємна повага та довіра в підрозділі – 5 осіб;
- чіткий розподіл ролей та обов'язків – 3 особи;
- уміння оперативно вирішувати конфлікти – 0 (не обрано).

Аналіз: Лідер серед чинників – взаємна повага та довіра (6) – 5 командирів. Це вказує, що найбільш значущим для командирів є психологічний клімат та морально–етична основа взаємодії, а не лише формальні процедури.

Важливими також є:

- злагоджена передача інформації (2) – 4 особи;
- наявність зворотного зв'язку (4) – 4 особи;
- особиста відповідальність командира (5) – 4 особи.

Це показує, що ефективна комунікація у військовому підрозділі для командирів – двостороння (від командира до підлеглих і навпаки) та залежить від відповідальності і дисципліни самого командира.

Другорядні чинники – чіткий розподіл ролей (7 – 3 особи), доведення завдань (1 – 2 особи), мотивація (3 – 2 особи). Це цікаво, адже в класичних моделях управління акцент робиться саме на чіткості завдань і ролей, але командири ставлять їх нижче від довіри та комунікації.

Несподіваний результат – ніхто не обрав "уміння оперативно вирішувати конфлікти" (8). Це може означати:

- конфлікти вважаються другорядними порівняно з іншими факторами;
- командири сприймають їх як щось, що не має бути частиною норми у злагодженому бойовому підрозділі.

Соціометричне дослідження було проведене з метою виявлення структури міжособистісних відносин у підрозділі, рівня прийнятності комунікації та позиції командира в системі групових взаємин.

Критерії вибору:

1. З ким ви хотіли б разом виконувати бойове завдання?
2. До кого ви звернулися б по допомогу в складній службовій ситуації?
3. До кого ви звернулися б по допомогу в складній особистій ситуації?
4. З ким вам найкомфортніше взаємодіяти під час повсякденного несення служби?
5. Кого з підрозділу ви вважаєте прикладом для інших?

Кожен з респондентів мав можливість дати два позитивних вибори по кожному питанню, обираючи серед інших членів підрозділу (включно з офіцерами). Отримані соціометричні дані дали змогу визначити особливості позицій окремих військовослужбовців у структурі групи (Таблиця 2.1).

Лідер за кількістю виборів – безпосередній командир (учасник №5), який отримав 25 позитивних виборів загалом, зокрема: 9 за критерієм «допомога службова», 8 – «допомога особиста», 3 – «комфорт служби» та 3 – «приклад для інших». Це свідчить про його високу інтегрованість, авторитет і довіру з боку підлеглих.

Другу позицію посідає командир вищого рангу (№10) з 16 виборами, з яких найбільше, за критеріями «допомога службова» (7) і «приклад для інших» (5). Таким чином, його роль у групі сприймається передусім як інституційно–авторитетна.

Таблиця 2.1 – Соціометричні вибори учасників підрозділу за критеріями взаємодії

№	Учасники	Бойове завдання	Допомога службова	Допомога особиста	Комфорт служби	Приклад для інших	Усього виборів	%
1	Офіцер служби						0	0%
2	Сержант	2		2	2	3	9	10%
3	Військовослужбовець	3		1	2	2	8	9%
4	Сержант						0	0%
5	Безпосередній командир	2	9	8	3	3	25	28%
6	Військовослужбовець	2			2		4	4%
7	Сержант	1			1	1	3	3%
8	Військовослужбовець	4	1	1	2	1	9	10%
9	Військовослужбовець						0	0%
10	Безпосередній командир вищого рангу		7	4		5	16	18%
11	Офіцер служби				1	1	2	2%
12	Військовослужбовець				1		1	1%
13	Військовослужбовець	1	1	1	1		4	4%
14	Військовослужбовець				1		1	1%
15	Військовослужбовець	3		1	2	2	8	9%
16	Військовослужбовець						0	0%

Середній рівень виборів мають військовослужбовці №2, №3, №8, №15 (від 8 до 9 позитивних виборів). Вони сприймаються як надійні партнери по службі та комунікації, однак не займають центральної позиції у групі.

Мінімальну кількість виборів отримали учасники №12 та №14 (по 1), а також №11 (2). Це свідчить про низьку інтегрованість або недостатній авторитет у межах колективу.

Повністю ізольованими виявилися учасники №1, №4, №9 та №16, які не отримали жодного вибору. Ізоляція може бути наслідком службової ролі, відсутності значущих неформальних контактів або проблем у міжособистісній взаємодії.

Соціометричний аналіз дозволяє побачити, що формальна ієрархія у підрозділі значною мірою збігається з неформальною структурою комунікації, командир (№5) виступає як центральна фігура комунікації та довіри, поєднуючи офіційну та неформальну владу.

Вищий командир (№10) також має високу кількість виборів, проте його авторитет ґрунтується переважно на формальному статусі та менш вираженій близькості у повсякденній взаємодії.

Наявність «середньої групи» (№2, №3, №8, №15) свідчить про існування другого рівня комунікативної підтримки – це військовослужбовці, до яких звертаються у практичних ситуаціях.

Водночас присутність ізольованих учасників (№1, №4, №9, №16) є сигналом про ризик слабкої залученості та можливі проблеми в ефективності командної взаємодії.

Для глибшого розуміння психологічних особливостей управлінської комунікації та сприйняття ієрархічних відносин у бойовому підрозділі було проведено *напівструктуроване інтерв'ю* з шістьма командирами різного рівня підпорядкування та управлінського досвіду (від 3 до 21 року). Метою було визначення індивідуальних особливостей комунікативної поведінки, ставлення до субординації, а також способів забезпечення ефективності управлінських рішень через комунікацію (Додаток В).

1. Управлінський досвід і сприйняття проблем управління.

Респонденти мають різний рівень управлінського досвіду. Частина з них розпочала управлінську діяльність у цивільній сфері, інші –

безпосередньо у військовому середовищі. Незважаючи на різний досвід, усі учасники підкреслили важливість людського чинника у процесі управління. Основними проблемами визнано:

- труднощі у формуванні злагодженого колективу;
- небажання частини підлеглих брати на себе відповідальність;
- низький рівень інформованості;
- недостатню мотивацію;
- неякісну комунікацію та нечіткість постановки завдань.

Отже, командири схильні розглядати управлінську ефективність не лише як організаційну, але й як психологічну категорію, що ґрунтується на налагодженій системі комунікативних зв'язків і взаємодовіри.

2. Роль комунікації в управлінському процесі.

Усі респонденти одностайно відзначили, що комунікація є ключовим чинником ефективного управління. За їхніми словами, якість взаєморозуміння безпосередньо визначає рівень дисципліни, морально–психологічного клімату та оперативність виконання завдань. Один з учасників інтерв'ю зазначив: «Комунікація – це ключовий фактор. Ефективна комунікація – ефективна діяльність, адже ми не самостійні одиниці, а діємо колективно».

Переважна більшість (5 із 6) вважають, що комунікація впливає на результативність роботи на 90–100%. Це свідчить про високу усвідомленість психологічного значення управлінського спілкування у бойових умовах.

3. Стиль комунікації та його адаптивність.

За результатами опитування, більшість командирів віддають перевагу демократичному або змішаному стилю комунікації, що дозволяє гнучко реагувати на особистісні відмінності підлеглих і ситуаційні чинники. Лише один респондент орієнтується на авторитарний стиль, аргументуючи це потребою в дисципліні.

Більшість опитаних підтвердили, що стиль комунікації є змінним і залежить від психологічного стану підлеглих, рівня довіри, ситуаційної

напруги та характеру завдань. Це підкреслює психологічну зрілість керівників, які здатні адаптувати стиль спілкування до контексту бойових умов і до індивідуальних відмінностей військовослужбовців.

4. Субординація як елемент ієрархічної комунікації.

Погляди командирів щодо ролі субординації в комунікації виявилися неоднозначними. Частина респондентів (№1, №2, №4) вважає, що формальна субординація має обмежене значення порівняно з авторитетом і повагою. Інші (№5, №6) наголошують на її необхідності для забезпечення чіткості командної структури.

При цьому майже всі зазначили, що суворе дотримання субординації не повинно перешкоджати зворотному зв'язку. Командири дозволяють ставити уточнювальні питання та висловлювати пропозиції, оскільки це підвищує розуміння завдань і довіру в колективі.

Характерно, що конфлікти через порушення субординації практично відсутні – це свідчить про адаптацію командирів до сучасного комунікативного середовища, де ефективність важливіша за формальність.

5. Сприйняття порушення субординації та його вплив.

Більшість опитаних підтвердили, що порушення субординації іноді сприяє підвищенню ефективності, коли підлеглі діють ініціативно, беручи на себе відповідальність у ситуації неефективного наказу.

Як приклад наводяться випадки, коли командир «ігнорує нераціональні накази» або «виконує завдання іншим шляхом, зберігаючи при цьому результативність». Це підтверджує, що гнучке ставлення до субординації є додатковим ресурсом адаптації в умовах невизначеності та бойового стресу.

6. Зворотний зв'язок і сприйняття критики.

Всі учасники інтерв'ю зазначили, що постійно отримують зворотний зв'язок від підлеглих і заохочують його. Переважна більшість позитивно ставляться до критики, якщо вона аргументована, та готові змінювати управлінські рішення на її основі. Це свідчить про зрілість управлінської позиції, орієнтацію на командну взаємодію та взаємну відповідальність.

7. Дисципліна, ініціативність та психологічна атмосфера.

Командири активно стимулюють обговорення ідей і спільний пошук рішень, вважаючи це важливим чинником підвищення дисципліни та ефективності.

Психологічна безпека спілкування (відсутність страху висловитися, підтримка довіри, гумор, відкритість) – ключовий маркер збалансованої комунікації, у якій поєднуються вимоги і людяність.

Труднощі у встановленні діалогу респонденти пов’язують переважно з відсутністю довіри або з новими членами колективу.

8. Психологічна оцінка підлеглих і вплив емоційного стану.

Всі командири наголосили, що постійно оцінюють психологічний стан підлеглих – через спостереження, розмову або аналіз поведінки. Це дозволяє своєчасно реагувати на стрес, втому чи дезорганізацію.

У більшості випадків зміни емоційного стану підлеглих зумовлюють корекцію стилю комунікації. Лише один із респондентів не вбачає у цьому потреби.

Отже, командири визнають значення емоційного інтелекту та психологічної чутливості у військовій управлінській діяльності.

9. Оптимізація комунікації в підрозділі.

Серед рекомендацій, які надали учасники, найчастіше зустрічались:

- спрощення комунікації, уникнення надмірної формальності;
- підвищення взаєморозуміння і довіри;
- чіткість формулювання завдань;
- активне слухання та двосторонній діалог.

Відтак, командири ототожнюють ефективність комунікації з прозорістю, взаємоповагою та розумінням контексту підлеглого.

Включене спостереження проводилося з метою вивчення управлінської комунікації командирів бойових підрозділів та її впливу на ефективність роботи підлеглих. Дослідження передбачало фіксацію вербальних і

невербальних проявів, тональності спілкування, характеру зворотного зв’язку підлеглих та результативності виконання завдань.

Для зручності аналізу результати спостереження були узагальнені в таблицях Г.1 – Г.6 (Додаток Г). Це дало можливість отримати цілісну характеристику управлінської комунікації командирів бойових підрозділів.

Командир № 1. Стиль комунікації: авторитарний, домінуючий, змішаний між наказовим і контролюючим, часто використовує емоційно забарвлені вислови, інколи сарказм.

Тон: спокійний, але емоційно виражений у негативних або домінуючих моментах, інколи використовується гумор для зменшення напруження.

Невербальні засоби: погляд, інтонація, жести підкреслюють наказовість або домінування.

Зворотний зв’язок підлеглих: частково присутній, підлеглі часто безрадісно сприймають накази, неохоче задають питання, інколи реагують розгублено.

Ефективність комунікації: контроль і дисципліна високі, але креативність і самостійність підлеглих обмежені, ефективність виконання завдань залежить від домінування командира, а не від колективної роботи.

Загальна тенденція: демонструє жорсткий, авторитарний стиль комунікації з переважанням емоційно насичених, імперативних висловів. Часто використовує іронію та сарказм як форму контролю, що створює напруженість у підлеглих і знижує відкритість зворотного зв’язку. Командир прагне підтримувати дисципліну через тиск і персональну відповідальність, але іноді проявляє людські риси – турботу чи гумор, що частково пом’якшує сприйняття. Підлеглі схильні виконувати накази швидко, але без внутрішньої мотивації, остерігаються ініціативи, уникають діалогу. В комунікації переважають контроль, вимогливість, акцент на підпорядкуванні. Водночас присутнє прагнення до ефективності, хоча вона досягається переважно через примус, а не через командну співпрацю.

Командир № 2. Стиль комунікації: демократичний, орієнтований на залучення підлеглих, відкритий до пропозицій і уточнень.

Тон: спокійний, доброзичливий, турботливий, мотивує підлеглих через пояснення важливості завдань.

