

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут державного управління  
Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**кваліфікаційної роботи ступеня магістра**

студентки Жежук Оксани Миколаївни

академічної групи 281м-22з-1 ІДУ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

на тему: «Удосконалення культури комунікації у військових колективах»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Липовська Н.А.			
розділів:				

Рецензент:				
------------	--	--	--	--

Нормоконтролер:	Вишневіська О.В.			
-----------------	------------------	--	--	--

Дніпро  
2023

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи ступеня магістра на тему «Удосконалення культури комунікації у військових колективах».

94 с., 13 рис., 13 табл., 3 додатки, 55 джерел.

ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІ, КОМУНІКАЦІЯ, КУЛЬТУРА КОМУНІКАЦІЇ, СПІЛКУВАННЯ, ВІЙСЬКОВИЙ КОЛЕКТИВ, ВЗАЄМОДІЯ, ВЗАЄМИНИ, ГЕНДЕР, КОНФЛІКТ.

Об'єкт дослідження – культура комунікації у військових колективах.

Предмет дослідження – удосконалення культури комунікації у військових колективах.

Мета дослідження – сформулювати практичні рекомендації керівниками військових підрозділів для покращення міжособистісних стосунків між членами військових колективів.

У першому розділі здійснено теоретичний аналіз проблеми формування культури комунікації у військових колективах. Другий розділ присвячено дослідженню особливостей удосконалення культури комунікації у військових колективах. У третьому розділі розглядаються перспективи та рекомендації що удосконалення процесу розвитку культури комунікації у військових колективах.

Сфера практичного застосування результатів роботи – військові частини, органи військового управління.

## ABSTRACT

Explanatory note of the master's degree qualification thesis on the topic "Improving the culture of communication in military teams".

94 pages, 13 figures, 13 tables, 3 applications, 55 sources.

MILITARY PERSONNEL, COMMUNICATION, COMMUNICATION CULTURE, MILITARY TEAM, INTERACTION, RELATIONSHIPS, GENDER, CONFLICT.

Object of research – culture of communication in military teams.

Subject of research – improving the culture of communication in military teams.

The purpose of research – determining the features of the formation of a culture of communication in military teams and formulating practical recommendations by the heads of military units to improve interpersonal relations between members of military teams.

In the first section, a theoretical analysis of the problem of forming a culture of communication in military collectives is carried out. The second section is devoted to the study of the peculiarities of improving the culture of communication in military collectives. The third section discusses the prospects and recommendations for improving the process of developing a culture of communication in military collectives.

Scope of practical application – military units, military command and control bodies

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ КОМУНІКАЦІЇ У ВІЙСЬКОВИХ КОЛЕКТИВАХ.....	9
1.1 Історичний аспект у формуванні взаємовідносин взаємовідносин у військових колективах .....	9
1.2 Особливості та напрямки формування культури комунікації у військових колективах .....	15
1.3 Досвід збройних сил деяких країн Північноатлантичного блоку у формуванні культури комунікації у військових колективах .....	23
Висновок до 1 розділу .....	30
РОЗДІЛ 2	
ОСОБЛИВОСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ КУЛЬТУРИ КОМУНІКАЦІЇ У ВІЙСЬКОВИХ КОЛЕКТИВАХ .....	32
2.1 Соціально-психологічні аспекти культури комунікації у військових колективах .....	32
2.2 Особливості комунікативної взаємодії командира з підлеглим особовим складом .....	40
2.3 Гендерний погляд у формуванні культури комунікації у військових колективах .....	49
Висновок до 2 розділу .....	60
РОЗДІЛ 3	
3.1 Вплив культури комунікації на морально-психологічний стан особового складу у військових колективах .....	63
3.2 Методи попередження конфліктних ситуацій в процесі налагодження комунікації у військових колективах .....	68
3.3 Шляхи покращення міжособистісних стосунків між членами військових колективів .....	78
Висновок до 3 розділу .....	87
ВИСНОВКИ .....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	95
ДОДАТКИ .....	101

## ВСТУП

На сучасному етапі розвитку формуються різноманітні системи міжособистісної взаємодії між людьми. Ці системи визначаються різнобічністю соціальних відносин, що виникають між учасниками цих взаємовідносин та ґрунтуються на їхній взаємній зацікавленості. Хоча відносини мають загальні концептуальні риси, для кожної окремої особистості вони отримують індивідуальний сенс, який проявляється через їхню характерну поведінку, почуття, настрої та інші аспекти.

*Актуальність теми дослідження* обумовлена вимогами до сучасних військових операцій, де розвинута культура комунікації допомагає уникати непорозумінь, сприяє ефективній координації дій та позитивному психологічному клімату у військовому колективі.

Військовий колектив – це сукупність єдиних цілей (вирішення службових та бойових завдань) військовослужбовців військової частини (органу управління), відносини яких будуються на взаємній довірі та взаємодопомозі. Для ефективного, згуртованого функціонування військового колективу у різних умовах діяльності важливу роль відіграє культура комунікації між членами військового колективу. Культура комунікації охоплює знання та вміння організувати взаємодію між людьми, зокрема у військовому колективі та враховує роль та місію військового утворення і спрямована на встановлення психологічного контакту, досягнення чіткого сприйняття під час спілкування, передбачення поведінки співрозмовників і спрямування їх дій до досягнення конкретних результатів.

У роботі розглянуто праці Бабіча О. В., Вавілова Н.В., Дубчак Н.І., Калагіна Ю.А., Клименко Н.Г., Осьодло В.І., Отич О.М., Павлової О.О. , Палагнюка М.М., Петрова Л.О., Пустового О.М., Стасюка В. В. та ін., які займалися дослідженням особливостей формування комунікативної культури у військовому колективі.

На сучасному етапі дослідження особливостей формування культури

комунікації у військових колективах не до кінця вирішеними є питання визначення специфічних рис і напрямів формування культури комунікації у військовому колективі, соціально-психологічні аспекти комунікації у військовому колективі. Потребує уточнення специфіка комунікативної взаємодії командира з підлеглим особовим складом. Особливо актуальним наразі виступає гендерний погляд у побудові культури комунікації військового колективу, зважаючи на значні трансформації армії, як однієї із соціальних структур сучасного суспільства та у зв'язку зі зміною ролі жінки у цьому процесі та ін.

Отже, у теорії та практиці сучасної науки існують певні прогалини щодо особливостей досліджуваного проблемного питання. Зазначене обумовлює необхідність подальших досліджень у сфері виявлення особливостей формування культури комунікації у військових колективах.

**Об'єкт дослідження** – культура комунікації у військових колективах.

**Предмет дослідження** – удосконалення культури комунікації у військових колективах.

**Мета дослідження** – визначення особливостей формування культури комунікації у військових колективах та сформулювати практичні рекомендації керівниками військових підрозділів для покращення міжособистісних стосунків між членами військових колективів.

**Завдання дослідження:**

1. Вивчити історичний аспект у формуванні взаємовідносин у військових колективах.
2. Виявити особливості та напрями формування культури комунікації у військових колективах.
3. Охарактеризувати досвід збройних сил деяких країн Північноатлантичного блоку у формуванні культури комунікації у військових колективах.
4. Виявити соціально-психологічні аспекти культури комунікації у військових колективах.
5. Описати особливості комунікативної взаємодії командира з підлеглим

особовим складом.

6. Описати гендерний погляд у формуванні культури комунікації у військових колективах.

7. Визначити вплив культури комунікації на морально-психологічний стан особового складу військових колективів.

8. Визначити методи попередження конфліктних ситуацій в процесі налагодження комунікації у військових колективах.

9. Визначити шляхи покращення міжособистісних стосунків між членами військових колективів.

**Методи дослідження.** При опрацюванні визначених завдань застосовано науковий метод проведено аналіз наукових видань, публікацій, теорій та практичних досліджень, пов'язаних із комунікацією у військових колективах. Дослідження проводилось також шляхом безпосереднього спостереження за взаємодією між військовослужбовцями у військових колективах.

Історичний підхід до дослідження дозволив визначити ключові етапи розвитку міжособистісних відносин між членами військових колективів (Розділ 1, підрозділ 1.1). Описовий метод дозволив визначити поняття культури комунікації та напрямки формування культури комунікації у військових колективах. Взаємодія цього методу із методом аналізу дозволяє провести глибокий розклад та вивчення виявлених рис і напрямків формування комунікативної культури (Розділ 1, підрозділ 1.2). Застосування порівняльного аналізу дозволило проаналізувати досвід збройних сил деяких країн Північноатлантичного блоку у формуванні культури комунікації у військових колективах (Розділ 1, підрозділ 1.3). Використання методу пізнання дозволило виділити соціально-психологічні аспекти культури комунікації у військових колективах (Розділ 2, підрозділ 2.1) та гендерний погляд у формуванні культури комунікації у військових колективах (Розділ 2, підрозділ 2.3). Соціально-психологічний метод дослідження дозволив охарактеризувати особливості комунікативної взаємодії командира з підлеглим особовим складом (Розділ 2, підрозділ 2.2), визначити вплив культури комунікації на морально-психологічний

стан особового складу колективу (Розділ 3, підрозділ 3.1). Метод узагальнення дозволив визначити можливі методи попередження конфліктних ситуацій у військових колективах (Розділ 3, підрозділ 3.2) та запропонувати шляхи покращення міжособистісних стосунків між членами військових колективів (Розділ 3, підрозділ 3.3).

***Практичне значення кваліфікаційної роботи*** полягає у можливості застосовувати результати дослідження у роботі психологів військових підрозділів та кадрових органів при роботі з особовим складом. Результати дослідження можуть бути використані командирами військових підрозділів для налагодження комунікації та підвищення її культури між військовослужбовцями.

***Наукова новизна дослідження*** полягає в тому, що кваліфікаційна робота є дослідженням особливості удосконалення культури комунікації у військових колективах, вперше визначено вплив культури комунікації на морально психологічний стан членів військового колективу, взаємозв'язок між стилем управління та ефективністю налагодження комунікації у військових колективах.

***Структура магістерської роботи.*** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи 94 сторінки, крім того у роботі 13 рисунків, 13 таблиць, 3 додатки, список використаних джерел на 6 сторінках з 55 найменувань.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ КОМУНІКАЦІЇ У ВІЙСЬКОВИХ КОЛЕКТИВАХ

#### 1.1. Історичний аспект у формуванні взаємовідносин у військових колективах

Військова служба є значущим та тісно пов'язаним компонентом соціального життя в багатьох країнах, включаючи Україну.

В історії людства готовність до війни є постійним фактором, навіть коли здавалося б, що суспільство прагнуло до миру. Такий парадокс часто виникає з різноманітних причин, які включають економічні інтереси, політичні амбіції, культурні різниці та зміну світоглядів.