Невербальні засоби: усмішка, погляд, жести, сприяють довірливій атмосфері.

Зворотний зв'язок підлеглих: активний, добровільний, підлеглі охоче уточнюють, пропонують рішення, обговорюють дії.

Ефективність комунікації: висока, підлеглі розуміють завдання, відчувають підтримку, готові до самостійних рішень.

Загальна тенденція: дотримується демократичного, партнерського стилю управління, орієнтованого на колективну відповідальність і залучення підлеглих до прийняття рішень. Його комунікація відзначається відкритістю, спокоєм, доброзичливістю, що стимулює ініціативу та створює атмосферу довіри. Командир надає пояснення, підкреслює важливість безпеки, мотивує через розуміння мети та результату. Часто використовує зворотний зв'язок, обговорення, аналіз помилок, підтримує ініціативу підлеглих, не применшуючи своєї ролі керівника. Емоційний фон стабільний, робочий. Підлеглі охоче ставлять запитання, висловлюють думки, проявляють активність. У комунікації переважають раціональність, відповідальність і довіра.

Командир № 3. Стиль комунікації: змішаний контрольний і підтримуючий, застосовує похвалу та делегування.

Тон: спокійний, доброзичливий, іноді емоційно виражений, сарказм використовується для зауважень без серйозного тиску.

Невербальні засоби: усмішка, погляд, жести, інколи жартівливий тон.

Зворотний зв'язок підлеглих: добровільний, активний, підлеглі пояснюють, уточнюють, виконують завдання з відповідальністю.

Ефективність комунікації: висока, поєднує контроль і мотивацію через похвалу, делегування, активне залучення до процесів.

Загальна тенденція: поєднує індивідуально–дружній стиль взаємодії з елементами дисциплінарного контролю. Його спілкування врівноважене, у наказах присутні як доброзичливість, так і вимогливість. Часто проявляє підтримку, гумор, позитивні оцінки, що сприяє формуванню довіри й психологічної стійкості колективу. Разом з тим, у разі необхідності командир демонструє емоційність і чіткість, не втрачаючи контролю над ситуацією. У підлеглих формується відчуття відповідальності без страху. Зворотний зв'язок добровільний, природний, атмосфера спілкування – робоча, спокійна, з елементами взаємоповаги. Стиль командира можна охарактеризувати як гнучкий, ситуативно–адаптивний, орієнтований на результат і підтримку бойового духу.

Командир № 4. Стиль комунікації: орієнтований на детальне пояснення завдань, уточнення, залучення підлеглих до організаційних рішень.

Тон: спокійний, дружній, наказовий, проявляє зацікавленість та контроль, без емоційного тиску.

Невербальні засоби: жести, погляд, тон, спрямовані на увагу та залучення підлеглих.

Зворотний зв'язок підлеглих: обов'язковий, активний, підлеглі обговорюють проблеми, пропонують рішення, беруть участь у колективному плануванні.

Ефективність комунікації: висока, стимулює колективну роботу, увагу до деталей, забезпечує швидке і точне виконання завдань.

Загальна тенденція: характеризується раціонально–організованим стилем комунікації, який поєднує наказовість з чіткістю, поясненнями та культурою мовлення. Його вислови логічні, структуровані, містять як завдання, так і роз'яснення причин. Командир підтримує дисципліну через послідовність і об'єктивність, без емоційного тиску. Відкрито залучає підлеглих до спільної роботи, створює умови для обговорення, самостійності й відповідальності. Підлеглі реагують спокійно, активно взаємодіють, проявляють ініціативу. Командир уникає відкритих конфліктів, обирає стиль

із позитивною атмосферою взаємоповаги. Його комунікація сприяє злагодженості колективу та стабільності в роботі.

Командир № 5. Стиль комунікації: дружній, підтримуючий, надає пояснення, контролює процес через уточнення і конструктивні запитання.

Тон: спокійний, позитивний, неформальний, інколи емоційний у формі обурення, але без паніки.

Невербальні засоби: усмішка, дружній тон, жести підтримки.

Зворотний зв'язок підлеглих: активний, добровільний, підлеглі надають пояснення, уточнюють завдання, пропонують рішення.

Ефективність комунікації: висока, сприяє самостійності, колективній організації та коректному виконанню завдань.

Загальна тенденція: демонструє аналітичний, гнучкий стиль управлінської комунікації, орієнтований на роз'яснення, діалог і взаєморозуміння. Часто використовує питання, уточнення, надає пояснення, чим створює відкриту інформаційну взаємодію. Тон спокійний, урівноважений, іноді дружній чи неформальний. У стресових ситуаціях залишається стриманим, схильний до раціонального вирішення проблем, уникання емоційних конфліктів. Підлеглі сприймають його спокійно, відчувають підтримку, активно беруть участь у діалозі. Присутній зворотний зв'язок, ініціатива, готовність до співпраці. Виступає як посередник між формальністю наказів і неформальністю довіри, підтримуючи продуктивну робочу атмосферу.

Командир № 6. Стиль комунікації: авторитарний, формальний, наказовий, контроль через постанови і конкретні завдання.

Тон: стриманий, формальний, інколи емоційний, підкреслює авторитет та відповідальність.

Невербальні засоби: мінімальні, орієнтовані на контроль і дисципліну.

Зворотний зв'язок підлеглих: обмежений, підлеглі часто реагують покорою, без уточнень, інколи з негативною емоційною реакцією.

Ефективність комунікації: середня, завдання виконуються, але самостійність та ініціатива обмежені, можливі помилки через відсутність уточнень.

Загальна тенденція: дотримується жорсткого, формально–авторитарного стилю комунікації. Його вислови короткі, наказові, позбавлені емоційного забарвлення, що створює дистанцію між командиром і підлеглими. Уникає пояснень, не ініціює зворотного зв'язку, часто демонструє недовіру до самостійності підлеглих. Навіть у позитивних оцінках відчувається ієрархічна відстороненість, відсутність емпатії. Підлеглі виконують накази без заперечень, але без ініціативи, іноді з внутрішнім опором чи роздратуванням. У комунікації переважають наказовість, контроль, прагнення зберегти владу та відповідальність у своїх руках. Стиль є ефективним у кризових умовах, але малопридатним для розвитку команди та налагодження психологічної взаємодії.

2.3 Особливості співвідношення ієрархії, довіри, субординації в бойовому підрозділі

Питання співвідношення ієрархії, довіри та субординації в бойовому підрозділі має прикладне та теоретичне значення: з одного боку, ієрархічна структура забезпечує чіткість розподілу відповідальності й оперативність прийняття рішень з іншого – високий рівень довіри та зворотного зв'язку серед особового складу сприяє ініціативності, адаптивності й попередженню помилок. У підрозділі 2.2 було представлено результати кількісних і якісних досліджень (анкетування особового складу та командирів, соціометрія, напівструктуровані інтерв'ю, включене спостереження). Вони склали основу аналізу моделі співіснування ієрархії та довіри, яка є більш ефективною для досягнення цілей бойового підрозділу – жорстко авторитарна чи ієрархія, посилена діалогом та зворотним зв'язком.

Тестування гіпотез – синтез отриманих даних:

- нульова гіпотеза (H0): жорстка субординація та авторитарний стиль комунікації командира є незамінними умовами ефективної управлінської взаємодії для досягнення цілей бойового підрозділу;
- альтернативна гіпотеза (H1): комунікація командира у межах субординації, що включає елементи діалогічної стратегії та зворотного зв'язку з підлеглими, є ефективною управлінською взаємодією для досягнення цілей бойового підрозділу.

Емпіричні спостереження і їх інтерпретація:

1. Оперативність та дисципліна (підтримка H0 у вузькому сенсі).

У включеному спостереженні було зафіксовано, що у командирів з чіткою авторитарною комунікацією виконання наказів у критичних короткострокових операціях відбувається швидко й без додаткових дискусій.

Анкетні відповіді підтверджували відносно високу швидкість реакції на команди й мінімум затримок у виконанні термінових завдань.

Інтерпретація: авторитарна субординація підвищує оперативність у короткострокових критичних ситуаціях – це дає умовну підтримку H0, але лише щодо специфічного й вузького аспекту (швидке виконання наказів).

2. Ініціатива, адаптивність і пом'якшення ризиків (підтримка H1).

Коли командири практикували діалогічні підходи, делегування та заохочували уточнення, спостерігалися вищі показники добровільного зворотного зв'язку, більше пропозицій від підлеглих та швидше виявлення організаційних та логістичних помилок.

Соціометрія та анкетування відображали вищий рівень довіри до цих командирів, що корелювало зі зниженням кількості індивідуальних помилок і зростанням ініціативи при плануванні операцій.

Інтерпретація: у середньо– та довгостроковій перспективі діалогічна комунікація в межах субординації підвищує адаптивність підрозділу, зменшує операційні ризики та підвищує якість рішень – це дає підстави відхилити H0 як універсальну вимогу і підтримати H1.

3. Психологічний клімат, мотивація та «поглинання» стресу.

Демократичні та підтримуючі стилі сприяли більш високому моральному стану, меншій тривожності і кращій кооперації у нештатних ситуаціях. Авторитарні стилі підтримували дисципліну, але частіше супроводжувалися підвищеною напругою та небажанням ініціювати дії поза наказом.

Інтерпретація: довіра виступає модератором між ієрархією та ефективністю – за високої довіри ієрархія не пригнічує ініціативу, а комплементарно з нею посилює керованість підрозділу.

4. Субординація як структурний каркас та комунікаційна гнучкість.

Дані показали, що субординація сама по собі не є синонімом ефективності – важливим виявився баланс, ясні ролі й порядок (ієрархія) плюс можливість діалогу і коректування (зворотний зв'язок).

Інтерпретація: строгість субординації може бути необхідною в окремих контекстах (наприклад, під час безпосереднього бою), але стає деструктивною, якщо вона перешкоджає комунікації в миротворчих або планувальних операціях.

Отже, нульову гіпотезу (H0) не можна вважати загалом підтвердженою, жорстка субординація і авторитарний стиль дійсно забезпечують певні переваги при виконанні короткострокових, критично термінових завдань, але не є «універсально незамінними» умовами ефективності управління бойовим підрозділом у середньо– і довгостроковій перспективі.

Альтернативна гіпотеза (H1) отримує підтримку, ефективна управлінська взаємодія поєднує ієрархічну структуру з елементами діалогічності та систематичного зворотного зв'язку – це сприяє як оперативному виконанню, так і адаптивності, ініціативності та зниженню ризиків помилок.

Аналіз даних анкетування, соціометрії, інтерв'ю та включеного спостереження свідчить, що ефективна управлінська взаємодія у бойовому підрозділі – це не виключна прерогатива жорсткої субординації, а поєднання

чіткої ієрархії з діалогічною практикою та системним зворотним зв’язком. Авторитарні підходи залишаються важливими в окремих, критичних ситуаціях, але для забезпечення стійкої, адаптивної та ефективної взаємодії в більшості операційних режимів доцільно практикувати модель, що поєднує субординацію та довіру.

РОЗДІЛ 3
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМУНІКАЦІЇ В БОЙОВОМУ ПІДРОЗДІЛІ

3.1 Проблеми і ресурси організаційної комунікації командира

3.1.1. *Проблеми організаційної комунікації командира в бойовому підрозділі.* Організаційна комунікація командира в бойовому підрозділі - це динамічна система вербальних і невербальних зв'язків, що функціонують у специфічних умовах військової ієрархії, високої відповідальності та підвищеного стресу. Удосконалення цієї системи вимагає не лише виявлення основних проблемних зон (бар'єрів), але й чіткого опису наявних ресурсів (сильних сторін), які можна мобілізувати для підвищення ефективності управління. Нижче наведено детальний аналіз виявлених проблем і ресурсів із теоретичною прив'язкою на основі емпіричних результатів розділу 2.

1. Наявність авторитарного стилю комунікації.

Авторитарний стиль управління базується на принципах одностороннього впливу та комунікації, що переважно зводиться до надання вказівок, повчань та інструктажу. Такий підхід передбачає домінування керівника у процесі взаємодії та обмеження ініціативи підлеглих. У контексті демократичного суспільства, де пріоритетом є повага до прав людини та громадянських свобод, авторитарна модель управлінської діяльності вважається неефективною та морально неприйнятною. Вона пригнічує самостійність і творчий потенціал членів колективу, формує атмосферу напруженості, спричинює взаємну недовіру та негативне емоційне ставлення між учасниками взаємодії. Як наслідок, знижується рівень згуртованості групи, погіршується морально-психологічний клімат і зменшується ефективність спільної діяльності [15].

Авторитарна модель управління, заснована на жорсткій вертикалі підпорядкування та безумовному виконанні наказів. Попри функціональну доцільність такої системи в умовах бойових дій, її надмірна жорсткість створює низку психологічних проблем - емоційне напруження, зниження мотивації, відчуття недовіри між командиром і підлеглими. Авторитарний стиль комунікації обмежує можливості діалогу, не сприяє формуванню колегіального обговорення, що позбавляє командира важливих каналів отримання неформальної інформації та зворотного зв'язку. Як наслідок, управлінська комунікація стає однобічною, а її ефективність - ситуативною та залежною від індивідуальних рис керівника.

2. Недостатня гнучкість комунікативних стратегій.

У контексті глибоких соціальних змін, спричинених війною, невизначеністю майбутнього та надмірним інформаційним навантаженням, особливої значущості набуває розвиток особистісних якостей, що сприяють ефективній комунікації, здатності до адаптації та відповідальній соціальній поведінці. Серед таких характеристик провідне місце посідає комунікативна гнучкість – уміння людини оперативно й адекватно реагувати на зміну соціальних ролей, ситуацій та умов взаємодії, забезпечуючи конструктивний і доброзичливий характер міжособистісних контактів.

Комунікативна гнучкість виконує інтеграційну функцію, поєднуючи в собі елементи емоційного інтелекту, уміння вести міжособистісний діалог, толерантність і стратегічне мислення у сфері соціальної взаємодії. Її розвиток сприяє становленню здатності до ефективного, адаптивного та відповідального спілкування, що виступає підґрунтям соціальної єдності, громадянської активності й психологічної стійкості суспільства в умовах кризових трансформацій [46].

Частина командирів не змінюють стиль комунікації відповідно до ситуації, психологічного стану підлеглих чи контексту бойового завдання. Це призводить до ригідності управлінської поведінки, втрати адаптивності та зниження ефективності інформаційного обміну.

Недостатня гнучкість комунікативних стратегій – це проблема, яка обмежує адаптивність управлінської взаємодії, погіршує взаєморозуміння між командиром і особовим складом, знижує ефективність виконання наказів і рівень довіри в колективі.

Розвиток комунікативної гнучкості є одним із базових напрямів удосконалення управлінської комунікації, особливо у військових структурах, де поєднуються жорстка субординація та потреба у психологічній взаємопідтримці.

3. Недостатня якість зворотного зв’язку.

Управлінські відносини передбачають постійну взаємодію між усіма учасниками управлінського процесу, тому їх не можна тлумачити як односторонній вплив (наприклад, лише з боку керівника на підлеглого). Кожен учасник управління одночасно виступає і суб’єктом, і об’єктом управлінського впливу, оскільки сам підпорядковується системі вищого рівня. Водночас підлеглий, здійснюючи зворотний зв’язок, впливає на дії керівника, спонукаючи його коригувати як власну управлінську позицію (структуру, способи взаємодії), так і зміст реалізованих управлінських функцій. Таким чином, управлінська діяльність має характер суб’єкт-суб’єктних відносин, що ґрунтуються на взаємовпливі сторін [15].

В умовах військової субординації система зворотного зв’язку між командиром і підлеглими часто носить формальний характер. Зворотна інформація надходить із затримкою або не відображає реального стану справ, оскільки підлеглі нерідко уникають відкрито висловлювати критичні зауваження чи пропозиції через страх санкцій або небажання виглядати нелояльними. Це призводить до викривлення інформаційних потоків, що унеможливлює своєчасне коригування управлінських рішень. У бойовому підрозділі наслідком такого дефіциту комунікації може стати неузгодженість дій, помилки в оцінці обстановки, втрата ініціативи та зниження бойової ефективності.

4. Низький рівень культури мовлення та структурованості висловів.

Управлінець у процесі професійної діяльності повинен дотримуватися основних вимог до культури мовлення. Його висловлювання мають вирізнятися змістовністю, що передбачає глибоке розуміння теми та вміння передати її суть чітко й логічно. Мовлення керівника повинно бути різноманітним за лексичними засобами, позбавленим тавтології та одноманітності, що сприяє виразності та переконливості комунікації. Водночас важливими характеристиками є точність формулювань - для забезпечення швидкого і правильного розуміння повідомлення - та доцільність використаних мовних засобів відповідно до контексту управлінської взаємодії [44].

Комунікація командира в бойовому підрозділі часто відзначається надмірною лаконічністю, використанням жаргонізмів або некоректних висловів, що знижує точність і зрозумілість управлінських повідомлень. Відсутність структурованості висловлювань, логічної послідовності та емоційної врівноваженості негативно впливає на сприйняття інформації підлеглими. У критичних умовах, коли від чіткості та точності команди залежить виконання завдання й життя особового складу, навіть незначні мовні неточності чи двозначності можуть призвести до серйозних наслідків. Психологічна культура мовлення командира є ключовою умовою формування довіри, авторитету та управлінської ефективності.

5. Недостатня комунікативна рефлексія.

Усвідомлення власної свідомості, дій та формування адекватних взаємовідносин між суб’єктами управління тісно пов’язане з розвитком рефлексивних здібностей особистості. Високий рівень рефлексії є однією з ключових передумов ефективності професійної діяльності управлінця. Саме рефлексія забезпечує можливість цілеспрямовано планувати, регулювати й контролювати процес власного мислення, критично оцінювати не лише зміст і достовірність суджень, а й їх логічну послідовність. Завдяки рефлексії керівник може знаходити оптимальні рішення у складних професійних

ситуаціях, що не піддаються стандартним алгоритмам розв'язання. Таким чином, рефлексія виступає універсальним внутрішнім механізмом підвищення ефективності управлінської діяльності - від процесу ухвалення рішень і регуляції міжособистісних стосунків у колективі до забезпечення власного професійного та особистісного розвитку [45].

Командири рідко здійснюють самоаналіз власного стилю спілкування, не завжди усвідомлюють, як їхні слова чи невербальні реакції впливають на підлеглих. Це свідчить про потребу у розвитку рефлексивної культури управлінської комунікації.

6. Вплив ієрархічної субординації як обмежувального чинника.

Надмірне акцентування на службовій дистанції та жорсткій вертикалі комунікації знижує потенціал горизонтальної взаємодії та колективного ухвалення рішень. Це ускладнює розвиток командної взаємодії, що є критично важливим у бойових умовах.

Процес командоутворення в організації полягає у створенні сприятливих умов для розвитку в працівників умінь ефективної взаємодії, формування згуртованого колективу та командного духу, виявлення неформальних лідерів і підтримання атмосфери відкритого спілкування.

Ефективна команда – це така група, у якій:

- усі учасники поділяють спільне бачення цілей, завдань і напрямів розвитку команди;
- існує єдина система цінностей і спільно вироблені правила взаємодії;
- кожен член колективу відчуває особисту мотивацію та зацікавленість у досягненні спільних результатів;
- наявний лідер, авторитет якого визнається всіма учасниками;
- панує доброзичлива, відкрита та неформальна атмосфера спілкування;
- члени команди виявляють взаємну повагу та готовність слухати один одного;

- усі учасники беруть активну участь в обговоренні ключових питань;
- під час дискусій заохочується як висловлення власних ідей, так і відверте вираження емоцій;
- рішення приймаються на основі консенсусу, а не просто більшістю голосів;
- можливі конфлікти спрямовуються на пошук оптимальних рішень щодо завдань і методів роботи, а не на міжособистісне протистояння.

Отже, ефективна команда характеризується високим рівнем узгодженості, взаємної підтримки та орієнтацією на спільний результат, що забезпечує стабільність і продуктивність організаційної діяльності [4].

7. Обмеження розвитку самостійності підлеглих.

Авторитарний стиль керівництва характеризується надмірною концентрацією влади в руках керівника, централізованим ухваленням рішень і постановкою завдань, а також суворим контролем за їх виконанням. Для такого підходу типовим є обмеження контактів із підлеглими, що часто призводить до підвищення рівня конфліктності в колективі.

Надмірна централізація управління виступає основним недоліком цього стилю, оскільки вона стримує прояв самостійності та креативності підлеглих, знижує їхню ініціативність, викликає незадоволення умовами праці та, як наслідок, сприяє зростанню плинності кадрів [47].

В умовах авторитарного контролю підлеглі не проявляють ініціативу, очікуючи прямого наказу, навіть у ситуаціях, де можливе самостійне рішення. Це веде до зниження відповідальності, креативності та командної згуртованості, особливо в динамічних бойових умовах. Відсутність довіри до самостійних рішень підлеглих - ключовий бар’єр у формуванні ефективної бойової взаємодії.

3.1.2. Ресурси організаційної комунікації командира в бойовому підрозділі.

1. Особистісний авторитет командира.

Командир, який користується довірою та повагою підлеглих, справляє

на них позитивний вплив. Реакція особового складу на розпорядження залежить від авторитету керівника: якщо він має визнання, його накази сприймаються без внутрішнього опору, виконуються охоче й без потреби у додатковому адміністративному контролі. Натомість вказівки командира, який не має авторитету, викликають сумніви, внутрішню напруженість і недовіру, що поступово поширюється і на його управлінські рішення [31].

Визнання професійної компетентності, рішучості та справедливості командира є ключовим психологічним чинником довіри. Особистісний авторитет часто стає ефективнішим засобом управлінського впливу, ніж формальна посада, забезпечуючи високу згуртованість підрозділу.

2. Здатність до гнучкого поєднання стилів керівництва.

Ефективне управління організацією передбачає досягнення поставлених цілей у найкоротші терміни з мінімальними витратами ресурсів. Одним із ключових чинників цього процесу є вибір керівником оптимального підходу до організації діяльності, впливу та мотивації персоналу. Саме від стилю взаємодії керівника з підлеглими, його ставлення до працівників і способів організації роботи залежать такі важливі показники, як продуктивність, соціально-психологічний клімат у колективі, рівень лояльності та задоволеності співробітників.

В умовах сучасних українських реалій, зокрема під час воєнного стану, актуальним стає вміння керівника гнучко реагувати на зміни, поєднувати різні стилі управління та адаптувати їх до конкретних ситуацій. Управлінська гнучкість і професійна компетентність дозволяють ефективно координувати діяльність трудового колективу, забезпечувати безперервне функціонування організації, що здійснює соціальну роботу, та підтримувати відносну стабільність і психологічну стійкість її персоналу [48].

Командири, які вміють варіювати між авторитарністю у кризових ситуаціях і демократичністю під час планування чи аналізу, демонструють значно вищу ефективність комунікації. Гнучкість стилю забезпечує адаптивність до контексту та підтримує бойову готовність.

3. Розвинена система зворотного зв’язку.

Регулярне обговорення результатів, залучення підлеглих до уточнення завдань і колективного аналізу рішень формує атмосферу взаємоповаги та довіри. Наявність діалогу сприяє корекції управлінських дій у реальному часі.

Комунікаційне забезпечення – це система методів, засобів і каналів зв’язку, що забезпечують цілеспрямований процес обміну інформацією між учасниками управлінської діяльності. Вона охоплює як внутрішні, так і зовнішні комунікаційні взаємодії, створюючи умови для своєчасного отримання достовірних даних і оперативного прийняття управлінських рішень керівниками [49].

4. Емоційно-психологічна підтримка підлеглих.

Командири, здатні виявляти емпатію, помічати емоційний стан бійців і підтримувати їх у стресових ситуаціях, створюють сприятливий мікроклімат, який підвищує стійкість і моральний дух підрозділу.

Одним із ключових чинників успішної управлінської діяльності є комунікативна компетентність керівника, що проявляється у його здатності встановлювати позитивний контакт із людьми, викликати довіру та симпатію, передавати своєчасну й цінну інформацію, аргументовано переконувати в доцільності певних дій, а також ефективно впливати на підлеглих, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення спільних цілей. Саме завдяки комунікативній компетентності керівник здатен формувати довірливі стосунки та підтримувати продуктивну взаємодію в колективі.

Однією з головних причин невиконання завдань, виникнення конфліктів між керівником і підлеглими або всередині колективу, а також погіршення соціально-психологічного клімату є відсутність взаєморозуміння. Це свідчить про проблему узгодження позицій між менеджером і підлеглими. Щоб забезпечити прийняття рішень і вказівок керівника, необхідно показати, що запропоновані дії не суперечать переконанням працівників, а навпаки – сприяють задоволенню їхніх потреб і професійних інтересів. Люди значно

охочіше сприймають і якісніше виконують завдання від керівника, до якого мають позитивне емоційне ставлення, і, навпаки, чинять опір вказівкам особи, яка викликає недовіру або антипатію [50].

5. Професійна спрямованість на результат і спільну відповідальність.

Орієнтація командира на досягнення мети не лише через накази, а й через роз'яснення, аргументацію та залучення підлеглих, забезпечує внутрішню мотивацію до якісного виконання завдань.

Важливість спілкування з підлеглими полягає у забезпеченні їх поінформованості про загальний стан справ у підрозділі. У практиці керівної діяльності військових керівників досить поширеною є помилкова установка, згідно з якою підлеглим нібито не потрібно знати про загальну ситуацію або стратегічні завдання. Такий підхід призводить до зниження мотивації, ініціативності та відчуття причетності до спільної справи.

Ефективна управлінська комунікація передбачає відкритість і доступність інформації, що сприяє формуванню довіри між командиром і особовим складом. Інформованість працівників є важливою умовою їх залучення до спільної діяльності та підвищення відповідальності за результати роботи. У військовому середовищі це має особливе значення, оскільки забезпечує узгодженість дій, стабільність морально-психологічного стану та підвищує ефективність виконання завдань [24].