Одним із перших дослідників, який вніс важливий вклад у осмислення армії як основного інструмента війни, був китайський стратег та філософ Сунь-цзи (Sun Tzu). Його трактат «Мистецтво війни» є одним з найдавніших та найважливіших творів з теорії стратегії та війни. Сунь-цзи, приблизно в VI-V столітті до н.е., в своїй роботі розглядає війну як мистецтво, де стратегія та майстерність грають ключову роль. У своїх працях він висвітлює поняття тактики, величезного значення розвідки, важливості підготовки та ефективного використання ресурсів. Він рекомендує уникати військових конфліктів, якщо це можливо, та вважає перемогу у війні тактичним досягненням, яке може бути досягнуте без прямого бойового зіткнення. [1].

В історії Індії, армія часом розглядалася як інструмент контролю, усунення та придушення будь-яких форм опозиції чи вираження незадоволення щодо існуючого політичного порядку. Стародавні Грецькі та Римські філософи розглядали армію та війну як важливі аспекти життя та суспільства. Їхні погляди часто відображали важливі аспекти моралі, політики та громадянського обов'язку [2, с. 119].

Війни часто призводять до безжального знищення цілих народів, забираючи життя та завдаючи страшні руйнування. Це включає великі людські

втрати, економічне спустошення та загибель культурних цінностей, тому лідери різних рангів, від вождів племен до монархів та фараонів, вважали необхідним опанувати військове мистецтво [2, с. 119].

Великі воєначальники давнини такі, як Сунь-цзи, Марк Аврелій, Олександр Македонський, Карл фон Клаузевіц, Ганнібал Барка, Юлій Цезар були ще й видатними філософами. Зазначені полководці виявляли не лише виняткові лідерські якості, а й володіли розумінням стратегії та глибоким аналізом ситуацій, передбачати дії супротивника та використовувати природні перешкоди в свою користь, що дозволяло їм досягати успіху в різних військових ситуаціях.

Варто звернути увагу на особливості формування козацького війська та взаємовідносин між козаками. Перші невизначені згадки про козаків з'явилися приблизно в XIV–XV століттях. Спочатку, історичні згадки про цих воїнів були обмеженими, і їхні ролі в конфліктах або суспільному житті були нечіткими. З часом та розвитком подій, інформація про козаків стала більш конкретною. Основний розквіт козацтва припадає на кінець XV століття. У цей період, козацькі групи активно взяли участь у військових конфліктах та виконали важливу роль в історії.

Історія козацтва була також пов'язана з дипломатичними відносинами між козацькими групами та різними державами, що проявилось укладенням різноманітних угод та домовленостей. Відомості про козаків почали збиратися в документах, листах та інших історичних записах.

У цей період історії, козаки стали символами захисників простого населення та православ'я від агресивних загроз. Козацькі ватажки, або лідери козацьких загонів, з'явилися на рубежі XV–XVI століть. Цей період в історії України відзначається початком формування козацького руху та становлення перших організованих ватаг. Перші козацькі лідери часто отримували титул гетьмана, і їхні дії визначалися потребою захисту територій та православ'я від зовнішніх загроз [3, с. 11].

Спільнота запорізьких козаків являла собою «народоправство».

Представницьким органом запорозьких козаків була військова рада, також відома як народне віче. Запорожці вважали себе вільними громадянами, не залежали від панів або феодалів. Вони володіли своєю територією та встановлювали власні правила та порядки. На початкових етапах існування, у запорожців не було письмового законодавства. Вони керувались усною традицією та усними угодами. Звертались за порадою до досвідчених козаків у випадках невизначеності. Керівництво державою зазвичай здійснювали гетьман та військова рада. Гетьмана обирали загальним голосуванням на загальних радах.

Козаки приймали до своєї служби різних людей, які були готові служити в армії запорозького козацтва. Кандидат мав отримати схвалення від самих козаків, а також йому потрібно було довести свою готовність шляхом проходження ряду випробувань. Перш ніж отримати статус козака, новачок повинен був вивчити козацький «статут» (Регул) та ознайомитися з правилами підпорядкування старшині. Запорозька Січ мала унікальну державну, суспільну та військово-адміністративну організацію, яка вбирала в себе давні традиції. Щорічно на військових радах козаки обирали старшину, яка відповідала за керівництво та прийняття важливих рішень [4, с. 114]. У козацькій обраній старшині в Запорізькій Січі були різні посади, кожна з яких виконувала свої унікальні функції. (рис. 1.1.):

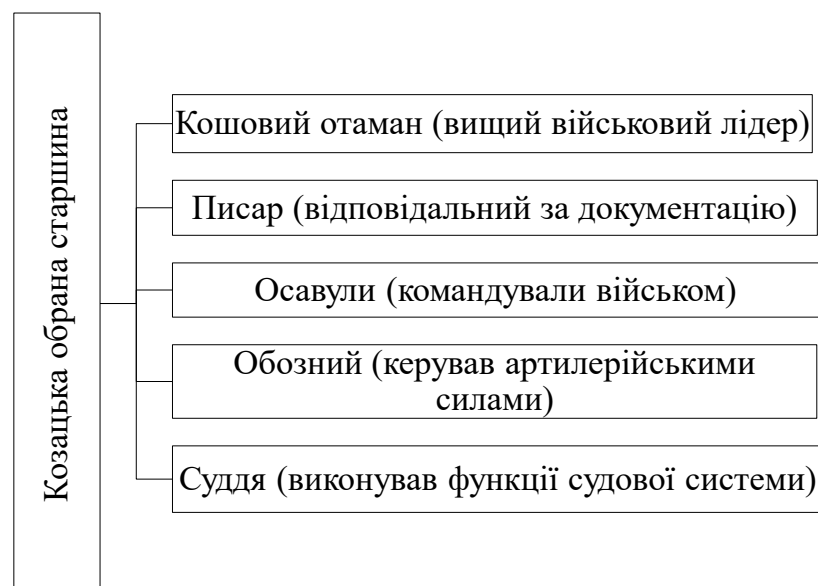


Рис. 1.1 – Посади козацької обраної старшини

В Запорозькій Січі старшині вручалися знаки влади, як визначення статусу та повноважень старшини та були важливим елементом їхньої ідентифікації.

Запорізька Січ, включаючи її адміністративний орган Кіш, взаємодіяла з Литвою та Польщею. Важливою рисою було те, що Запорізька Січ не була тісно підконтрольною Литві чи Польщі, і козаки визначали власний шлях розвитку, зберігаючи певний ступінь незалежності [3, с. 15].

Запорізька Січ виступала як незалежна, самостійна національна сила в Україні та грає визначальну роль у житті українського народу і його боротьбі за національну свободу. Вона стала організаційною структурою для української армії, маючи постійний резерв у вигляді усього козацтва, власного флоту, артилерії, кавалерії і піхоти. Під час її існування була розроблена високо ефективна військова система, що перевершала стратегію і тактику феодальних європейських армій.

У воєнний період козацтво використовувалося як ключова військова сила. Однак у мирний час уряд надавав пріоритет планомірній реорганізації чи розформуванню козацтва за армійськими принципами. У XVIII столітті козацтво поступово перетворилося на служивий стан і врешті-решт було включено в соціальну структуру Російської імперії. За військові заслуги та вірність уряду, козаки отримували землі, вкладаючи акцент на васальний характер феодальних відносин між козацьким народом і державою.

Подібні взаємини підводили козацтво до ролі військовозобов'язаних, готових у разі потреби виступити на захист кордонів імперії. Таким чином, концепція «вільності», що була характерною для козаків у XVI-XVII століттях, поступово еволюціонувала в «службу», яка зобов'язувала козацтво виконувати завдання державного характеру. Як результат, з першої чверті XVIII століття козацтво активно включалося у всі міжнародні конфлікти за участю Росії і брало активну участь у розширенні східних кордонів країни [5, с. 27].

У якості соціальної групи, козаки перетворювались у людський ресурс, який держава могла використовувати для використання сили проти будь-якого

противника. Поза військовою службою, вони втрачали свій привілейований статус і були зобов'язані постійно вказувати на свою готовність брати участь у військових діях. Влада цікавилася виключно забезпеченням бойової готовності козацтва і не виявляла інтересу до розвитку освіти та підвищення загального культурного рівня козацького суспільства. Соціальний статус козаків, визначений державою, можна розглядати як форму кріпосного права. Незалежно від цього, козаки визнавали себе вірними підданими абсолютистського уряду, насолоджуючись особливими привілеями та гарантіями соціальної стабільності. Як еліта, козацтво досягло статусу, еквівалентного дворянському, та отримало можливість впливати на військову та політичну верхівку Російської імперії [6, с. 60].

Тобто, зв'язок між військовою службою і військовою справою сходить ще до найдавніших часів. Військова служба є постійним явищем, що розвивається разом із суспільством. Вона переживає різні фази успіху та втрат, а поняття «військова служба» розширюється та збагачується у зв'язку з залученням до неї все більшого числа осіб та з урахуванням нових соціальних реалій. Сучасне розуміння цього поняття включає у себе ідею про особливий вид діяльності, який визначається різними характеристиками, що виникають зі складної взаємодії між державою та суспільством, владою та громадськістю, а також взаємодією між особистістю та владою [7, с. 61].

Нинішній військовий колектив представляє собою спільноту військовослужбовців, об'єднаних для спільного виконання завдань покладених на підрозділ. Об'єднання членів цього колективу визначається різноманітними факторами, такими як психологічні, соціальні, інституційні та інші аспекти. Варто виділити деякі з найбільш важливих чинників, які сприяють об'єднанню військового колективу (додаток А).

Військовий колектив вимагає чіткого лідерства (єдиноначальності) та ієрархії для ефективного управління та координації дій, систематичного проведення різноманітних заходів для зміцнення фізичного, морального та професійного стану військових, існування чітких цілей та мотивів, пов'язаних

із захистом країни, ідеологічних переконань та почуття відповідальності за країну, постійної бойової підготовки.

У ході взаємодії між учасниками військових колективів виникають різноманітні форми відносин. Зазвичай розрізняють службові, або офіційні, і позаслужбові, або неофіційні, відносини, які впливають на ступінь їх згуртованості. Службові відносини відображають взаємодію та зв'язки між учасниками військового колективу в процесі виконання службових обов'язків. Ці відносини формуються на основі посадового становища, офіційного статусу, функціональних обов'язків та особистих якостей кожного учасника колективу. Вони спрямовані на ефективне виконання службових завдань та забезпечення взаємодії в межах військової організації. Службові відносини визначаються необхідністю спільної роботи та спільного досягнення поставлених цілей у межах службового контексту. Такий підхід допомагає забезпечити ефективну взаємодію та належне виконання службових завдань членами військового колективу [8, с. 108].