3.2 Шляхи підвищення ефективності комунікації в бойовому підрозділі

Підвищення ефективності управлінської комунікації в бойовому підрозділі має ґрунтуватися на усуненні виявлених у підпункті 3.1 проблем та максимальному використанні наявних ресурсів. Наведені нижче заходи поєднують організаційні, освітні, поведінкові та технічні рішення, спрямовані на розвиток гнучкості, якості зворотного зв'язку, культури мовлення,

рефлексії та самостійності підлеглих, при збереженні необхідної субординації в умовах бойової діяльності та є практичним підґрунтям для моделі комунікаційної організації підрозділу, викладеної в підрозділі 3.3.

Заходи, що спряють ефективній комунікації в бойовому підрозділі.

1. Формування адаптивних стилів керівництва.

1) Динамічне поєднання стилів. Впровадити правило «контекст-керівництво»: у кризових ситуаціях – чіткі директиви (елемент авторитарності); у підготовчій, навчальній та аналітичній діяльності - демократичні елементи (обговорення, залучення).

2) Методичні вказівки для командирів. Розробити короткі чеклісти, коли застосовувати які підходи (шаблони рішень для стандартних тактичних сценаріїв).

3) Практичні вправи. Регулярні тренінги з імітації ситуацій (ролі, сценарії) для тренування перемикання між стилями.

2. Підвищення якості зворотного зв'язку.

1) Запровадження структурованих каналів зворотного зв'язку. Ідея полягає в тому, щоб знизити психологічний бар'єр для висловлення думки підлеглими, зробити цей процес звичним і безпечним, не порушуючи при цьому принципів субординації.

Для цього пропонується використовувати короткі стандартизовані форми, наприклад: Форма «3 рядки»:

- що спрацювало – коротке зазначення дії, рішення або процесу, який показав позитивний результат;
- що потрібно змінити – коротке формулювання труднощів, недоліків або неузгодженостей, які завадили ефективності;
- пропозиція – конкретна ідея або крок, який може покращити ситуацію.

2) Анонімні та напіванонімні механізми. Для чутливих питань – анонімні скриньки пропозицій, щоб знизити страх санкцій.

3) Регулярні ретроспективи. Після виконання задач – короткі дебрифінги (5-10 хв) для обміну важливою інформацією й корекції процедур.

4) Заохочення ініціативи. Система визнання (похвала, відзначення) для підлеглих, чиї пропозиції покращили роботу підрозділу.

3. Поліпшення культури мовлення та структурованості повідомлень.

1) Стандарти мовлення. Розробити правила формулювання наказів та інструкцій:

- мета (коротко);
- завдання (по пунктах);
- очікуваний результат (чітко);
- часові рамки (обов’язково).

2) Тренінги з точності мовлення. Практичні заняття (мікродиктанти, вправи на стислість і логіку висловлювань) з акцентом на уникненні жаргону в офіційних повідомленнях.

3) Шаблони повідомлень. Зразки повідомлень для типових ситуацій (вихід на позицію, зміна плану, евакуація) для уніфікації термінології.

4. Розвиток комунікативної гнучкості і рефлексії.

1) Навчальні модулі з емоційного інтелекту. Короткі лекції й практики з розпізнавання емоцій, регуляції емоційного стану та емпатичного слухання.

2) Рефлексивні сесії командирів. Щотижня 20-30 хвилин особистої рефлексії або супервізії: аналіз власних рішень, невербальних реакцій, наслідків комунікації. Можливе залучення старшого офіцера чи психолога у форматі супервізії.

3) Ротація ролей у навчанні. Практика, де підлеглі на короткий час виконують роль командира у навчальній діяльності – підвищує розуміння обмежень і викликів.

4. Підтримка самостійності та ініціативи підлеглих.

1) Делегування з відповідальністю. Визначити чіткі зони відповідальності для різних посад і дозволити автономні рішення у межах цих зон.

2) Мікроповноваження. Практика доручень «на місці» з коротким контролем - підвищує впевненість та навчає самостійності.

5. Посилення емоційно-психологічної підтримки.

1) Швидкі психологічні інтервенції. Навчити командирів базовим технікам першої психологічної допомоги (як помітити стрес, що робити, до кого звернутися).

2) Пульсування морального стану. Короткі чергові опитування настрою (1–2 питання) для оперативного реагування.

3) Програми відновлення. Включити вправи з релаксації, короткі групові практики для відновлення ресурсів після інтенсивних операцій.

6. Оцінка ефективності та моніторинг змін.

1) Критерії ефективності. Визначити показники: час виконання команд, кількість помилок через непорозуміння, % виконаних пропозицій від підлеглих, показник морального стану тощо.

2) Регулярний аудит комунікації. Щоквартальні оцінки (короткі опитування, спостереження, аналіз інцидентів) для вимірювання змін і корекції заходів.

3) Зворотний зв’язок на результатах. Публічне (у внутрішньому колі) підведення підсумків змін, щоб показати практичний ефект і зафіксувати успішні практики.

7. Очікувані результати:

- підвищення точності та швидкості передачі наказів; зменшення помилок, пов’язаних із непорозуміннями;
- збільшення кількості конструктивного зворотного зв’язку та ініціатив від підлеглих;
- поліпшення морально-психологічного клімату, зростання довіри до командира;
- підвищення адаптивності підрозділу до змін умов бойової обстановки.

Ці шляхи поєднують оперативні (короткострокові) та стратегічні (довгострокові) заходи. Рекомендовано починати з малого – уніфікації мовлення та запровадження структурованого зворотного зв'язку і поступово переходити до тренінгів з рефлексії та комплексних програм розвитку лідерської гнучкості [51].

3.3 Практичні рекомендації з підготовки командирів до ефективної взаємодії

Ефективна комунікація є однією з ключових умов злагодженості бойового підрозділу, оскільки забезпечує узгодженість дій, взаєморозуміння та оперативність прийняття рішень. Командир, як центральна фігура комунікаційної системи, виконує функції не лише організатора, а й модератора інформаційних потоків, носія емоційно-мотиваційного впливу та зразка управлінської поведінки. Від рівня його комунікативної компетентності, емоційної стабільності та здатності до гнучкої взаємодії залежить психологічний клімат у колективі, ступінь довіри між військовослужбовцями та ефективність виконання завдань.

Підготовка командира до ефективної взаємодії потребує системного підходу, що поєднує психологічні, організаційні та етичні чинники. На цій основі пропонується модель комунікаційної організації бойового підрозділу, орієнтована на розвиток довіри, чіткості управлінських рішень, відкритого зворотного зв'язку та стійкості міжособистісних зв'язків навіть у стресових умовах.

Нами розроблено *модель ефективної комунікаційної організації підрозділу*, вона ґрунтується на принципах системності, ієрархічності, взаємної поваги, прозорості та гнучкості інформаційного обміну. Розроблена модель поєднує чотири взаємопов'язані рівні (рис. 3.1):

- психологічний рівень – розвиток у командира таких якостей, як емоційна стабільність, емпатійність, стресостійкість, толерантність до

невизначеності та здатність до комунікативної рефлексії;

- організаційний рівень – налагодження чіткої структури вертикальних (командир – підлеглі) та горизонтальних (між підрозділами) каналів зв'язку, визначення механізмів зворотного зв'язку та оптимізація порядку доведення управлінських рішень;
- інтерактивний рівень – створення умов для активної взаємодії через колективні обговорення, короткі інструктажі та уточнення після виконання завдань, підтримання культури обміну думками;
- культурно-нормативний рівень – дотримання норм військової етики, субординації та дисципліни при одночасному збереженні партнерського взаєморозуміння і спільної відповідальності за результат.

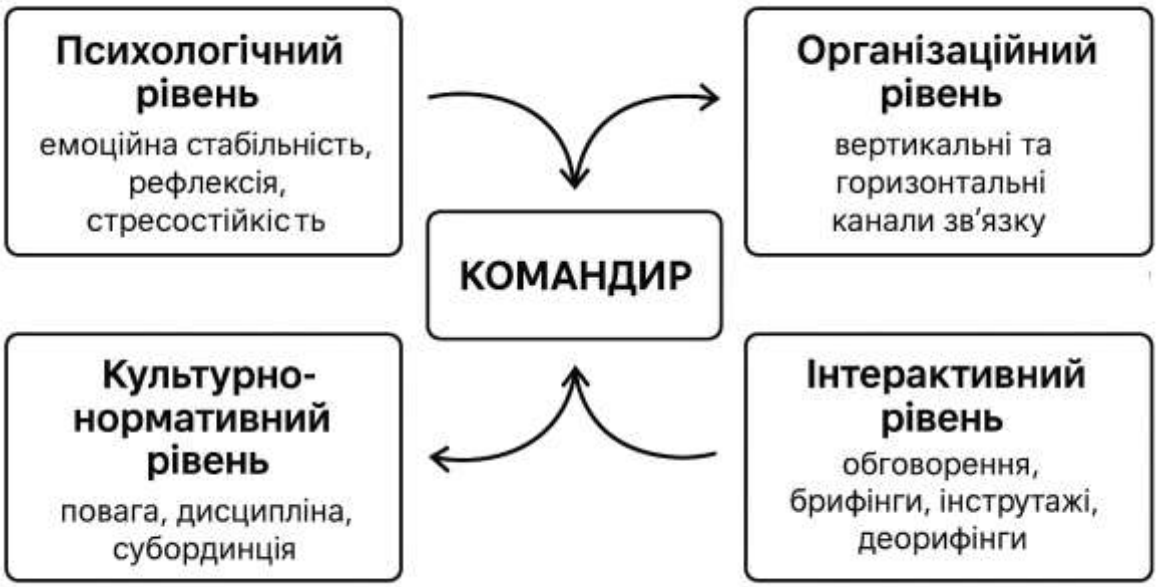


Рисунок 3.1 – Модель ефективної комунікаційної організації підрозділу

Ключовим елементом моделі є комунікаційний цикл командира, який охоплює:

- ініціацію комунікації (чітке формулювання мети і змісту повідомлення);
- інформаційну передачу (з урахуванням контексту і стану підлеглих);

- зворотний зв’язок і уточнення (перевірка розуміння);
- корекцію дій і поведінки (адаптація управлінського впливу);
- оцінку ефективності комунікації (через спостереження, самоаналіз, опитування).

Така модель дозволяє командиру не лише передавати накази, а й управляти процесом взаєморозуміння, формуючи стійку, інтегровану команду.

На основі цієї моделі здійснюється *розвиток комунікативної компетентності,* відтак, підготовка командирів до ефективної взаємодії має передбачати:

- формування навичок активного слухання, чіткої та мотивуючої передачі інформації;
- розвиток уміння керувати інформаційним тоном – балансувати між директивністю та підтримкою;
- тренування емпатійного розуміння станів підлеглих для підвищення довіри та психологічної безпеки в колективі.

У межах підготовки командирів проводяться тренінги, рольові модулі, практичні симуляції ситуацій (див. розділ 3.2), що забезпечують відпрацювання комунікативних стратегій у різних контекстах діяльності.

За результатами проведеного дослідження нами розроблено вихідні складова *тренінгової програми “Комунікаційна готовність командира”*, спрямованої на формування у командирів цілісної системи комунікативних умінь та психологічної готовності до взаємодії.

Мета програми: підвищення рівня комунікативної компетентності, розвиток лідерської рефлексії, адаптивності й емоційної стійкості у процесі управління підрозділом.

Структура програми системно поєднує три модуля:

- теоретичний модуль – засвоєння основ управлінської комунікації, принципів психологічного впливу та субординаційної етики;

- практичний модуль – відпрацювання управлінських сценаріїв, моделювання комунікаційних ситуацій, аналіз типових помилок;
- рефлексивно-аналітичний модуль – оцінка власного стилю керівництва, аналіз ефективності взаємодії, формування особистісного плану розвитку комунікативних компетенцій.

Очікувані результати:

- зростання рівня комунікативної самосвідомості та управлінської гнучкості;
- формування впевненості в комунікаційних діях у складних і невизначених умовах;
- підвищення ефективності командних процесів та зниження ризику комунікативних помилок.

Особливістю впровадження програми є врахування й формування *психологічної складової комунікаційної готовності* командира до ефективної взаємодії, а саме:

- розвиток командної довіри через відкритість, справедливість і послідовність у комунікаціях;
- формування психологічної стійкості завдяки навичкам саморегуляції, емоційного контролю, профілактики вигорання;
- здатність до саморефлексії, аналізу власних реакцій і поведінки у комунікаційних процесах.

Психологічна готовність командира є основою збереження ефективності управління в умовах бойового стресу, підтримуючи баланс між дисципліною та людяністю.

Очікуваний ефект від впровадження комунікаційної моделі підготовки командирів щодо *підвищення ефективності комунікаційної організації бойового підрозділу* забезпечить:

- підвищення рівня довіри й згуртованості колективу;
- зменшення кількості комунікативних помилок;
- розвиток гнучкого, рефлексивного лідерства;

- формування культури відкритого обговорення та конструктивного зворотного зв’язку;
- зростання емоційної стійкості командирів і їх здатності ефективно діяти в умовах невизначеності.

У підсумку, підготовлений за такою моделлю командир постає як комунікативно зрілий, психологічно адаптований і врівноважений управлінець, здатний підтримувати ефективну взаємодію у будь-яких умовах службової діяльності, що відповідає стандартам НАТО, визначених у Спільній доктрині союзників щодо систем зв'язку та інформації [52].

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі на тему «Психологічні особливості управлінської комунікації командира в бойовому підрозділі» проведено комплексне дослідження особливостей управлінської комунікації у військовому середовищі з урахуванням її психологічних, організаційних і соціально-етичних аспектів. У ході дослідження виконано усі поставлені завдання, що забезпечило підтвердження гіпотези: ефективність управлінської взаємодії командира з особовим складом забезпечується не жорсткою субординацією, а поєднанням ієрархічної чіткості з елементами діалогічної стратегії, довіри та зворотного зв'язку.

1. Проаналізовано стан розробленості проблеми управлінської комунікації у військовій психології. Виявлено, що більшість наукових підходів зосереджуються на організаційно-управлінських або дисциплінарних аспектах, залишаючи поза увагою психологічну складову комунікації командира. Уточнено поняття «управлінська комунікація командира» як процесу, що забезпечує взаєморозуміння, координацію дій та підтримання морально-психологічного клімату в підрозділі. Показано, що управлінська комунікація має когнітивний, емоційно-мотиваційний і поведінковий рівні, кожен з яких виконує специфічну функцію в структурі військового управління.

2. Визначено психологічні чинники, що впливають на ефективність управлінської комунікації. Доведено, що результативність комунікації залежить від емоційного інтелекту, рівня саморефлексії, емпатійності, толерантності до невизначеності та стресостійкості командира. З'ясовано, що ці якості безпосередньо впливають на здатність командира регулювати емоційний фон взаємодії, підтримувати конструктивний клімат у колективі та запобігати конфліктам.

3. Емпірично встановлено зв’язок між стилем управлінської комунікації та морально-психологічним станом підлеглих. Результати анкетування, соціометрії, спостереження та напівструктурованих інтерв’ю показали, що авторитарний стиль комунікації знижує ініціативність, створює атмосферу напруженості й формує виконавську залежність. Водночас демократичні й адаптивні стилі, що поєднують чіткість наказів із можливістю зворотного зв’язку, підвищують рівень довіри, відповідальності та психологічної стабільності військовослужбовців.

4. Удосконалено теоретичну модель ефективної комунікаційної організації підрозділу. Запропонована модель включає чотири взаємопов’язані рівні:

- психологічний – розвиток емоційної стабільності, емпатії та рефлексії у командира;
- організаційний – формування структурованих вертикальних і горизонтальних каналів зв’язку;
- інтерактивний – забезпечення умов для активної взаємодії, колективного обговорення та дебрифінгу;
- культурно-нормативний – підтримання військової етики, дисципліни та партнерського взаєморозуміння.

Ця модель узгоджується з положеннями Allied Joint Doctrine (AJP-01, AJP-6) і стандартами NATO SOPs, що регламентують сучасні принципи командування та інформаційної взаємодії в бойових структурах.

5. Розроблено практичні рекомендації щодо оптимізації управлінської комунікації в бойових підрозділах. Зокрема, запропоновано впровадити адаптивні стилі керівництва, систему структурованого зворотного зв’язку, стандартизовані мовні шаблони для наказів та інструкцій, а також короткі рефлексивні сесії для командирів. Запропоновано критерії оцінювання ефективності комунікації: точність і швидкість передачі команд, рівень зворотного зв’язку, показники морального стану, ініціативність і згуртованість колективу.

6. Підтверджено альтернативну гіпотезу дослідження. Встановлено, що комунікація командира, побудована на принципах субординації з елементами діалогічності та психологічної підтримки, сприяє ефективності управлінських процесів і підвищенню бойової готовності підрозділу. Натомість жорстка авторитарна модель не забезпечує високих показників взаємодії та мотивації.

7. Визначено наукову новизну та практичне значення результатів. Удосконалено психологічну структуру управлінської комунікації, обґрунтовано роль емоційного інтелекту в підвищенні її ефективності, змодельовано комунікаційний цикл командира. Розроблені рекомендації можуть бути використані у військових навчальних закладах, центрах психологічного забезпечення, у практиці підготовки офіцерів і молодших командирів.

8. Окреслено перспективи подальших досліджень. Подальший розвиток теми можливий у напрямках: вивчення психологічних аспектів цифрової комунікації у військових структурах, ролі невербальних засобів впливу в бойовій взаємодії, а також створення тренінгових програм розвитку комунікативної гнучкості командирів.

Отже, результати дослідження свідчать, що ефективна управлінська комунікація командира в бойовому підрозділі є багатокомпонентним психологічним процесом, від якого безпосередньо залежить узгодженість дій, морально-психологічна стійкість і бойова ефективність колективу. Високий рівень комунікативної компетентності командира забезпечує не лише якість управління, а й психологічну готовність особового складу діяти скоординовано в умовах невизначеності та стресу, що має ключове значення для успішного виконання бойових завдань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ковшова І.О., Гриджук І.А. Комунікації в управлінні. У: Менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної. Київ : Києво-Могилянська академія, 2021. 350 с.

2. Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посібник. Київ : Либідь, 2004. 424 с.

3. Піз А., Піз Б. Мова рухів тіла. Розширене видання / пер. з англ. Н. Лавської. Київ : Видавнича група КМ–БУКС, 2017. 416 с.

4. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2016. 312 с.

5. Логунова М. М. Соціально–психологічні аспекти управлінської діяльності. Київ : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2006. 196 с.

6. Мельник А.Ф. Васіна А.Ю., Кривокульська Н.М. Менеджмент державних установ і організацій : навч. посібник. Київ: ВД «Професіонал», 2006. .464 с.

7. Власюк Д.П. Міжособистісне розуміння в структурі психологічно–управлінської компетентності керівників державної служби України. *Психологічні перспективи :* зб. наук. праць. 2011. №18. С. 52–61.

8. Васильєва О.А. Психологія ділового спілкування : навчально–методичний посібник. Ізмаїл : ІДГУ, 2018. 177 с.

9. Пономарьов О.С. Філософія спілкування в контексті культури соціального управління. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2011. Вип. 1. С. 23–30.

10. Орбан–Лембрик Л.Е. Психологія управління : посібник. Київ : Академвидав, 2003. 568 с.

11. Чубіна Т.Д., Дмитренко М.Й. Психологія управління та кадровий менеджмент : навч. посібник. Черкаси: ЧІПБ ім. Героїв Чорнобиля НУЦЗ України, 2023. 315с.

12. Шома А.М. Управлінське спілкування як соціально–психологічний чинник формування стилю державно–управлінської діяльності *Державне управління теорія та практика.* 2008. Вип. №2(8). URL : http://www.nbuv.gov.ua/e–journals/Dutp/2008–2/doc_pdf/shoma.pdf.

13. Римар Н.П. Управлінське спілкування як основна комунікативна складова в управлінських відносинах. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2012. № 4. URL : http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=403.

14. Барановська Л.В., Глушаниця Н.В. Психологія ділового спілкування : навч. посібник. Київ : НАУ, 2016. 248 с.

15. Ягоднікова В.В. Психологія управління : навч. посіб. Одеса : Букаєв В. В., 2022. 141 с.;

16. Беліченко А.Г., Воронкова В.Г., Мельник В.В. Етика ділового спілкування : навч. посібн. Львів : Магнолія, 2019. 312 с.

17. Абрамович С.Д., Чікарькова М.Ю. Мовленнєва комунікація: підручник. Київ : Видавничий дім Дмитра Бураго, 2013. 464 с.

18. Бойко О.В., Романишин А.М. Порадник командиру підрозділу з питань роботи з особовим складом (під час проведення антитерористичних дій). Львів : АСВ, 2014. 101 с.

19. Компанцева Л.Ф. Соціальні комунікації для фахівців сектору безпеки і оборони : підручник. Київ : НА СБУ, 2016. 578 с.

20. Цимбалюк І.М. Психологія управління. Київ : Професіонал, 2008. 623 с.

21. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління : підручник. Київ : Центр учбової літератури. 2016. 492 с.

22. Ананьїн В.О., Горлинський В.В., Пучков О.О., Уваркіна О.В. Психологія і педагогіка військових колективів : навч. посіб. Київ : ІСЗЗІ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 274 с.

23. Бараннік В.А. Психологія професійної діяльності офіцера : навчальний посібник. Київ : «РОСА», 2006. 173с.

24. Манойло О.Г., Маслій О.М., Луханін В.В., Норчук Ю.В., Єфіменко А.Є. Основи військового управління. Одеса : Військова академія, 2022. Частина 4. Основи керівництва та лідерства. 134 с.

25. Агаєв Н.А., Скрипкін О.Г., Корня Л.В. Психологічне забезпечення у Збройних Силах України : порадник командиру військової частини. Київ : НДЦ ГП ЗСУ, 2019. 36 с.

26. Максименко С.Д. Військова психологія та педагогіка: інноваційний підхід : підручник: у 2 ч. Київ : НУОУ, 2012. Ч. 1. 472 с.

27. Снігур Л.А. Військова психологія і педагогіка : підручник. Луцьк: ПВД «Твердиня», 2010. 576 с.

28. Колосович О.С. Психологія взаємодії у військово–професійному середовищі : монографія. Львів: ЛьвДУВС, 2018. 232 с.

29. Морально–психологічне забезпечення у Збройних Силах України : підручник : у 2 ч. / за заг. ред. В. В. Стасюка. Бровари : 7БЦ, 2020.

30. Кокун О.М., Агаєв Н.А. Психологічне вивчення особового складу Збройних Сил України : метод. посіб. Київ : ФОП Маслаков, 2019. 288 с.

31. Психологія управління військами : підручник / за заг. ред. В.В. Стасюка. Київ : НУОУ, 2024. 532 с.

32. Полікашин В.С., Явтушенко А.М. Основи управління і прийняття рішень у військовій справі. Харків : ХВУ, 2001. 324 с.

33. Полікашин В.С. Військовий менеджмент : підручник / за ред. А.М. Явтушенко. Київ : Національна академія оборони України, НАО, 2006. 628 с.

34. Ягупов В.В. Військова психологія: методологія, теорія та практика. Київ : Psyhobook, 2023. 517с.;

35. Основи теорії військового управління та штабні процедури НАТО : навч. посіб. / В. Варакута та ін. Харків : ВІТВ НТУ «ХПІ», 2019. 296 с.;

36. Суспільно–комунікативні процеси у Збройних силах України : підручник / В. І. Алещенко та ін.; за заг. ред. В. С. Чорного. Київ : НУОУ ім. Івана Черняховського, 2017. 372 с.

37. Основи військового управління : навч. посіб. / С.Ю. Поляков, А.І. Куртов, В.С. Полікашин та ін.; за заг. ред. С. Ю. Полякова. Харків : НУ ЮАУ, 2014. 344 с.

38. Емерсон, Г. Дванадцять принципів продуктивності / пер. з англ. Київ : Основи, 2005. 312 с.

39. Полікашин В.С., Полікашин Ю.В., Поляков С.Ю. Основи управління і прийняття рішень у військовій справі : навч. посіб. Харків : Нац. юрид. акад. України, 2003. 120 с.

40. Статут внутрішньої служби Збройних Сил України. У: Статути збройних сил України: збірник законів: чинне законодавство із змінами та допов. на 01 червня 2024 року : офіц. тексти. Київ: Алерта, 2024. С. 4–188. URL: https://alerta.kiev.ua/img/cms/PDF/Boyovi/Statut_ZSU_240601_Zmist.pdf?srsltid=AfmBOop0Kw5HoI6Z08Ukrmd43NlUjGT2RNmDEuyjdiVGsj0ExOlXedII.

41. Денисюк С.Г. Комунікологія : навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2015. 240 с.

42. Невальонний Є.О. Комунікаційні процеси військової частини: типологія, завдання, роль у процесі управління. *Наукові записки Міжнародного гуманітарного університету.* 2019. Вип. 31. С. 19–22. URL : http://www.sci–notes.mgu.od.ua/archive/v31/6.pdf.

43. Невальонний Є.О. Сутність комунікації як процесу у сфері управління. *Наука і оборона*. 2019. № 2. С. 35–38. DOI : https://doi.org/10.33099/2618–1614–2019–7–2–35–38.

44. Уздєнова Ю.М. Культура мовлення публічного управлінця. *Державне управління: удосконалення та розвиток : електрон. наук. фах. журн.,* 2017, № 7. URL : http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1099.

45. Блохіна І.О. Значення рефлексії в діяльності фахівців із управління закладами освіти. *Габітус: наук. журн.,* 2020, №19. URL : http://habitus.od.ua/journals/2020/19-2020/16.pdf.