Отже, військовий колектив для кожного військовослужбовця представляє не лише робоче середовище, але й місце, де він виконує свої громадянські та суспільні обов'язки. Взаємовідносини у колективі мають важливий вплив на психологічний стан військовослужбовців і їхню здатність ефективно виконувати свої обов'язки.

Ефективне управління взаємовідносинами між підлеглими може допомагати командирам у попередженні конфліктам у підрозділах, забезпеченні високої бойової ефективності, сприяти формуванню позитивного та згуртованого колективу, який ефективно працює для досягнення спільних цілей.

## 1.2 Особливості та напрямки формування культури комунікації у військових колективах

Формування культури комунікації у військових колективах є важливим елементом для забезпечення ефективного функціонування військових підрозділів. Особливості та напрямки цього процесу визначаються специфікою військової служби та вимагають особливої уваги.

Культура комунікації – це складна система норм, цінностей, правил і практик, яка дозволяє ефективно вирішувати завдання комунікації. Вона є результатом розвитку особистості та одночасно складовою професійної культури фахівця у конкретній галузі. Культура комунікації визначає, як індивіди висловлюють свої думки, ідеї та почуття, а також як вони сприймають та реагують на інших у процесі взаємодії. Ця система включає в себе різноманітні аспекти, такі як мовленнєва поведінка, невербальні засоби спілкування, взаємодія на рівні цінностей та соціокультурних норм. Культура комунікації визначає, як взаємодіють індивіди у різних ситуаціях, як вони розвивають вміння слухати та ефективно виражати свої думки. Деякі науковці розглядають культуру комунікації як елемент професійної культури військовослужбовця. Культура комунікації особистості включає певні складові (рис. 1.2.) [9, с. 29]

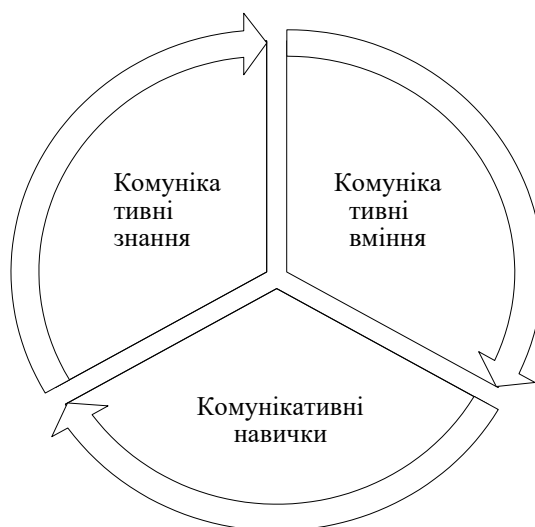


Рис. 1.2 – Складові культури комунікації особистості

Отже, культура комунікації особистості може розглядатися як сукупність інтелектуальних, професійних та особистісних якостей. Люди з розвиненою культурою комунікації здатні досягати більшого розуміння, узгодженості і співпраці з оточуючими.

Участь у спільній діяльності перетворює людей у суб'єктів взаємодії. Спілкування є важливим засобом такої взаємодії. Необхідність спілкування між військовослужбовцями викликана роботою в команді для досягнення військових цілей і виконання завдань. Під час спілкування відбувається обмін інформацією по своїй спеціальності, передача культурних цінностей та військових традицій у підрозділі, норм та правил поведінки та задовольняється потреба отримання соціального досвіду [10, с. 63].

Специфіка спілкування військовослужбовців визначається унікальними умовами військової праці, які включають екстремальні ситуації, стрес та смертельні небезпеки. У зв'язку з цим, необхідність строго регламентувати форми службового спілкування стає актуальною як у мирний, так і у воєнний час. Особливість спілкування найбільш виражена серед командирів та підлеглих. Технічна підготовленість командира, його навички спілкування з підлеглими та лідерські якості є ключовими факторами, які визначають його рівень професіоналізму [11, с. 33]. У військовій справі спілкування виконує різноманітні функції, враховуючи особливості військового середовища та завдання, що перед ними стоять. Серед основних функцій є: вирішення покладених на військовослужбовців завдань, організація взаємодії між членами колективу, мотивація та підтримка, побудова командного духу та передача педагогічного впливу. Отже, спілкування військового фахівця, як професійно-педагогічний інструмент, є важливим елементом для досягнення успішної військової діяльності та підтримки військового колективу.

Взаємовідносини у військовому колективі виступають у двох основних формах (рис. 1.3.) [38, с. 112]



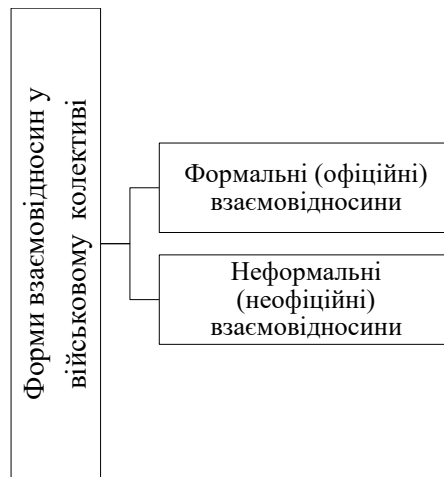


Рис. 1.3 – Форми взаємовідносин у військовому колективі

Зазначимо, формальні взаємовідносини базуються на офіційних позиціях, ієрархії військового колективу та регулюються законами, інструкціями та статутами. Неформальні взаємовідносини засновані на особистих зв'язках і не регулюються жодними документами. Обидві ці форми відносин взаємодіють і мають важливе значення для успіху діяльності військового колективу та виконання завдань.

У військовому колективі існує глибока, детальна і однозначна регламентація офіційних взаємовідносин між військовослужбовцями, що відрізняється від цивільного трудового колективу. Взаємини між ними будуються враховуючи принцип єдиноначальності, де командир має повну розпорядчу владу над підлеглими. Важливо, щоб командир виконував свої статутні обов'язки не авторитарно, а з урахуванням психологічних особливостей військовослужбовців, застосовуючи переконуючий стиль керівництва. [11, с. 33].

Слід відзначити, що професійне спілкування виступає в ролі ключового інструмента професійної діяльності та визначає успіх такої діяльності. Важливе значення у цьому має рівень культури професійного спілкування. Таким чином, коли використовуємо термін «культура комунікації», маємо на увазі культуру професійного спілкування.

Безперечно, мистецтво спілкування найяскравіше проявляється у

вирішенні конфліктів. У зв'язку з постійною взаємодією членів військового колективу, неминуче виникають різноманітні протиріччя. Конфлікт є одним з крайніх методів вирішення протиріч, що виникають у процесі взаємодії окремих військовослужбовців та їх груп [12, с. 67].

Однією з найпоширеніших причин виникнення конфліктів є недостатній рівень культури міжособистісних відносин у військовому колективі, зокрема, обмежена культура спілкування. Вирішення цього питання полягає у підвищенні загального та комунікативного рівня культури кожного військовослужбовця.

Враховуючи вищезазначене, можна виокремити такі характеристики професійного спілкування у військовому колективі (рис. 1.4.):

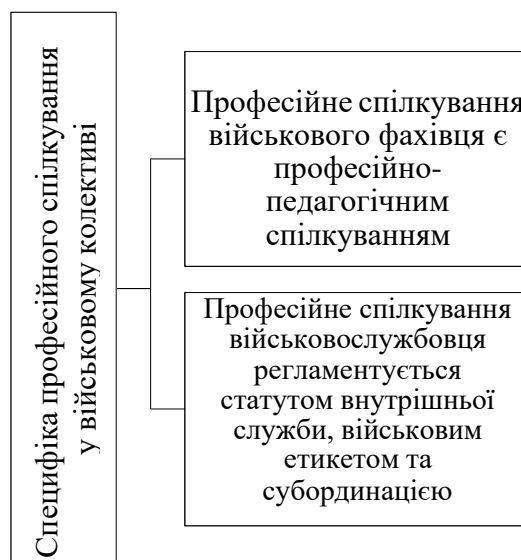


Рис. 1.4 – Характеристики професійного спілкування у військовому колективі

Зазначені характеристики визначають особливості, зміст та структуру культури комунікації у військовому колективі [4, с. 115].

Культуру комунікації військового спеціаліста можна описати як рівень майстерності у професійному спілкуванні та як систему знань, норм, цінностей і моделей поведінки, що прийняті в суспільстві. Ці елементи проявляються у здатності легко використовувати їх у різних формах спілкування.

Отже, військова культура комунікації представляє собою комунікативну

поведінку військовослужбовців, яка є складовою їхньої професійної культури [4, с. 115].

Зауважимо, що в культурі комунікації військових можна виділити інтернаціональні риси, які властиві всім представникам військової сфери, незалежно від національності чи регіону [13, с. 144].

Основною метою еволюції культури комунікації у військовому колективі є здобуття високого рівня компетентності в області культури комунікації військовим фахівцем, що сприяє успішній професійній взаємодії.

Для реалізації цілей щодо розвитку культури комунікації у військових фахівців ставляться конкретні завдання (рис. 1.5):

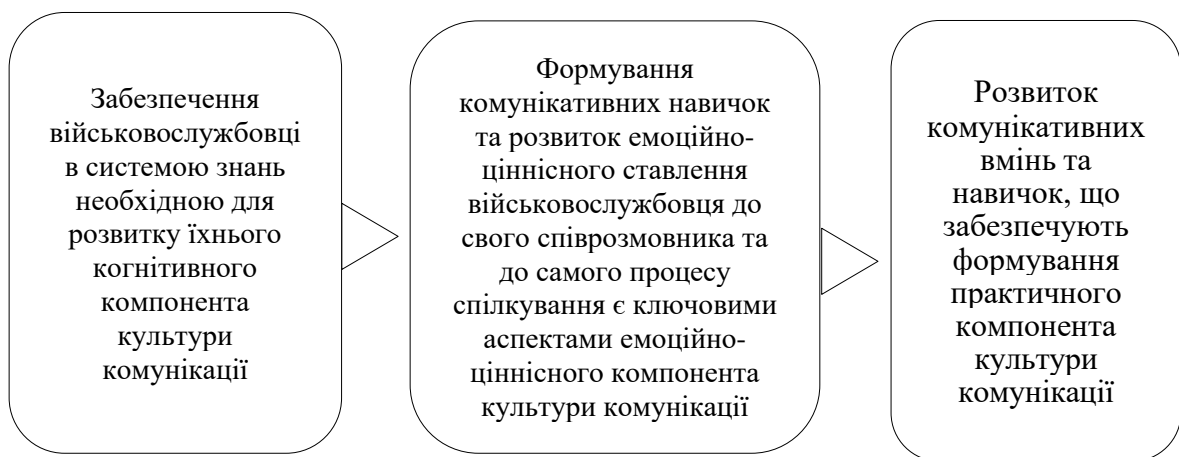


Рис. 1.5 – Завдання з формування комунікативної культури військового спеціаліста

Під час розвитку культури комунікації у військовому колективі можна виділити три етапи, які включають тактичний, теоретичний та виконавський компоненти [13, с. 145].