46. Богдан Ж. Комунікативна гнучкість як компонент Soft skills майбутніх фахівців у контексті психосоціальної ковітальної взаємодії. *Особистість і суспільство: психосоціальні виміри ковітальної взаємодії: матеріали ІІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції.* Тернопіль : ЗУНУ, 2025. 96 с.

47. Ткаченко О. П. Стилі керівництва та їх вплив на ефективність управління підприємством. *Економіка та суспільство: електрон. журн.* 2024. № 70. URL : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-142.

48. Пузирьова О.В. Стилі керівництва та якості керівника як головні складові ефективного менеджменту соціальної служби в умовах воєнного стану. *SOCIOПРОСТІР: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи,* 2022, №12. С. 63 -73.

49. Дзяна Г.О. Комунікації в публічному управлінні: навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2024. 224 с.

50. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посіб. Київ : Знання, 2005. 442 с.

51. NATO Standardization Office. (2022). AJP-01: Allied Joint Doctrine (Edition F, Version 1). Brussels: NATO Standardization Office.

52. NATO Standardization Office. (2024). AJP-6: Allied Joint Doctrine for Communication and Information Systems (Edition B, Version 1, April 2024). Brussels: NATO Standardization Office.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для військовослужбовців підрозділу

(Всі відповіді анонімні. Просимо відповідати щиро.)

1. Наскільки чітко ви розумієте накази командира?

(1 – зовсім не розумію, 5 – завжди чітко зрозуміло)

[1] [2] [3] [4] [5]

2. Як часто командир пояснює цілі наказу або його значення?

[ ] Завжди [ ] Часто [ ] Іноді [ ] Рідко [ ] Ніколи

3. Чи дозволяє командир ставити уточнюючі запитання після отримання наказу?

[ ] Так, завжди [ ] Інколи [ ] Ніколи [ ] Лише за його запитом

4. Наскільки важливим для вас є позитивний тон, з яким подається наказ?

(1 – неважливо, 5 – дуже важливо)

[1] [2] [3] [4] [5]

5. Чи відчуваєте ви повагу до себе під час комунікації з командиром?

[ ] Так [ ] Частково [ ] Дуже зрідка [ ] Ні

6. Який стиль командування ви вважаєте більш ефективним у бойових умовах?

[ ] Жорстка субординація, чітке виконання без обговорення

[ ] Субординація з можливістю зворотного зв’язку

[ ] Партнерський стиль (максимум діалогу)

[ ] Делегування рішень підлеглим

7. Як часто ви отримуєте зворотний зв’язок про якість виконаної роботи?

[ ] Постійно [ ] Іноді [ ] Майже ніколи [ ] Лише коли робота неякісна

8. Який стиль комунікації командира позитивно впливає на вашу мотивацію виконувати завдання?

[ ] Авторитарний (наказовий, жорсткий)

[ ] Формальний (офіційний, стриманий)

[ ] Демократичний (залучення підлеглих до обговорення)

[ ] Підтримуючий (доброзичливий, мотивуючий)

9. Що, на вашу думку, покращує якість управлінської взаємодії у бойовому підрозділі?

(Оберіть один або кілька варіантів)

[ ] Чіткість та конкретність наказів

[ ] Професійна компетентність командира

[ ] Зменшення формалізму у спілкуванні

[ ] Довіра між командиром і особовим складом

[ ] Уміння командира слухати підлеглих

[ ] Чіткий розподіл обов'язків і відповідальності

[ ] Підтримка ініціативи підлеглих

[ ] Взаємна повага у спілкуванні

[ ] Регулярні короткі наради для узгодження дій

[ ] Інше (вкажіть):

_____

Додаток Б

Анкета для командирів бойових підрозділів

(Анкета анонімна. Просимо відповідати щиро.)

1. Як би ви охарактеризували свій стиль управлінської комунікації?

[ ] Авторитарний

[ ] Демократичний

[ ] Змішаний

[ ] Ліберальний

2. Як часто ви надаєте підлеглим пояснення щодо наказів і рішень?

[ ] Завжди [ ] Часто [ ] Іноді [ ] Рідко [ ] Ніколи

3. Чи дозволяєте ви підлеглим ставити уточнення або висловлювати сумніви?

[ ] Так, завжди

[ ] Інколи, залежно від ситуації

[ ] Коли цього потребує ситуація

[ ] Ні, це суперечить дисципліні

4. Як ви ставитеся до жорсткої субординації?

[ ] Є критично необхідною для бойового управління

[ ] Має межі й потребує адаптації до особистостей підлеглих

[ ] Може шкодити довірі та ініціативі, якщо надмірна

[ ] Має бути у критичних ситуаціях

5. Чи отримуєте ви зворотний зв'язок від підлеглих?

[ ] Так, регулярно

[ ] Іноді

[ ] Ні, ініціатива з їхнього боку відсутня

[ ] Не вважаю це потрібним

6. Чи змінюється ваш стиль комунікації в екстрених ситуаціях?

[ ] Так, стає жорсткішим і однозначним

[ ] Так, спрощую мову для ясності

[ ] Ні, намагаюся зберігати послідовність

[ ] Ні

7. Як ви вважаєте, чи може командир бути емоційно доступним для підлеглих?

[ ] Так, це підвищує довіру

[ ] Лише частково – в межах дисципліни

[ ] Ні, це шкодить авторитету

[ ] Ні, це шкодить ефективності наказів

8. Наскільки, на вашу думку, гнучкість в ієрархічній комунікації впливає на ефективність виконання бойових завдань?

(1 – не впливає, 5 – суттєво впливає)

[1] [2] [3] [4] [5]

9. Які елементи комунікації з підлеглими ви вважаєте найважливішими?

(Оберіть один або кілька варіантів)

[ ] Чіткість та зрозумілість висловлювань

[ ] Здатність слухати підлеглих

[ ] Підтримка емоційного контакту (дружнє, людяне ставлення)

[ ] Відкритість до обговорення питань і проблем

[ ] Уміння вчасно надавати зворотний зв'язок

[ ] Контроль невербальної поведінки (жести, міміка, тон голосу)

[ ] Дотримання субординації

[ ] Інше (вкажіть): _____

10. Що, на вашу думку, покращує якість управлінської взаємодії у бойовому підрозділі?

(Оберіть один або кілька варіантів)

[ ] Чітке доведення завдань

[ ] Злагоджена передача інформації між рівнями управління

[ ] Здатність командира мотивувати підлеглих

[ ] Наявність зворотного зв'язку від підлеглих

[ ] Високий рівень особистої відповідальності командира

[ ] Взаємна повага та довіра в підрозділі

[ ] Чіткий розподіл ролей та обов'язків

[ ] Уміння оперативно вирішувати конфлікти

[ ] Інше (вкажіть): _____

Додаток В

Результати напівструктурованого інтерв'ю з командирами

1. Розкажіть про ваш досвід управління: тривалість, сфера діяльності.

№1. 10 років військової служби після закінчення академії. Починав в якості молодшого офіцерського складу.

№2. 9 років військового досвіду управління.

№3. 1 рік працював майстром на підприємстві та 6 років керівної посади у війську.

№4. 3 роки управлінського досвіду з початку повномасштабного вторгнення на посаді командира взводу. До війни управлінського досвіду не мав.

№5. 8 років на керівній посаді у війську.

№6. 18 років власник підприємства, 3 роки керівної посади у війську.

2. Яка, на Вашу думку, є основна проблема в управлінні людьми?

№1. Важко підібрати людей для формування злагодженого колективу.

№2. Перекладають відповідальність на інших, не зацікавленні у виконанні обов'язків.

№3. Основна проблема – це недостатньо інформований особовий склад, підлеглі отримують інформацію в рамках своїх повноважень, на мою думку цього не достатньо.

№4. Зацікавити підлеглих до виконання службових обов'язків, вмотивувати.

№5. Неосвіченість. Не якісна комунікація, не чітка постановка завдань. Незацікавленість.

№6. Донести свою думку. Спілкування різними мовами через різни цілі. Лінь.

3. Наскільки важливою Ви вважаєте комунікацію в управлінському процесі? Яку роль вона відіграє та наскільки значно впливає на ефективність виконання поставлених завдань?

№1. Підлеглі повинні бути інформовані але дозовано, не надлишково. Комунікація важлива з точки зору передачі інформації, а від цього залежить

ефективність діяльності. Але потрібно якісно обробляти інформацію передаючи її до підлеглих, особливо фільтрувати та дозувати.

№2. Значно впливає на ефективність, один з основоположних факторів.

№3. 100% дуже важлива. Впливає на ефективність, клімат у колективі, дисципліну та мотивацію.

№4. Комунікація це ключовий фактор, ефективна комунікація – ефективна діяльність, адже ми не відокремлені, самостійні одиниці, а діємо колективно, всі разом, для цього нам потрібен зв’язок, порозуміння, організація.

№5. На 90% впливає на ефективність виконання завдання. Основа організації.

№6. 100% - це основа. Безпосередньо впливає на ефективність.

4. Який стиль комунікації з підлеглими, на Вашу думку, є найбільш ефективним?

№1. Змішаний, орієнтований на особливості підлеглого.

№2. Поєднання демократичного стилю з авторитарним, за умови якісного використання.

№3. Демократичний стиль ефективніший серед інших.

№4. Демократичний, яким я і користуюсь. В ньому присутні зацікавленість, повага, людяність.

№5. Змішаний, в залежності від ситуації.

№6. Авторитарний, мотивований матеріальною вигодою.

5. Які комунікаційні канали ви використовуєте у підрозділі (усні, письмові, сигнали, наради)? Які з них є найбільш ефективними та чому?

№1. Працюю з усіма перерахованими каналами, найбільш ефективними на мою думку, є комбіновані канали з неодноразовим повторенням.

№2. Зазвичай усні, вони найбільш ефективні.

№3. Усні. Вони і є ефективнішими.

№4. Використовую всі можливі канали, головне щоб у даній ситуації вони були найбільш зрозумілі. Особливу перевагу віддаю внутрішнім нарадам, де кожен

може висловити свою думку. Вважаю, що письмові канали більш ефективні ніж усні.

№5. Комунікація проходить в усній формі, вона і є найбільш ефективною.

№6. Усні, письмові, наради. Ефективні – індивідуально усні.

6. Чи є Ваш стиль комунікації постійним, чи змінюється залежно від ситуації? Якщо змінюється, поясніть, з яких причин.

№1. Змінюється, орієнтовно на особливості людини.

№2. Змінюється, в залежності від особистого ставлення підлеглого, коли підлеглий переступає межу дозволеного чи заважає виконанню завдання.

№3. Може змінюватися, в залежності від психічного стану.

№4. Постійний, не змінюється.

№5. Зазвичай в плановому порядку, може змінюватися на більш авторитарний внаслідок низької виконавчої дисципліни підлеглих.

№6. Змінюється в залежності від психологічного стану підлеглого.

7. Яку роль, на Вашу думку, відіграє субординація у спілкуванні з підлеглими?

№1. Не працює, більш вагомими є авторитет та повага.

№2. Необхідна, значною мірою при офіційних заходах, задля формального визначення ієрархії.

№3. Не дозволяє «панібратства».

№4. Субординація необхідна для розуміння підлеглості.

№5. Потрібна для розуміння ієрархії.

№6. Необхідна для чіткого виконання бойового завдання, бойової готовності.

8. Наскільки суворо дотримується субординація у вашому підрозділі? Чи дозволяєте Ви підлеглим ставити уточнювальні питання та вносити пропозиції? Чи виникають конфлікти через порушення субординації?

№1. Субординація мінімальна, задля збереження формальностей. Дозволяю і ставити уточнюючі запитання і вносити пропозиції, це може мати сенс. Конфліктів через порушення субординації не виникає.

№2. Субординація в межах підрозділу на мінімальному рівні. Внесення пропозицій чи уточнюючих питань – це обов'язкова вимога. Конфліктів через порушення субординації не виникає.

№3. Приблизно на 60% дотримується субординація. Пропозиції вітаються, в уточнюючих питаннях не відмовляю. Конфліктів через порушення субординації в моєму підрозділу не має.

№4. Не суворо але дотримується на достатньому рівні, це моя суб'єктивна думка, я все ж таки більш цивільна людина, хоча зараз займаю військову управлінську посаду, для мене повага до командира більш значима ніж субординація. В моєму підрозділу, через порушення субординації конфліктів не виникає, але я бачу ситуації коли керівники не хочуть чути підлеглих і як раз, субординація допомагає цим керівникам ігнорувати думки, пропозиції та заперечення. Вважаю що це конфлікт, але не через порушення, а дотримання субординації.

№5. Субординація підтримується на середньому рівні. Так, дозволяю, це обов'язково, ініціатива вітається. Бувають одиничні випадки конфліктів внаслідок порушення субординації, зазвичай з новими військовослужбовцями.

№6. На 80% субординація підтримується. Уточнюючи питання це обов'язкова умова, так я розумію наскільки точно зрозуміле завдання.