Тактичний етап, спрямований на сформування позитивного ставлення до спілкування та його культури. У ході цього етапу вводять інформацію, що стосується важливості культури комунікації, а також культури спілкування. Процес реалізації цього етапу передбачає ознайомлення та освоєння основ психології та педагогіки культури комунікації [14, с. 77].

Основна мета теоретичного етапу є формування комплексу знань з

питань спілкування та культури комунікації військовослужбовців.

Головна мета виконавського етапу є сприяння розвитку та зміцненню навичок і вмінь в області комунікації.

Важливо відзначити, що культуру комунікації у військовому колективі можна розглядати як взаємозв'язок пізнавального, особистісного та практичного елементів [15, с. 47].

Пізнавальний аспект включає в себе знання мови, процесу комунікації, мовного та військового етикету, норм невербальної поведінки та розуміння своїх особливостей у спілкуванні, особливостей професійної комунікації [16, с. 23].

До елементів особистісного аспекту входять характерні особливості спілкування особистості, особисті цінності, що проявляються під час комунікації та усвідомлення власних можливостей та навичок.

До навичок комунікації у практичному компоненті можна віднести: вміння контролювати своє поведінку та виявляти такт; вміння розпізнавати та розрізняти особливості вираження особистості; вміння розуміти інших; навички ефективної участі в професійному спілкуванні, організації спільної діяльності, запобігання та вирішення конфліктів; уміння вибирати оптимальний стиль мовлення, враховуючи статутні вимоги та особливості психології співрозмовника; вміння вести мовний та немовний контакт, взаємодіяти вербально та невербально; уміння аналізувати вчинки та розглядати їхні мотиви, надавати соціально-психологічну оцінку поведінці людини [17, с. 270].

Усі зазначені елементи взаємопов'язані та утворюють єдину систему. Ключовим елементом у формуванні культури комунікації військовослужбовці є їх ціннісні настанови у процесі спілкування. Ці цінності визначають спосіб взаємодії.

У військовій діяльності велике значення має ефективне спілкування, оскільки воно виконує різні важливі функції, такі як ціннісна, нормативна, інформаційна, виховна та виразна. Під час взаємодії виникає необхідність в

застосуванні різноманітних методів впливу, таких як переконування, передача інструкцій, заклики, вимоги, мотивація та зацікавлення. У випадку, якщо військовослужбовець не володіє основними навичками комунікації та культурою такої комунікації, ймовірно, результати спілкування можуть бути не ефективними.

Оцінка якості спілкування визначає, наскільки важливими для особи є цінності культури комунікації та сам процес спілкування. Роль норм проявляється в тому, що учасник комунікації використовує моральні стандарти для регулювання своєї комунікативної поведінки. Важливо, щоб ці цінності та норми служили основою для формування ефективного і етичного спілкування, сприяючи позитивним взаємодіям у військовому колективі.

Інформаційна функція культури комунікації виявляється в закріпленні результатів соціокультурної діяльності, накопиченні, зберіганні та систематизації інформації. Виховна функція культури комунікації виявляється у тому, що військовий фахівець має виховний та навчальний вплив на свого комунікативного партнера. Функція самовираження комунікативної культури полягає в тому, що через комунікативну поведінку особистість виражає свою індивідуальність [18, с. 117].

Особливості розвитку культури комунікації у військовому колективі можна визначити через застосування конкретних методів.

По-перше, для ефективного отримання інформації важливо використовувати методи рецептивного засвоєння. Перетворення вихідної інформації у знання стає обов'язковим етапом освоєння, особливо, коли предмет новий для особи, яка навчається.

Застосування репродуктивних підходів у навчанні має на меті допомогти особі вивчити розумові або практичні навички настільки добре, що вони стають вміннями та навичками високої якості.

Під час навчання у військовому вищому навчальному закладі рекомендується впроваджувати різні форми проблемного навчання для формування культури комунікації. Застосування проблемного навчання у

практиці військової підготовки має бути систематичним та з урахуванням індивідуальних особливостей. Ключовими елементами проблемного навчання є проблемна ситуація, проблема і проблемне завдання. Високий рівень складності досягається за допомогою впровадження діалогічних методів роботи. Використання діалогових методів, таких як дискусії, діалоги, ділові ігри тощо, сприяє інтенсифікації процесу формування культури комунікації, як на аудиторних заняттях, так і у позааудиторний час [19, с. 17].

Мета дослідницького методу полягає в управлінні пошуковою діяльністю для вирішення проблем та завдань. Використання цього методу спрямовано на розвиток характеристик творчої діяльності, організацію творчого засвоєння знань, впровадження методів наукового пізнання та стимулювання інтересу та потреб у творчій діяльності. Евристичний метод передбачає поетапне та поопераційне засвоєння досвіду творчої діяльності. Самостійна робота у вільний від навчання час є логічним продовженням формування культури комунікації військовослужбовця, сприяє позитивним мотивам та ініціативі студентів. Контрольно-оцінний компонент є важливою складовою процесу формування культури комунікації, забезпечуючи одночасний нагляд за її розвитком та самооцінку суб'єктів навчання [20, с. 27].

Отже, культура комунікації військового фахівця фактично описує рівень його вміння ефективно спілкуватися в професійному середовищі, базуючись на засвоєних знаннях, відповідних нормах, цінностях і стандартах поведінки, які визнані в суспільстві. Процес формування культури комунікації у військовому колективі є тривалим, який взаємодіє зі світоглядом особистості, відношенням до оточуючого світу і інших людей, сукупністю цінностей та професійним підходом. Рівень культури комунікації в значній мірі залежить від розвинених навичок у сфері комунікації. Культура комунікації військовослужбовця визначається рівнем майстерності в професійній комунікації, що визначається його професійною орієнтованістю, знаннями, вміннями та особистими якостями, важливими для професійного середовища.

### **1.3. Досвід збройних сил деяких країн Північноатлантичного блоку у формуванні культури комунікації у військових колективах**

Особливості формування культури комунікації у військових колективах країн-членів Організації Північноатлантичного договору визначаються рядом факторів, включаючи міжнародну співпрацю, культурні відмінності та специфіку військової діяльності. У контексті Північноатлантичного блоку виникає необхідність в ефективному спілкуванні та взаєморозумінні між представниками різних національностей та військових сил.

Розглянемо досвід формування культури комунікації у військових колективах Великобританії, Німеччини, Ізраїлю, Сполучених Штатів Америки (далі - США), Франції [10, с. 71].

Зазначимо, що в країнах-членах Північноатлантичного блоку працює єдина програма виховання та морально-психологічна підготовка військовослужбовців, у тому числі і формування культури комунікації у колективах, але у кожній країні ці питання регулюються власними нормативними актами.

Навчання офіцерського складу в Збройних силах США, Англії, Німеччини та Франції має багато спільних аспектів, проте для кожної країни характерні власні особливості, які випливають з власних традицій та історії. Спільною рисою є організований та цілеспрямований характер підготовки офіцерів, які призначені для ключових позицій у національних арміях.

Спільним є те, що підготовка офіцерських кадрів як осіб, покликаних займати ключові позиції в національних арміях, має організований та цілеспрямований характер. У системі підготовки виділяють дві основні підсистеми – навчання та виховання, які взаємодіють між собою з метою досягнення головної цілі – підготовка професійних офіцерів. Процес виховання та формування культури комунікації у військових колективах для майбутніх офіцерів в арміях зазначених країн включає наступні складові (табл. 1.1.) [21, с. 222]:

**Складові процесу виховання та формування культури комунікації у  
військових колективах для майбутніх офіцерів в арміях США, Англії,  
Німеччини, Франції**

№ з/п	Назва складової
1	Цілі та завдання виховання
2	Суб'єкти
3	Об'єкти
4	Зміст
5	Напрями виховання
6	Форми
7	Методи та засоби виховання
8	Результат
9	Способи контролю та коригування виховного процесу
10	Суб'єкт-об'єктні відносини
11	Структурні зв'язки між елементами системи

Аналіз теорії та практики підготовки офіцерських кадрів у військових вищих навчальних закладах закордонних армій показує, що термін «виховання» вони, як правило, не використовують. У зарубіжних джерелах цей термін тлумачиться та описується через категорії, такі як «формування морального духу», «індоктринація», «внутрішнє керівництво», «традиційні військові цінності» та «політична освіта» [8, с. 110].

Здебільшого, основний зміст виховання кадетів та формування культури комунікації у військових колективах армій США, Англії, Німеччини, Франції збігається. Проте, хоча загальна мета виховання включає такі пріоритети: патріотичний, державно-правовий, військовий, духовний, фізичний, морально-психологічний, а також організацію здорового способу життя, але цілі та завдання можуть відрізнятися.

Специфіка визначається різницею в історичних традиціях, ролі та місці збройних сил у суспільстві, стилю та методах формування конкретної країни.



Зміст виховання обумовлено метою зовнішньої політики (табл. 1.2.) [2, с. 117].

Таблиця 1.2

**Особливості виховання та формування культури комунікації у  
військових колективах армій США, Англії, Німеччини, Франції**

Англія, Франція	Німеччина	Ізраїль	США
Підкреслення особливої місії, миротворчої ролі у Західній Європі	Створення політичної проблемної свідомості, розвиток можливостей та готовності висловлювати політичні оцінки	Виховання елітних представників молоді в Ізраїлі, обдарованих високим інтелектом та відданих ідеалам держави	Формування у молоді уявлень про відповідальність їх країни на світовому рівні

У функціонуванні систем формування культури комунікації у військових колективах іноземних армій спостерігається тенденція до зміцнення організаційного розвитку системи виховання взагалі та кожного її елементу окремо. Наприклад, при визначенні цілей виховання у військово-навчальних закладах США встановлені вимоги щодо формування «військового лідера».

Під час аналізу підходу до підготовки офіцерів в армії США визначені ключові напрямки виховання та формування культури комунікації у колективах. Серед них надзвичайно важливими є завдання з формування та розвитку особистості військовослужбовця як громадянина-патріота країни та як професійного воїна, який постійно прагне до підвищення свого професійного рівня.

У виховній діяльності Збройних сил США основний акцент робиться на формуванні та розвитку у військовослужбовців військово-професійних якостей, відчуття патріотизму, а також внесення морально-етичних норм поведінки у військовому колективі, які закріплені у військовій присязі та етичному кодексі Збройних сил США.

В Німеччині використовується інший підхід до визначення цілей. Це стосується мотивації особистого соціального внеску в щоденну службу, як у мирний, так і воєнний час. Військова освіта та виховання у збройних силах базуються на тих знаннях та переконаннях, які призовник має при вступі до

бундесверу. Ця система сприяє розвитку особистості та має за мету приблизити військовослужбовця до ідеалу, який відображено у загальному уявленні суспільної свідомості. Ясно визначено, що навчання та виховання спрямовані на формування військовослужбовця, який приймає відповідальність за свої дії. У цьому контексті керівництво та спеціальна підготовка мають важливу роль, з урахуванням виховних та освітніх цілей.

Мережа військово-навчальних та цивільних закладів забезпечує потреби Збройних сил Франції в офіцерських кадрах у мирний час [22, с. 157].

Система періодичної атестації офіцерів має великий вплив на розвиток їх ділових та професійних якостей. Під час атестації оцінюються фізичні, психологічні, професійні та спеціальні вміння офіцерів. Військова кар'єра у Франції має високий статус, оскільки вважається гарантією стабільності у суспільстві та забезпечення фінансового благополуччя [4, с. 115].

Офіцерський корпус Збройних сил Великобританії комплектується з двох основних джерел: випускників військових училищ та випускників цивільних вищих навчальних закладів, які вступають за контрактами на короткострокову службу.

Ядро та найбільш привілейована частина офіцерського корпусу складаються з випускників Дартмутського військово-морського коледжу для військово-морських сил та Сандхерстського військового училища для сухопутних військ. Ці випускники становлять 95% адміралів та генералів, а також основну частину старших офіцерів. Молодший офіцерський склад, зазвичай, набирається з офіцерів короткострокової служби, які служать до десяти років, включаючи не менше трьох років в збройних силах і не менше п'яти років в резерві. Це переважно випускники цивільних вищих навчальних закладів, які приєдналися до Збройних сил за контрактами, включаючи льотчиків, інженерів, лікарів, юристів, священиків та інших спеціалістів [4, с. 115].

В Збройних силах Великої Британії існують релігійні підрозділи, створені з метою підтримки духовної та виховної роботи в середовищі

військового персоналу. Склад військових капеланів включає священників різних віросповідань, таких як індуїсти, буддисти, які віддані християнству, ісламу та сикхи. Капелани активно сприяють духовному, релігійно-етичному та моральному вихованню військовослужбовців і надають їм підтримку у подоланні стресових ситуацій під час служби в армії.

В Ізраїлі розроблено одну з найбільш ефективних систем навчання військових кадрів, яка охоплює всі соціальні групи населення, починаючи з освітньої системи. Після досягнення 18-річного віку всі громадяни Ізраїлю, незалежно від їх статі, підлягають призову до армії.

До групи осіб, які мають обов'язок проходити військову службу, включаються незаміжні жінки без дітей до 26 років. Від призову до військової служби можуть бути виключені жінки, які дотримуються релігійних норм.

Жінки в Ізраїлі повинні відслужити два роки в армії. Усі вони проходять загальний курс молодого бійця, який може варіюватися за тривалістю та складністю в залежності від роду військ, до якого призовниця призначена.

Усі військові фахи можна розділити на дві категорії: бойові, пов'язані з виконанням завдань у бойових умовах, і спеціальності, що забезпечують роботу на тиловому фронті. Після завершення бойової підготовки для військовослужбовців бойових підрозділів наступним етапом є курс високої кваліфікації, який триває протягом кількох місяців.

Найбільш досвідчені бійці проходять навчання на курсах сержантів, і тільки висококваліфіковані випускники цих курсів мають можливість отримати направлення на офіцерські курси [1, с. 57].

Таким чином, аби стати офіцером, кандидати повинні обов'язково пройти усі етапи бойової підготовки, яка проводиться безпосередньо в армії і може займати від одного до півтора року. Протягом цього періоду військовослужбовці поєднують навчання з обов'язками у своїх військових підрозділах. Навчання на офіцерських курсах, завдяки їхній короткостроковості, характеризується високою інтенсивністю та вимагає від курсантів максимальних моральних і фізичних зусиль. Тим, хто не в змозі

витримати таке навантаження, загрожує негайне відрахування з навчання.

Освітня система нероздільно пов'язана з розв'язанням реальних бойових завдань, і значну частину часу курсанти проводять на польових навчаннях, де негайно застосовують свої теоретичні знання. Основний акцент робиться на формуванні практичних навичок у курсантів щодо керівництва підрозділами. Всі виховні заходи спрямовані на підготовку майбутніх офіцерів до свідомого та відповідального виконання їхніх бойових завдань.

Ця військова освітня система в Ізраїлі охоплює практично всіх громадян країни і протягом багатьох років війн та збройних конфліктів довела свою ефективність, ставши прикладом для військ інших держав. Система військової освіти Ізраїлю постійно еволюціонує та чутливо реагує на вимоги сучасного військового конфлікту та національної будівництва, що змінюються.

Цілі виховання визначаються шляхом встановлення виховних завдань та орієнтації на соціальні відносини. Вони відображають очікування, або іншими словами, норми соціально-функціональної поведінки. Виховні цілі завжди пов'язані з конкретними діями.

Там, де останні досягаються через формування знань, вмінь і навичок, розвиваються також виховні аспекти соціально-нормативної волі та дисциплінованої поведінки, які базуються на засвоєних знаннях, вміннях та навичках. Саме тому, виховні цілі слід встановлювати і відбирати відповідно до навчальних цілей та змісту навчання.

Можливою є наступна ієрархія виховних завдань, включаючи розвиток навичок комунікації у військовому середовищі (Додаток Б):

Основні ідеї та програми впровадження цілей виховання армій США, Англії, Німеччини, Франції, зокрема, і щодо формування культури комунікації у військових колективах, наведемо у таблиці 1.3 [7, с. 63].

**Основні ідеї та програми впровадження цілей виховання армій  
США, Англії, Німеччини, Франції, зокрема, і щодо формування культури  
комунікації у військових колективах**

США	Франція	Німеччина	Великобританія
Освіта у сфері політики та створення морально-етичного духу	Збройні сили як засіб демократичного виховання, активне підпорядкування, що призводить до відповідальності	Ідея внутрішнього керівництва, програма політичної освіти, ефективна робота із громадськістю	Миротворча роль ЗС. Участь у миротворчих місіях, особливі завдання збройних сил у Західній Європі та Англії, партнерські відносини з союзниками та програма реалістичного навчання

Отже, після проведеного аналізу формування культури комунікації у військових колективах армій іноземних країн, виявлено особливості розвитку професійної відповідальності. Виховання, навчання та морально-психологічна підготовка військовослужбовців, навчаючись у вищих навчальних закладах та проходячи військову службу у арміях країн Північноатлантичного блоку, переважно відбувається за єдиним шаблоном, з урахуванням специфіки, обумовленої національними особливостями та традиціями виховання офіцерів.

Спільною рисою у формуванні професійної відповідальності та культури комунікації у військових колективах підготовки офіцерів є проведення спеціального іспиту при призначенні на посаду, де одним з ключових критеріїв оцінки є професійна відповідальність. Однак існують і відмінності, наприклад, в армії Франції наголошується на курсовому навчанні та активному впливі громадянських фахівців на виховання майбутніх офіцерів; Великобританії враховується особистий підхід та індивідуалізація в формуванні морально-бойового духу; у Німеччині виділяється практика психологічної адаптації майбутніх офіцерів до сучасних збройних конфліктів у військових навчальних закладах, а в США організована багаторівнева система навчання та виховання майбутніх офіцерів.

## Висновки до 1 розділу

Отже, у першому розділі нашої роботи було визначено теоретичний аналіз проблеми розвитку культури комунікації у військових колективах.

У підрозділі 1.1. цього розділу ми розглянули історичний аспект у формуванні взаємовідносин у військових колективах. Наш аналіз підтверджує, що зв'язок військової служби з військовою справою сходить ще до найдавніших часів. Ми погоджуємось із тим, що військова служба є постійним явищем, що еволюціонує разом із суспільством. Вона переживає різні фази успіху та втрат, а поняття «військова служба» розширюється та збагачується у зв'язку з залученням до неї все більшого числа осіб та з урахуванням нових соціальних реалій. У зазначеному підрозділі дійшли висновку, що військовий колектив для кожного військовослужбовця представляє не лише робоче середовище, але й місце, де він виконує свої громадянські та суспільні обов'язки. Взаємовідносини у колективі мають важливий вплив на психологічний стан військовослужбовців і їхню здатність ефективно виконувати свої обов'язки.

У виділеному нами підрозділі 1.2. першого розділу нашої роботи визначені особливості та напрямки формування культури комунікації у військових колективах. Визначили, що культура комунікації військового фахівця фактично описує рівень його вміння ефективно спілкуватися в професійному середовищі, базуючись на засвоєних знаннях, відповідних нормах, цінностях і стандартах поведінки, які визнані в суспільстві. Процес формування культури комунікації у військовому колективі є тривалим, який взаємодіє зі світоглядом особистості, відношенням до оточуючого світу і інших людей, сукупністю цінностей та професійним підходом. Рівень культури комунікації в значній мірі залежить від розвинених навичок у сфері комунікації. Культура комунікації військовослужбовця визначається рівнем майстерності в професійній комунікації, що визначається його професійною орієнтованістю, знаннями, вміннями та особистими якостями, важливими для

професійного середовища.

У підрозділі 1.3. ми провели дослідження досвіду збройних сил деяких країн, які входять до Північноатлантичного блоку, у формуванні культури комунікації у військових колективах, зосереджуючись на особливостях цього процесу в арміях Великобританії, Німеччини, Ізраїлю, США та Франції. Наш аналіз підтверджує, що виховання, навчання та морально-психологічна підготовка військовослужбовців, які навчаються у вищих навчальних закладах та служать у арміях країн Організації Північноатлантичного Альянсу, здійснюються за загальним шаблоном, з урахуванням національних особливостей та традицій у вихованні офіцерів.

## РОЗДІЛ 2

### ОСОБЛИВОСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ КУЛЬТУРИ КОМУНІКАЦІЇ У ВІЙСЬКОВИХ КОЛЕКТИВАХ

#### 2.1 Соціально-психологічні аспекти культури комунікації у військових колективах

Сучасна вітчизняна армія перебуває у процесі значних змін, що викликає необхідність максимально відповідального ставлення військовослужбовців всіх категорій до виконання службових обов'язків. Впровадження новітнього озброєння та військової техніки передбачає високий рівень освіти та відповідні особистісні якості у військовослужбовців, які їх обслуговують. Зміни в чисельності та структурі армії обумовлюють необхідність перетворень у якісних характеристиках особового складу, таких як ідеологія, світогляд, система цінностей, стереотипи поведінки та спілкування [23, с. 592].