Пропозиції вносити дозволяю. Конфліктів не виникає, виникають непорозуміння.

9. Чи були ситуації, коли порушення субординації сприяло підвищенню ефективності виконання завдань?

№1. Так, такі ситуації були з моєї сторони відносно вищої ланки управління.

№2. Так. Зворотній зв'язок не був почутий, завдання виконано з урахуванням поставлених цілей, але іншим шляхом.

№3. Випадки трапляються. Через авторитарний стиль управління, не бажання почути підлеглих.

№4. Так. Такі як ігнорування наказів, нерозумних або не ефективних, на розсуд виконавця.

№5. Такі ситуації бувають по відношенню до вищого керівництва, але важко оцінити ефективність. Наприклад: наскільки ефективно для виконання бойової задачі буде надання доби відпочинку одному з виконавців.

№6. Випадки порушення субординації не сприяли ефективності, через вузько спрямованість. Підлеглий не бачить всієї картини.

10. Як часто ви отримуєте зворотний зв'язок від підлеглих?

№1. Зворотній зв'язок присутній. Схвалюється відповідно до чинного статуту.

№2. Зворотній зв'язок від підлеглих присутній завжди.

№3. Завжди присутній.

№4. Вимагаю постійно. Я повинен максимально володіти інформацією. Звіт про виконання – основна, обов'язкова вимога.

№5. Постійно але не завжди вчасно, іноді із запізненням.

№6. Є і повинен бути.

11. Як ви реагуєте на критику або пропозиції від підлеглих? Чи змінювали ви рішення на основі зворотного зв'язку? Чи були приклади, коли пропозиції підлеглих значно покращили результати?

№1. Брав до уваги інформацію, в деяких ситуаціях змінював рішення. Так, іноді пропозиції доволі ефективні. На критику реагую адекватно, але значущу роль відіграє подача критики.

№2. До критики як і до пропозицій ставлюся позитивно, взаємозалежність – як визначальний фактор та орієнтованість на ефективність роботи підрозділу.

№3. Реагую адекватно ситуації, як на критику так і на пропозиції. Можу змінити рішення коли бачу що результат буде кращим або з меншими витратами ресурсів. Так, такі ситуації не одиничні, завдяки досвіду в тій чи іншій справі, керівник, якщо він орієнтований на результат, завжди бере до уваги досвід підлеглих.

№4. На критику реагую нормально, пропозиції обов'язково повинні висловлюватись, погано коли їх не має. Намагаюсь, коли це можливо, колективно шукати шляхи виконання завдань або вирішення питань.

№5. Це звичайна практика, змінювати рішення якщо можна покращити результат. На пропозиції реагую позитивно, на критику – адекватно.

№6. Не люблю критику але приймаю, якщо обґрунтована. Траплялось, змінював рішення на основі зворотного зв'язку або грамотної пропозиції.

12. Чи заохочуєте підлеглих обговорювати ідеї та шляхи виконання завдань? Як це впливає на дисципліну та ефективність підрозділу?

№1. Добре ставлюся до генерування ідей та шляхів вирішення завдань, це позитивно впливає на ефективність, на дисципліні не відображається.

№2. Обов'язково. На дисципліну впливає позитивно як і на ефективність.

№3. Позитивно впливає на дисципліну та ефективність виконання завдань.

№4. Кожен хто має думку повинен її висловити. На дисципліну це може впливати позитивно.

№5. Іноді завдання ставиться без зазначення шляхів досягнення, щоб почути думки підлеглих. Це дисциплінує виконавців.

№6. 90% випадків - заохочую, 10% - ні. Під контролем не знижує дисципліну, на ефективність впливає позитивно.

13. Чи виникають ситуації, коли підлеглі бояться висловлюватися?

№1. Не помічав.

№2. Ні.

№3. Рідко.

№4. Не виникають, принаймні я цього не бачу.

№5. Можливо. Залежить від психологічних особливостей особи.

№6. Так, причина - стиль управління.

14. Які труднощі у встановленні діалогу з підлеглими ви помічаєте? Як ви їх долаєте?

№1. Відсутні.

№2. Відсутні.

№3. Здобути необхідний рівень довіри.

№4. З новими людьми спілкування може бути напруженим. Долаю цей момент дружнім ставленням та допомогою.

№5. Поодинокі випадки, зазвичай труднощів не виникає. Орієнтуюсь, знов-таки на психологічні особливості.

№6. Не виникає труднощів.

15. Як ви забезпечуєте, щоб ваші рішення були зрозумілі всім підлеглим? Чи виникають непорозуміння?

№1. Намагаюся доводити інформацію простими словами, без зайвого. Непорозуміння виникають через відсутність досвіду с приводу нагального питання.

№2. Максимально спрощую мову, забезпечую зворотній зв’язок від підлеглих. Одиничні випадки непорозуміння, зазвичай через втому або змінений психологічний стан.

№3. Спрощую мову, без зайвих слів, ставлю контрольні питання. Непорозуміння виникають зазвичай через брак часу або перешкоди при комунікації.

№4. Деталізація простими словами, бажано ще й розбивати на окремі етапи. Непорозуміння виникають через доведення наказів в скороченому не достатньому об’ємі, без пояснень та через третіх осіб.

№5. Чітко, доступною мовою, спрощую, деталізую.

№6. Тотальний контроль, зворотній зв’язок. Непорозуміння виникають через відсутність зворотного зв’язку, підлеглий не бачить всієї картини.

16. Як ви оцінюєте психологічний стан підлеглих під час виконання завдань? Чи враховуєте Ви його у процесі управлінської діяльності?

№1. Оцінюю по діям та спілкуванню. Намагаюся усунути негативний фактор.

№2. Візуально. Бачу одразу. Вирішую питання.

№3. Обов’язково враховую, особливо при виконанні відповідальних, складних завдань.

№4. За допомогою розмови, візуально, іноді по діям. Враховую обов’язково. Можу зняти з завдання до вирішення проблеми.

№5. Візуальний скринінг. Обов’язково враховую.

№6. Через спілкування. Обов’язково враховую в роботі.

17. Чи враховуєте індивідуальні особливості підлеглих (досвід, характер, психологічні якості) у спілкуванні? Як це впливає на ефективність взаємодії?

№1. Це обов’язкова умова. Вважаю що взаємодія більш ефективна завдяки врахуванню цих факторів.

№2. Обов’язково. Позитивно впливає.

№3. Так. Підлаштовую стиль спілкування під співрозмовника. Вважаю це ефективно.

№4. Обов’язково, особливо досвід.

№5. Зазвичай – так. Впливає позитивно.

№6. Обов’язково.

18. Чи були випадки, коли емоційний стан підлеглих вимагав змінити стиль комунікації?

№1. Таке трапляється. Орієнтуюсь на вирішення проблеми яка призвела до зміни емоційного стану.

№2. Так. Треба враховувати при спілкуванні та взаємодії.

№3. Це звичайна практика.

№4. Ні.

№5. Не помічав.

№6. Так, емоційно не стабільний.

19. Як ви мотивуєте підлеглих до самостійності та ініціативності у межах субординації?

№1. Покарання та заохочення.

№2. Через заохочення.

№3. Завдання може ставитися з урахуванням самостійного пошуку рішення виконавцем.

№4. Більша частина підлеглих не потребує додаткової мотивації. Завжди відкритий до діалогу, рівень субординації дозволяє такий формат.

№5. Має місце покарання за невиконання обов'язків. Випадки коли людина займає посаду до якої відсутній інтерес, відповідно відсутня мотивація, відсутня ініціатива. Ініціатива - заохочення.

№6. Самостійність та ініціатива через узгодження.

20. Як реагуєте на стресові або кризові ситуації у підрозділі з точки зору комунікації?

№1. Підвищення швидкості та чіткості.

№2. Комунікація змінюється залежно від конкретної ситуації, може бути агресивною, нейтральною та доброзичливою.

№3. Спокійно.

№4. Можу підвищити голос, зазвичай спокійно.

№5. Розумне вирішення.

№6. Можу підвищити голос.

21. Які аспекти вашої комунікації ви вважаєте ефективними?

№1. Відкритість у спілкуванні, легкий гумор іноді виклик опоненту.

№2. Вміння вести перемовини.

№3. Простота, спокійний тон.

№4. Простота та відкритість.

№5. Чітке формулювання завдання.

№6. Пряме спілкування, розуміння психологічного стану підлеглого.

22. Чи вважаєте ви, що сувора субординація завжди необхідна для ефективної взаємодії? Якщо ні, як Ви бачите це у контексті управлінської діяльності?

№1. Ні, я так не вважаю. Більш важливим є якісний підбір персоналу на управлінські посади.

№2. Ні, не завжди. Взаєморозуміння та довіра ключові фактори.

№3. Іноді необхідна, для врегулювання конфліктів. Повага завжди необхідна.

№4. Ні, сувора субординація буде знижувати ефективність. Довіра та повага.

№5. Сувора субординація може заважати ефективній взаємодії. Керувати людьми, мають люди які вміють це робити.

№6. Вважаю що так, суворе дотримання субординації.

23. Як би ви порадили іншим командирам оптимізувати комунікацію у бойовому підрозділі?

№1. Не проявляти слабкість і боягузтво у спілкуванні.

№2. Розвивати взаєморозуміння.

№3. Бути простіше та людяніше.

№4. Спрощене спілкування.

№5. Етикет звернення, чіткість формулювання завдання.

№6. Більше діалогу, менше монологу.

Додаток Г

Результати включеного спостереження за командирами бойового підрозділу

Таблиця Г.1 Особливості управлінської комунікації командира №1

№	Приклад комунікації	Форма мовлення	Тон і емоційна виразність	Невербальні засоби	Реакція підлеглих / наявність зворотного зв'язку	Прояв критерію
1	«Віталя, що там по готовності? Можемо залишитися ще на сутки!»	Уточнення, стимулювання роботи	Спокійний	Вербальні акценти на «залишитися»	Підлеглі сприймають безрадісно, не всі висловлюються, прискорюють роботу	Прискорення виконання завдання через нагадування та уточнення
2	«Бігом, що було незрозуміло?!»	Наказова	Емоційний, наказовий	Жести підкреслення терміновості	Без зворотного зв'язку, виконують максимально швидко	Стимулювання швидкого виконання через командний тон
3	«Якщо ти не можеш зрозуміти як це зробити, це твої статеві труднощі.»	Наказова, нагадування про відповідальність	Напружений, домінуючий	Погляд, інтонація	Підлеглі не отримують відповіді, сприймають напружено	Наголошення на самостійності виконання завдання

Продовження таблиці Г.1

№	Приклад комунікації	Форма мовлення	Тон і емоційна виразність	Невербальні засоби	Реакція підлеглих / наявність зворотного зв'язку	Прояв критерію
4	«За порушення строків відповідати будеш особисто. О 12-тій машина повинна виїхати»	Наказова	Спокійний, нейтральний	Мінімальні жести	Зворотний зв'язок добровільний, мало ефективний	Стимулювання через відповідальність за терміни
5	«Я не знаю, що вони там курять коли ставлять такі завдання!»	Вираження думки	Спокійний	Мімікою підтримує гумор	Підлеглі сприймають позитивно, обговорюють, вносять пропозиції	Демонстрація відкритості до обговорення та підтримка взаємодії
6	«Я тобі казав щось робити з цього приводу?»	Контрольна	Емоційний, негативний	Інтонація, погляд	Підлеглі виправдовуються, ефект обмежений	Виявлення помилок та корекція дій
7	«Зараз п'єм каву, знімаємо колеса з КП-шки, грузимо в Григорича.»	Постанова	Спокійний, позитивний	Релаксована поза	Підлеглі виконують, але трактується помилково	Неформальне делегування з ризиком непорозуміння
8	«Саня, як справи, я переживаю. Тебе ніхто там не ображає крім мене?»	Ініціація зворотного зв'язку	Гумор, спокійний	Усмішка, дружнє ставлення	Підлеглі доповідають про хід справ, відчувають підтримку	Підтримка довіри та психологічного комфорту
9	«Давай я послухаю, що в тебе не виходить.»	Слухання проблем	Спокійний, домінуючий	Погляд, увага	Підлеглі відчувають приниження, дають пояснення	Консультація з одночасним контролем

Продовження таблиці Г.1

№	Приклад комунікації	Форма мовлення	Тон і емоційна виразність	Невербальні засоби	Реакція підлеглих / наявність зворотного зв'язку	Прояв критерію
10	«Доповідаю словами через рот, ви все вирішили самостійно, а тепер запитуєте: «Миколайович, що нам робить?»	Критика, наголошення на помилках	Емоційний, домінуючий	Інтонаційне підкреслення	Зворотний зв'язок відсутній, підлеглі розгублені	Підкреслення контролю та ролі командира