Зазначимо, що організації будь-якого типу характерний розвиток, який включає переходи від одного рівня до іншого. Ключовим фактором є інформація про характер взаємодій між членами колективу в організації. Присутність лідерів із позитивною орієнтацією незаперечно сприяє командній праці та високоякісному виконанню завдань, поставлених державою, щодо охорони та захисту кордонів країни. Сам факт існування військового колективу та його повсякденне функціонування передбачають наявність спільної психічної активності у всіх його членів. Це охоплює колективну розумову працю, обмін враженнями та переживаннями, а також спільну волюву напругу для подолання труднощів тощо. Таку групову психічну активність, а також її результати, зазвичай визначають як колективну психологію.

Соціально-психологічна структура військового колективу складається із ролей, які виконують його члени. Ця структура формується на основі офіційного організаційного устрою підрозділу, його системи управління і громадських ініціатив. Проте, формування цієї структури також залежить від



індивідуальних особливостей членів колективу та їх взаємодії. Таким чином, розташування людей у внутрішній колективній структурі визначається різними чинниками.

Отже, наявність волевих та інших морально-ділових якостей у військовослужбовців визначає їхні рольові статуси у військовому колективі. Проте формальне лідерство в колективі не завжди відображає такий самий статус у системі неформальних взаємин. Соціальне спрямування військовослужбовця не завжди збігається з вимогами, які командир підрозділу пред'являє до молодшого командного складу. Ця обставина в значній мірі ускладнює соціальну структуру військового колективу [24, с.9].

Загалом, на сьогоднішній день структура військового колективу має ієрархічний характер. Тенденція будь-якої системи відзначати ієрархію «лідери-маси-парії» також призводить до формування неофіційних структур внутрішньої організації військового колективу. Ця сегментація, в свою чергу, передбачає існування на кожному рівні мікрогруп і окремих військовослужбовців, які не входять до складу цих мікрогруп.

Поза індивідуальними рисами військовослужбовців, які визначають їхнє місце в формальних та неформальних структурах військового колективу, факторами, які можуть впливати на цю сегментацію, можуть бути національна належність та взаємовідносини між національностями у колективі. Рівень міжнаціональної комунікації значно визначає мотиви формування мікрогруп у колективі, а також характер міжособистісних відносин військового колективу. Культура міжнаціональної співпраці сильно впливає на систему ролей та статусів серед військовослужбовців, напрямок взаємодії мікрогруп та загальний настрій у військовому колективі. Функціональні особливості складових неформальної структури військового колективу визначаються роллю, яку військовослужбовці виконують, і їхнім статусом в колективі. Незважаючи на наявність чіткого регламенту їхньої діяльності, взаємодія між ними відбувається не за фіксованим алгоритмом, а має несподіваний імовірнісний характер.

Суттєвим фактором в розрізненні військових колективів є класифікація військовослужбовців за службовими категоріями (рис. 2.1.) [25, с. 175]:



Рис. 2.1 – Службові категорії у структурі звань Збройних сил України

Всі ці категорії мають спільні, специфічні інтереси та проблеми. За цією ознакою вони об'єднуються та утворюють своєрідні групи: офіцерські, сержантські і старшинські, окремих військових фахівців.

У військовому підрозділі існує неформальна структура, яка складається на основі спільних інтересів, симпатій або антипатій військовослужбовців. Структура військового колективу має тенденцію до стабілізації: коли позиції, ролі і взаємини військовослужбовців визначаються, значущі зміни в структурі можуть виникнути лише в результаті виняткових подій. Проте, якщо особовий склад колективу періодично змінюється, то структура також постійно зазнає змін, відбувається постійне переоцінювання колективних позицій та ролей, і формуються нові зв'язки та відносини. Це може призводити до значної напруги серед членів військового колективу.

Залежно від виду діяльності, особливостей особового складу та інших об'єктивних умов, військові колективи відрізняються рядом психологічних характеристик. Однією з них є характер взаємин між військовослужбовцями та культура комунікації [26, с. 87].

Зазначимо, що взаємодія – це специфічний комплекс особистісних зв'язків і стосунків, що формуються під час спільної діяльності, а також під час внутрішньої колективної взаємодії. Спілкування, як системно-інтегруючий процес, включає наступні елементи (табл. 2.1.) [27, с. 112]:

### Елементи спілкування як системно-інтегруючий процес

№ з/п	Вид складової	Примітка
1	Комунікативно-діагностична	Аналіз соціопсихологічної ситуації з огляду на майбутню комунікативну діяльність передбачає виявлення потенційних соціальних, соціально-психологічних та інших конфліктів, з якими особа може стикнутися під час взаємодії
2	Комунікативно-програмуюча	Розробка програми комунікації включає в себе підготовку текстів для взаємодії, вибір стилю, позиції та регулювання дистанції у спілкуванні
3	Комунікативно-організаційна	Стимулювання комунікативної активності партнерів передбачає організацію уваги, сприяння активному спілкуванню та підтримку взаємодії між ними
4	Комунікативно-виконавча	Аналіз комунікативної ситуації, у якій особистість взаємодіє, включає в себе проведення діагнозу щодо способу спілкування, а також прогнозування можливого розвитку цієї ситуації, яке виконується за заздалегідь ретельно розробленою індивідуальною програмою спілкування

Ключовий психологічний аспект у структурі взаємоспілкування - це ставлення військовослужбовця до кожного з його колег. Це складається з комплексу почуттів та оцінок, спричинених вчинками і якостями інших осіб, а також усім, що військовослужбовець знає про своїх колег. Під час знайомства та оцінювання вчинків, знань та військової майстерності колег, військовослужбовець формує в собі повагу, готовність до спільних дій або відмову від такої готовності. Така позиція також має певний активний аспект - готовність та бажання взаємодіяти з іншими співробітниками. У випадку взаємності позицій утворюється міцний двосторонній соціально-психологічний зв'язок між ними [28, с. 57].

Культура комунікації військовослужбовців визначається рівнем їх освоєння та втілення в практичному спілкуванні, щоденному військовому

житті, політичних, правових, моральних, естетичних та інших стандартів суспільства. Також враховуються вимоги військової присяги, статутів, традицій та звичаїв армії. Залежно від сфери життєдіяльності військового колективу в культурі комунікації акцентується на певних компонентах загальної культури військовослужбовця [29, с. 115].

У формуванні культури комунікації військовослужбовців у військовому колективі дотримуються принципів, що визначаються загальними керівними положеннями. Основними серед цих принципів є гуманізм, військова честь та гідність, військова субординація, соціальна справедливість, військове товариство та дружба. Культура взаємовідносин та культура комунікації військового колективу формуються з урахуванням принципу соціальної справедливості [30, с. 72].

У загальному розумінні, це означає дійсне народовладдя та рівність всіх громадян перед законом, де вони мають однакові права як національних громадян, поважаються як індивідуальності і створюються умови для їхнього всебічного розвитку. Суворе виконання принципу соціальної справедливості є важливою умовою для єдності народу, політичної стійкості суспільства і активного розвитку. В контексті взаємин військовослужбовців цей принцип передбачає законну обробку усіх службових та неслужбових ситуацій, покарання за порушення статутних правил взаємодії, зловживання службовим становищем, корупцію та інші негативні явища в армійському середовищі. Дотримання цього принципу сприяє вирішенню завдань по поліпшенню моральної атмосфери в армійському колективі.

Взаємодопомога, солідарність, і дружні стосунки під час виконання військових завдань, а також моральні стандарти, що включають в себе підтримку товаришів у слові та ділі, надання допомоги в небезпечних ситуаціях, це ключові аспекти культури комунікації військового товариства та дружби. Виявлення ввічливості та терпимості у поведінці військовослужбовців сприяє встановленню культурних міжособистісних відносин.

Виконання принципів у культурі взаємовідносин військовослужбовцями сприяє формуванню принциповості командира. Це означає усвідомлене дотримання статутних норм і моральних принципів, яке визначає чесне та справедливе ставлення до всіх підлеглих без винятку. У військовому колективі важливо, щоб кожен військовослужбовець був переконаний, що командир-офіцер висуває інтереси служби та ідеали справедливості вище особистих симпатій і інтересів. Якщо командир є справедливим, не допускає послаблень у вимогах до військовослужбовців, рівно ставиться до них у спілкуванні, уникає лестощів і підлецування, то воїни відчують впевненість і надійність у своєму колективі [31, с. 109].

Рівень культури комунікації суттєво залежить від офіцерів, які, з одного боку, виступають в ролі керівників і мають відповідальність за налагодження взаємин зі своїми підлеглими, а з іншого боку, вони самі є підлеглими та мають забезпечити гідні стосунки зі своїми начальниками. Підлегли майже завжди беруть приклад зі своїх командирів, і якщо керівник встановлює правильні стосунки з підлеглими, можна розраховувати на те, що ці зв'язки будуть відтворені у нижчих рівнях командування.

В розвиненому колективі ланцюг міжособистісних відносин об'єднує всіх військовослужбовців, але їхнє становище в цій системі відносин неоднакове. Деякі військовослужбовці приваблюють симпатії більшої кількості товаришів, тоді як інші - меншої. Є також ті, які мають слабкі зв'язки з товаришами і перебувають на периферії або навіть поза колективом. Це може бути обумовлено втратою пошани в колективі або тимчасовим відривом, спричиненим конфліктом, сваркою або іншими причинами, що викликають замкнутість даної особи [32, с. 94].

Роль військовослужбовця в системі міжособистісних відносин також визначається його впливом і можливістю ефективного взаємодії з колегами. Це становище особистості у колективі називається авторитетом.

Авторитет (від лат. «гідність», «сила», «влада») - це визнання групою осіб або колективом особистісних і ділових якостей будь-кого зі своїх членів,

що відображає його здатність впливати на стан справ у колективі [33, с. 22].

Як було визначено раніше, взаємодія між людьми часто розділяється на дві категорії - офіційні та неформальні, в залежності від їх сфери діяльності.

Офіційні відносини – це ті, що регулюються законами, статутами, наказами командирів та інструкціями [34, с. 115]. Ці відносини регулюють організацію статутних взаємин і охоплюють аспекти, такі як чергування на бойових постах, виконання караульної або внутрішньої служби (як, наприклад, корабельна вахта) та інші схожі аспекти. У цьому контексті вони включають в себе службові, юридичні, моральні, етичні та інші аспекти взаємодії. Ці відносини ґрунтуються на принципах єдиноначальності і суворої підпорядкованості, колективізму та гуманізму. Службові взаємини також можуть бути поділені на дві категорії: «вертикальні» і «горизонтальні».