Таблиця Г.2. Особливості управлінської комунікації командира №2

№	Приклад комунікації	Форма мовлення	Тон і емоційна виразність	Невербальні засоби	Реакція підлеглих / наявність зворотного зв'язку	Прояв критерію
1	«Мужики, треба вийти на вогневі до 19:00. Пропозиції щодо маршруту?»	Постанова з пропозиціями	Спокійний	Жести, спрямовані на увагу	Активно обговорюють, вносять пропозиції	Залучення підлеглих до планування та прийняття рішень
2	«Це важливо бо це впливає на безпеку.»	Пояснення	Турботливий, спокійний	Погляд, жести уваги	Розуміють важливість, виконують відповідно	Пояснення важливості завдання для мотивації
3	«Якщо бачите щось критичне – доповідайте відразу.»	Наказ	Спокійний	Жести контролю	Ставлять уточнюючі питання, демонструють готовність	Формування культури зворотного зв'язку
4	«Доброго ранку, мужики. Сьогодні діємо в такому порядку...»	Наказ	Спокійний, нейтральний	Погляд, жести	Добровільний зворотний зв'язок, присутні питання	Деталізація плану з можливістю уточнень
5	«Всі можуть помилятися, головне - швидко виправити.»	Пояснення, підтримка	Спокійний	Усмішка, підтримка	Підлеглі не бояться помилок, роблять самостійні дії	Допущення помилок та стимул ефективності
6	«Підтримую вашу ініціативу, але треба узгодити з командиром батареї.»	Підтримка та уточнення	Доброзичливий	Погляд, кивок	Підлеглі активні, позитивно налаштовані	Баланс підтримки та субординації

Продовження таблиці Г.2

№	Приклад комунікації	Форма мовлення	Тон і емоційна виразність	Невербальні засоби	Реакція підлеглих / наявність зворотного зв'язку	Прояв критерію
7	«Давайте обговоримо результати вчорашньої стрільби.»	Обговорення результатів	Спокійний, наказовий	Жести для залучення уваги	Присутнє напруження та зацікавленість, обов'язковий зворотній зв'язок	Контроль результатів та аналіз помилок
8	«Не соромтеся уточнювати - краще перепитати, щоб все було зрозуміло.»	Заохочення уточнень	Доброзичливий	Усмішка, дружній погляд	Активно беруть участь у діалозі	Формування відкритої комунікації
9	«Кожен з вас знає, навіщо він це робить.»	Оцінка та мотивація	Наказовий	Погляд, жести мотивації	Добровільний зворотній зв'язок	Усвідомлення мети та мотивації
10	«Дякую всім за оперативність.»	Подяка	Доброзичливий, відкритий	Усмішка, дружній тон	Позитивна реакція, гумор	Підтримка морального клімату

Таблиця Г.3 Особливості управлінської комунікації командира №3

№	Приклад комунікації	Форма мовлення	Тон і емоційна виразність	Невербальні засоби	Реакція підлеглих / наявність зворотного зв'язку	Прояв критерію
1	«Та скільки можна повторювати? Зосередься!»	Контроль	Емоційний, наказовий	Жести уваги	Підлеглі спокійно реагують, виконують	Контроль та стимул концентрації
2	«Добре зробив, отак треба робити завжди!»	Похвала	Доброзичливий, позитивний	Усмішка, кивок	Позитивна реакція	Підтримка мотивації та ефективності
3	«Миколайович тобі казав, що там до 12-ої треба завезти книги ТО та ремонту до автослужби?»	Контроль виконання	Спокійний, доброзичливий	Погляд	Підлеглий доповідає, ставить уточнення	Контроль завдань інших керівників
4	«Саньочок доброго вечора, завтра з ранку мене не буде, щоб був порядочок, на зв'язку!»	Інформаційна	Дружній, доброзичливий	Усмішка, увага	Підлеглий виконує, добровільний зворотній зв'язок	Делегування відповідальності
5	«Треба вирішити одне питання. Виріши в колективі хто завтра стартує з автопаливозаправником.»	Постанова	Спокійний	Жести залучення	Підлеглі приймають відповідальність	Делегування та командна участь

Продовження таблиці Г.3

№	Приклад комунікації	Форма мовлення	Тон і емоційна виразність	Невербальні засоби	Реакція підлеглих / наявність зворотного зв'язку	Прояв критерію
6	«Як повернешся, нагадай мені, що ми маємо машину до Карлівки спланувати.»	Наказ	Спокійний	Жести контролю	Підлеглий виконує	Контроль та нагадування
7	«Нехай вилазе на ГСМ і сидить там мережу лове, постійно»	Зауваження	Саркастичний, емоційний	Жести, інтонація	Підлеглий оцінює жарт, виконує	Використання гумору для контролю
8	«Молодець, оперативно відреагував!»	Похвала	Доброзичливий, спокійний	Усмішка	Позитивна реакція, підвищена активність	Мотивація через оцінку результату
9	«Треба довести, у нас один водій і той не розуміє навіщо в нього на шляховому листі написано «обережно діти!»	Пояснення	Спокійний	Жести уточнення	Підлеглий розуміє, виконує через уточнення	Пояснення завдання з уточненням
10	«Безпілотник десь в Шевченково, скоро буде над нами, так що закругляйтеся і тихенько уходьте.»	Наказ	Спокійний, доброзичливий	Жести уваги	Підлеглі розуміють, виконують, дають пропозиції	Пояснення завдання з деталями

Таблиця Г.4 Особливості управлінської комунікації командира №4

№	Приклад комунікації	Форма мовлення	Тон і емоційна виразність	Невербальні засоби	Реакція підлеглих / наявність зворотного зв'язку	Прояв критерію
1	«Так народ, уважно читаємо список, що кому належить отримати...»	Постанова	Спокійний, наказовий	Погляд, жести на увагу	Підлеглі розуміють, виконують, добровільний зворотній зв'язок	Контроль та уважність при виконанні завдань
2	«Це стосується тільки чотирьох людей, інші залишаються на місці.»	Уточнення	Спокійний, наказовий	Жести уточнення	Підлеглі виконують з урахуванням уточнення	Внесення уточнень за зворотнім зв'язком
3	«Доброго ранку! Протягом години треба надіслати фото номерів своїх автоматів.»	Наказ	Спокійний, культура мовлення	Усмішка, погляд	Підлеглі ставлять уточнення, виконують	Дотримання термінів та культури виконання
4	«Відпускники! Що там у нас по фото відпускних квитків?»	Зауваження	Спокійний, наказовий	Погляд, жести	Виконують швидко, відчувають легку незручність	Контроль виконання завдань без напруження
5	«Васильович з Андрюхой везе БК на Хамві, по десять штук на другу і третю батарею. Саня бере на себе пілотів.»	Наказ	Спокійний, дружній	Жести для уваги	Підлеглі виконують, зворотній зв'язок присутній	Організаційна координація

Продовження таблиці Г.4

№	Приклад комунікації	Форма мовлення	Тон і емоційна виразність	Невербальні засоби	Реакція підлеглих / наявність зворотного зв'язку	Прояв критерію
6	«Пропоную скласти графік чергувань, перші бажаючі.»	Пропозиція	Спокійний, наказовий	Жести участі	Активна участь підлеглих, пропозиції	Залучення до колективного планування
7	«Порівняйте результати за минулий тиждень і поточний.»	Зауваження / пропозиція	Спокійний	Погляд, жести	Підлеглі пояснюють причини, шукають рішення	Оцінка результатів та колективне вирішення
8	«Всі шляхові листи здаємо до 17:00 - без затримок.»	Наказ	Спокійний, наказовий	Жести контролю	Підлеглі виконують	Стандартизація дій та контроль строків
9	«Подзвонили зі штабу, ці недолугі...»	Наказ	Спокійний, з негативною оцінкою	Погляд, емоційне підкреслення	Підлеглі виконують, висловлюють обурення, без заперечень	Оцінка ситуації та адаптація дій
10	«Ого, дивись який приліт, ану візьми трохи правіше.»	Наказ	Емоційний, зацікавлений	Жести контролю	Підлеглі уважні, виконують	Орієнтація на безпеку та уважність

Таблиця Г.5 Особливості управлінської комунікації командира №5

№	Приклад комунікації	Форма мовлення	Тон і емоційна виразність	Невербальні засоби	Реакція підлеглих / наявність зворотного зв'язку	Прояв критерію
1	«Момент мені по цьому файлу поясни, ти по ньому зробив крайнє що є, чи як?	Запит роз'яснень	Спокійний	Погляд, жести на увагу	Підлеглий вносить пояснення, спокійна реакція	Збір інформації через зворотний зв'язок
2	«Все вірно, все правильно ти сказав йому, цей наряд входить в черговий підрозділ.»	Пояснення	Спокійний	Усмішка	Підлеглий розуміє, сприймає нормально	Підтвердження та пояснення завдань
3	«Скажи мені що по комбату, ти «раму» зібрав трохи?»	Запит	Спокійний, дружній	Погляд, усмішка	Підлеглий доповідає	Контроль та дружня комунікація
4	«Яка військова таємниця, вони що ударились, що за дитячий садок. Я розберусь.»	Обурення	Емоційний	Усмішка, інтонація	Підлеглий спокійно реагує	Вирішення конфліктних моментів через емоційне реагування
5	«Скажи їм там щоб не спішили, вони вже не встигли забрати листи про відрядження.»	Наказ	Спокійний	Жести уточнення	Підлеглий вносить пропозиції, ставить питання	Делегування завдань та контроль строків

Продовження таблиці Г.5

№	Приклад комунікації	Форма мовлення	Тон і емоційна виразність	Невербальні засоби	Реакція підлеглих / наявність зворотного зв'язку	Прояв критерію
6	«Як це на САУ зробили номерні знаки, а на цей не доопрацювали?»	Уточнення	Зацікавлений	Погляд, жести	Підлеглий пояснює	Контроль організаційних моментів
7	«Або підходьте краще на бліндаж, щоб тут не світиться.»	Наказ	Спокійний	Жести	Підлеглі розуміють, виконують	Виконання організаційних дій із поясненнями
8	«Поки що їдьте катайтеся, я наберу як мені буде треба.»	Постанова	Спокійний, формальний	Погляд	Підлеглі виконують, зворотній зв'язок присутній	Організаційне управління
9	«Ну тепер зрозуміло що до чого, добре розберемося, треба тільки ближче до дати і тримати руку на пульсі.»	Реакція на пояснення	Спокійний, позитивний	Усмішка	Підлеглий реагує спокійно	Підтримка робочого процесу та допомога
10	«Завтра тоді мені скажеш, якщо не вийде у нього, зробимо якісь зміни.»	Постанова	Дружній, спокійний	Погляд	Підлеглий розуміє, виконує	Планування та контроль

Таблиця Г.6 Особливості управлінської комунікації командира №6

№	Приклад комунікації	Форма мовлення	Тон і емоційна виразність	Невербальні засоби	Реакція підлеглих / наявність зворотного зв'язку	Прояв критерію
1	«Ранок добрий! VIN код Nissan NAVARA.»	Постанова	Наказовий, формальний	Жести мінімальні	Підлеглий виконує, отримує зворотній зв'язок пізно, негативна реакція	Виконання завдання без уточнень
2	«Став «Шишаря» 2-ї батареї в стрій.»	Наказ	Наказовий, стриманий	Погляд	Виконує без питань	Контроль постановки завдань
3	«Скинув тобі зразок, пристосуй його під наш підрозділ…»	Наказ	Спокійний, стриманий	Погляд, жести	Підлеглий уточнює, командир відміняє наказ	Адаптація завдання під ситуацію
4	«Ось і відповідь, на питання: «Хто втратив інструмент», тепер шукайте.»	Наказ	Наказовий, без емоцій	Погляд	Підлеглі реагують негативно, виконують	Контроль та уточнення виконання
5	«Я казав щось робити з цього приводу, чи хтось тебе просив?»	Зауваження	Емоційний, наказовий	Жести	Підлеглий негативно реагує, пояснює дії	Контроль самостійних дій підлеглих
6	«Береш пікап і летиш до мене, далі я розкажу що треба робити.»	Наказ	Спокійний, наказовий	Жести	Виконує без уточнень	Розбивка завдання на етапи
7	«Кожен знає що йому робить, отже, питань не повинно бути.»	Наказ	Формальний, стриманий	Жести	Підлеглі беззаперечно виконують	Авторитарність та самостійність підлеглих

Продовження таблиці Г.6

№	Приклад комунікації	Форма мовлення	Тон і емоційна виразність	Невербальні засоби	Реакція підлеглих / наявність зворотного зв'язку	Прояв критерію
8	«Ви, коли тренуєтесь у своїй «качалці», одночасно підготовлюйте місце будівництва душової. Для тренувань ви маєте час, а на корисну працю - ні.»	Постанова	Спокійний, негативний	Жести	Підлеглі беруть до уваги, завдання не виконується	Контроль, але обмежена ефективність
9	«Я відповідаю за результат, тож рішення приймаю я.»	Постанова	Наказовий, стриманий	Жести	Підлеглі виконують, без заперечень	Авторитарність та відповідальність командира
10	«Чітке технічне завдання, результат - «відмінно».»	Похвала	Позитивний, жартівливий	Усмішка, погляд	Підлеглий спокійно сприймає	Мотивація через оцінку результату