Неформальні взаємини формуються відповідно до особистих особливостей військовослужбовців, їх симпатій та антипатій, колективних традицій, ідеалів і внутрішньокolleктивних ролей. Ці взаємини включають громадську діяльність, організацію відпочинку та дозвілля в межах військового колективу [35, с. 33].

Відносини між особами можна розділити на кілька категорій: взаємовідносини між окремими особами, відносини між групами людей і взаємодія між конкретною групою та окремою особою. Іншими словами, взаємовідносини можуть бути класифіковані в залежності від характеру вимог на статутні та нестатутні.

Міжособистісні взаємини серед військовослужбовців є особливою та конкретною категорією в психології. Особливості поведінки особи у військовому колективі та її досягнення у військовій діяльності викликають специфічні реакції від інших членів групи (колективу) та формують їхню систему цінностей. Відмінність цих взаємин полягає, перш за все, в тому, що вони визначаються безпосередніми контактами між людьми [36, с. 57]. Взаємини також виявляють індивідуальні особливості особистості, сприяючи формуванню її характеру. Сама особистість здобуває контури та оцінюється

через цю взаємодію та спілкування з оточуючими. Цей процес призводить до визначення соціального статусу та громадської ролі кожного члена колективу.

Статус – це положення військовослужбовця в системі міжособистісних відносин військовослужбовця, яке визначає його права, обов'язки та пільги. У різних групах той самий військовослужбовець може мати різний статус, оскільки його престиж і авторитет визначаються тим, як його сприймають оточуючі.

Роль – це спосіб, яким люди сприймають один одного відповідно до прийнятих соціальних норм, залежно від їхнього статусу або позиції в системі міжособистісних відносин. Наприклад, це може бути роль лідера, партнера, суперника, відторгнутого, покровителя, послідовника тощо. Кожна роль відповідає конкретному соціальному статусу.

У своїй роботі офіцерам часто доводиться взаємодіяти з мікрогрупами, які об'єднуються спільними інтересами. Підхід командира до цих мікрогруп повинен враховувати їхню налаштованість, яка може бути позитивною або негативною. Мікрогрупи з позитивною налаштованістю виникають внаслідок бажання військовослужбовців співпрацювати та надавати взаємну підтримку на основі спільних інтересів, таких як військова спеціальність, раціоналізація, спорт і т.д. При цьому їхні погляди і думки зазвичай збігаються з загальною думкою колективу. Відносини між членами такої мікрогрупи характеризуються відсутністю конфліктів і сприяють формуванню колективізму та розвитку позитивних рис особистості кожного військовослужбовця [37, с.53]. Мікрогрупи з негативною орієнтацією зазвичай виникають через самовпевнені амбіції одного або декількох найбільш сильних та впливових військовослужбовців.

Отже, важливою складовою культури комунікації у військовому колективі є психологічний аспект у межах міжособистісних відносин, а саме відношення військовослужбовця до кожного з його колег.

Процес формування культури комунікації у військовому колективі відбувається за принципами гуманізму, військової честі і гідності, військової

підпорядкованості, соціальної справедливості, а також військового товариства та дружби.

Отже, усвідомлення психологічних аспектів структури військового колективу та взаємовідносин між військовослужбовцями сприяє створенню умов, де підлеглі активно та добровільно співпрацюють для досягнення цілей свого підрозділу. Це свідчить про високий рівень розвиненості соціально-психологічних аспектів комунікативної культури у військовому колективі.

## **2.2 Особливості комунікативної взаємодії командира з підлеглим особовим складом**

Як було виявлено під час дослідження, військовий колектив є центром, який безпосередньо пов'язує особистість військовослужбовця з армією та суспільством, включаючи її в систему суспільних відносин та соціальної взаємодії. Колектив виступає надійним сховищем військового досвіду, майстерності, традицій та норм у військових відносинах. Життєдіяльність військового колективу в значній мірі залежить від характеру взаємин між його членами. Наприклад, позитивні взаємини, спрямовані на взаємопідтримку, підвищують ефективність навчально-бойової діяльності, тоді як негативні взаємини можуть руйнувати колектив, ускладнювати спільну діяльність і викликати конфлікти.

Застосування системи військових звань є одним з ключових принципів формування ієрархії у військовому колективі. Інформація про військове звання дозволяє іншим військовослужбовцям і цивільним особам дізнатися про позицію військового щодо інших військовослужбовців, обов'язки та відповідні права, пов'язані з його службовим становищем.

При виконанні обов'язків у військовій службі кожен військовослужбовець постійно взаємодіє з іншими членами військового колективу, утворюючи складну систему внутрішніх взаємозв'язків і відносин. У контексті особливостей військової діяльності такі психологічні та



міжособистісні зв'язки формуються під час спільних бойових, навчальних та спортивних заходів. Ці міжособистісні відносини, в свою чергу, впливають на хід та результати спільної службово-бойової діяльності [38, с. 112].

Ставлення військовослужбовця до функціональних обов'язків, які відповідають його військовому званню та посаді, визначає його позицію в соціальній структурі військового колективу. Очікуваний спосіб дії, відповідний соціальній позиції військовослужбовця, визначає його соціальну роль, яка включає в себе певний стандарт поведінки, схвалений соціумом. Ця роль відображає соціальні характеристики особистості військовослужбовця, що виконує обов'язки, які стосуються певних функцій, які можуть бути або спільними, або підпорядкованими іншим функціям.

В рамках військового колективу можна виділити функціонально-рольові групи, які включають офіцерів та військовослужбовців, як за контрактом, так і за призовом, і займають посади від сержантського до рядового складу. Особливе виділення офіцерів у відповідну функціонально-рольову групу дозволяє провести аналіз соціальної ролі (функції), яку ця група виконує у військовому колективі [4, с. 115].

Також важливо відзначити, що спілкування військовослужбовців має свої особливості. Ця своєрідність обумовлена складними, часто екстремальними та потенційно небезпечними умовами військової служби. Це вимагає жорсткого регулювання офіційних форм спілкування. Найбільше виділяють ці особливості в контексті взаємодії між командирами і підлеглими. Особливості роботи командира військового колективу включають в себе наступне: (табл. 2.2.):

### Особливості роботи командира військового колективу

1	2	3	4
Постійне керівництво всіх сфер життєдіяльності підлеглих, включаючи професійну діяльність, особистий розвиток і побутові аспекти	Командир наділяється повною розпорядчою владою над колективом і кожним військовослужбовцем, але разом з тим несе персональну відповідальність за прийняті рішення та результати діяльності колективу	Суворо визначена інструктивно-службова структура, де кожен учасник має чітко визначену роль та обов'язки	Норми субординації та взаємодії з підлеглими чітко визначені і офіційно регламентовані

У в ході своєї службової діяльності командир-офіцер здійснює різні функції, виступаючи як організатор, військовий педагог, адміністратор, господар, військовий експерт і керівник повсякденного життя. Реалізація цих функцій відбувається через спілкування командира-офіцера з підлеглими. Спілкування командира-офіцера військового колективу обумовлене характером самого колективу, який є особливим типом контактної групи, де взаємодія з підлеглими має особистий характер. Командир військового колективу виконує функцію навчання і виховання підлеглих, дбаючи про знання особистих даних, якостей і прогресу кожного члена колективу, а також про їхнє фізичне та особистісне благополуччя, включаючи дотримання правил особистої гігієни та інші аспекти. Коротше кажучи, командир проявляє особисту турботу про своїх підлеглих.

Оцінка військовослужбовцями різних категорій ступеня успішності виконання командиром своєї ролі буде віддзеркалюванням його визнаного соціального статусу, який втілено в колективному сприйнятті [39, с. 139]. Ця оцінка формує уявлення про командира як частину великої системи взаємозв'язків з іншими військовослужбовцями та групами військовослужбовців. Позитивне сприйняття особистих якостей офіцерів-командирів, висловлене членами колективу, вважається важливим фактором успішної взаємодії військових колективів.

Важливо акцентувати увагу на ключових особистісних та професійних якостях, якими повинен володіти лідер – командир військового колективу. Серед цих якостей важливо виділити: креативність, компетентність, дружелюбність, впевненість у собі, харизматичність, бажання розвиватися, лідерські якості, врівноваженість, відповідальність, цілеспрямованість, уміння згуртувати команду. Такі особистісні якості, як уміння володіти собою, творчий підхід, вирішення проблем, саморозвиток, вплив на людей, інтелект, є запорукою ефективного управління військовим колективом. Зазначені якості, бажані для сучасного командного складу військових колективів, відповідають ідеальній моделі керівника та сприяють створенню «ідеальної моделі» військового, яка включає наступні компоненти (рис. 2.2.) [25, с. 175].

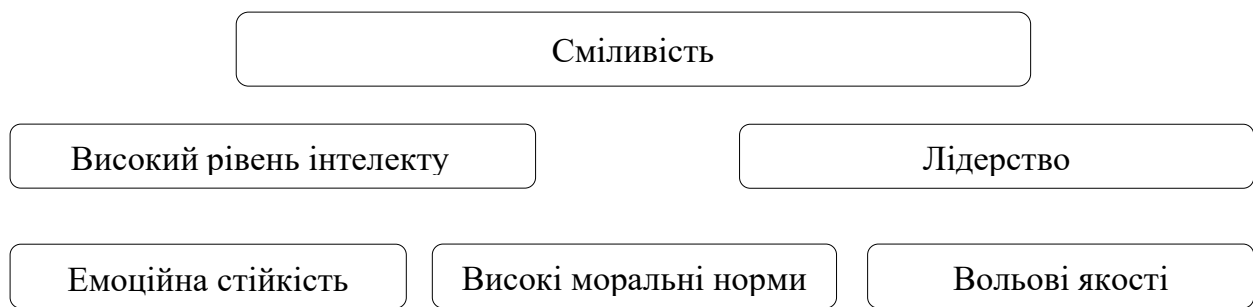


Рис. 2.2 – Компоненти «ідеальної моделі» військового командира

Очевидно, що вирішення складних завдань у різних аспектах військової справи, які стоять перед офіцерами у сучасній армії, потребує, щоб військові керівники різного професійного спрямування володіли відповідними навичками в залежності від їхньої ролі в системі військової організації. Діяльність офіцера-керівника як особи, яка впливає на різні аспекти, має численні чинники. Функціональна модель його життєдіяльності представляє собою взаємодію різних функцій, включаючи організаторську, педагогічну, адміністративну та командну. Кожна з цих функцій, які виконує офіцер-керівник, пов'язана із сподіваннями щодо конкретних якостей та дій від командира.

Виконуючи свої функціональні обов'язки, командир у кожній з описаних

ситуацій впливає на підлеглих офіцерів, рядових і сержантів військового колективу у специфічний спосіб. Результати цього впливу залежать від числа позитивних якостей, якими володіє командир військового колективу, і від рівня авторитету та довіри, яким він користується.

Важливо відзначити, що особливості комунікативної взаємодії командира з офіцерами, рядовими та сержантами можна розкрити через аналіз структури функціональної діяльності командира військового колективу. Командир, у першу чергу, виступає організатором і повинен забезпечити постійну готовність військового колективу до виконання навчально-бойових та інших службових завдань. Для успішної реалізації цієї функції він повинен володіти високими організаторськими здібностями, що включають у себе навички організації діяльності підлеглих на службі, під час відпочинку, під час занять, а також безпосередньо під час виконання завдань за призначенням [40, с. 140].

Під час взаємодії між командиром-офіцером, іншими офіцерами та підлеглими формується система взаємних відносин, які виражаються у визначенні позицій стосовно один одного і приймають форму міжособистісних взаємин.

Отже, взаємодія в військовому колективі можна інтерпретувати як прояв соціальних зв'язків між військовослужбовцями, яка базується на обміні інформацією, методами та засобами діяльності, а також впливом на емоційно-вольовий рівень.

Практика вказує на те, що комунікативна взаємодія командира з офіцерами, підлеглим рядовим та сержантським складом здійснюється в межах конкретної ситуації службової діяльності, яка фактично є ситуацією спілкування. Ця взаємодія включає в себе наступні складові: (табл. 2.3.) [38, с. 117].

**Складові, які включаються в структуру ситуації взаємодії  
командира з підлеглим особовим складом**

№ з/п	Назва складової
1	Суб'єкти спілкування, тобто члени військового колективу
2	Процеси їхньої взаємодії
3	Середовище (предметне, фізичне, психологічний клімат)
4	Предмет спільної діяльності та спілкування
5	Час спілкування та місце взаємодії
6	Певний соціально-історичний контекст
7	Засоби та способи взаємодії
8	Індивідуальні та соціально визначені норми, що регулюють взаємодію, цілі
9	Фактори, такі як суспільні відносини, умови спілкування та службової діяльності, а також суб'єктивні психологічні особливості людей, що спілкуються

Такі фактори визначають усі аспекти спілкування, включаючи тип зв'язку, обсяг та якість інформації, що передається, рівень взаємодії і характер її контролю.

Отримана від підлеглої інформація, що подається офіцеру чи командирі військового колективу, спрямована на передачу фактів і даних. З іншого боку, інформація, яка рухається у зворотному напрямку, має організаційний характер і включає в себе повідомлення, наведення та переконання.

Важливо відзначити, що військові колективи використовують як офіційні методи комунікації, які регулюються офіційними правилами та документами, так і неформальні способи спілкування, що формуються через особисті стосунки.

Офіційні методи взаємодії у військовому колективі включають в себе різні форми спілкування, такі як накази, розпорядження, інструктаж, вказівки, вимоги, обговорення тощо, в той час як неофіційні методи включають поради, прохання, обговорення та інші способи міжособистісного спілкування. Також важливо відзначити, що командир військового колективу виконує роль

педагога під час виконання своїх обов'язків, керуючи процесом навчання особового складу. Ефективність цієї педагогічної діяльності залежить від його компетентності, навичок у галузі педагогіки, здатності враховувати навчальні потреби та повноваження підлеглих і спрямовувати їх на глибоке засвоєння матеріалу.

При організації педагогічного супроводу для досягнення оптимального спілкування командира військового колективу з підлеглими, важливо враховувати взаємні стосунки, сприйняття та оцінку, які підлеглі мають один до одного. Також слід враховувати норми, пов'язані з статутними положеннями, службовим етикетом, стилем керівництва та лідерства, а також особливості спілкування в контексті статутних вимог і відносин системи керівництва та підпорядкування.

Керівництво є важливим елементом в системі спілкування, а також може розглядатися як специфічний метод соціального контролю, організації та мобілізації колективної, групової та загалом спільної діяльності. При цьому предмет і зміст службової діяльності визначають цілі та спрямованість спілкування в системі керівництва та підпорядкування, яке, по суті, є організаторською взаємодією або діловим спілкуванням [41, с. 135]. Цими складовими визначається організаційна структура, тобто, ким та з якими особами у військовому колективі встановлені службові зв'язки та як вони функціонують. Головною вимогою в таких відносинах є досягнення виконання наказів без знуцання або ображення інших – це, мабуть, головний принцип службових стосунків та етикету у військовому колективі.

Система статутних норм і правил у військовому колективі спрямована на забезпечення розсудливості та цільової спрямованості у поведінці підлеглих. Ці норми передбачають уникнення небажаної поведінки та неприйнятних для військового середовища відносин. Крім того, вони встановлюють різноманітні види відповідальності за порушення статутних норм у поведінці. Статутні правила взаємодій допомагають кожному військовослужбовцю відчувати себе частиною єдиного колективу і ефективно використовувати свій потенціал.

У будь-якій службовій діяльності існує певний набір усталених прийомів та стереотипів, які є необхідною умовою для забезпечення ефективності, яку офіцери вважають важливою як під час виконання службових завдань, навчання, так і в бойових ситуаціях. Однак важливо розуміти, що кожен стереотип може бути ефективним лише в певних рамках. Це підтверджується тим, що багато офіцерів приділяють перевагу адміністративно-вольовим методам управління, і в їхній роботі виокремлюються елементи адаптивного типу спілкування та службово-опосередкованого способу, які базуються на стандартних і вже відомих методах спілкування з підлеглими.

Під час виконання військових завдань за призначенням, командир військового колективу виконує роль керівника бойовими діями. Вплив командира стає визначальним у бойовій ситуації. Він приймає рішення про початок бою, визначає завдання для підлеглих, узгоджує їхні дії та організовує взаємодію між ними.

У бойових ситуаціях командир повинен мати особисту мужність та вміння підтримувати високий рівень морально-політичного та психологічного стану. Для цього необхідно, щоб командир володів сукупністю важливих морально-бойових якостей, таких як мужність, сміливість, героїзм, стійкість, відвага тощо.

В бойових умовах військовослужбовцю важливо мати ряд якостей, такі, як почуття військового обов'язку, патріотизм, взаємовиручка, військова стратегія, ініціатива та інші, що сприяють ефективній службі.

Професійна робота командира військового колективу також включає в себе виконання функцій господарського керівника. Командир зобов'язаний брати на себе відповідальність за належний стан озброєння, техніки та іншого майна, що перебуває у його підрозділі. Це включає в себе регулярне технічне обслуговування, ремонт, забезпечення запасами та здатність ефективно використовувати ці ресурси в умовах служби. Організація матеріального та побутового забезпечення військового колективу також потребує від командира врахування потреб індивідуальних військовослужбовців та забезпечення

комфортних умов для їхнього життя та служби. Здатність відповідати на вимоги підлеглих та враховувати їхні індивідуальні потреби є важливим аспектом ефективного керівництва в армійському колективі [6, с. 60].

Отже, взаємодія в військовому колективі повинна розглядатися як прояв соціального зв'язку між військовослужбовцями, який базується на взаємному обміні інформацією, способами та засобами діяльності та впливом на емоції та вольові якості.

Комунікаційна взаємодія командира з офіцерами та рядовими військовослужбовцями військового колективу визначається конкретними обставинами службової та навчальної ситуації та включає наступні складові: учасники взаємодії, тобто особи, які належать до військового колективу; процеси, які відбуваються під час спілкування; середовище (предметне, фізичне, психологічний клімат), у якому відбувається взаємодія; предмет спільної діяльності та спілкування; час та місце, де відбувається спілкування; соціальний та історичний контекст; інструменти та методи спілкування; встановлені соціальні та індивідуальні норми, які регулюють спілкування; цілі, які ставляться у ході взаємодії. Всі ці фактори впливають на характер взаємодії, включаючи тип комунікації, кількість та якість інформації, яка передається, рівень взаємодії і способи її регулювання.

Встановлено, що у військовому середовищі існують як формальні методи спілкування, які визначені структурою офіційної організації та регламентуються керівними документами, статутами, інструкціями, традиціями тощо, так і неформальні, які формуються шляхом налагодження особистих взаємин та не регулюються жодним документом.

Взаємовідносини в армійському оточенні дійсно спрямовані на досягнення логічності та військової доцільності. У військовому середовищі велика увага приділяється дотриманню статутних норм, правил етикету та інших встановлених стандартів. Це сприяє забезпеченню дисципліни, порядку та ефективності в діяльності військового колективу.

Отже, командири-офіцери повинні мати широкий спектр професійних і



особистісних якостей для ефективного керівництва колективом та успішного виконання своїх обов'язків. Серед них можна виділити знання з озброєння та військової техніки, які є важливими для правильного і ефективного використання ресурсів у бойових діях, мовленнєві навички і розуміння статутів, які допомагають у веденні комунікації і встановленні порядку в колективі. Особисті якості, такі як турбота про підлеглих, справедливість, сміливість та інші, сприяють формуванню довіри та ефективного управління. Ці якості в сукупності формують командира, який може успішно впоратися з викликами та завданнями, які виникають у військовому колективі.

### **2.3 Гендерний погляд у формуванні культури комунікації у військових колективах**

Однією з ключових складових та обов'язковим етапом успішної реалізації реформ у сучасній армії є її подальше підвищення професіоналізму та вдосконалення. Це вимагає об'єднання зусиль і розробки комплексної стратегії, спрямованої на зростання якості та ефективності військової діяльності.

Військові колективи, як складні соціальні утворення, структуровані власною системою цінностей, норм та комунікаційних шаблонів. Однак однією з аспектів, які значно впливають на динаміку військового спілкування, є гендер. Гендерний аспект виявляється через розподіл ролей, стереотипи та очікування, які виникають у комунікації військових, в залежності від статевої приналежності.

Спілкування військовослужбовців є невід'ємною частиною їхньої повсякденної діяльності, адже воно впливає на ефективність виконання завдань та створює комфортний мікроклімат у військовому колективі. Проте, на взаємодію та спілкування в таких колективах впливають гендерні стереотипи.

Однією з основних проблем є уявлення про те, які завдання військових жінок та чоловіків вважаються «типовими». У багатьох арміях світу існують стереотипи, згідно з якими чоловіки вважаються більш придатними для бойової

діяльності, а жінки для підтримуючих ролей або робіт в сфері медицини та логістики. Це призводить до несправедливості та нерівності в розподілі можливостей та відповідальності між військовими на підставі статевої приналежності.

Гендерні стереотипи також можуть впливати на сприйняття військовослужбовців один одного. Наприклад, жінки можуть зіткнутися з викликами, пов'язаними з оточенням домінантних чоловіків в військовому колективі, а також можуть стикатися з обмеженнями щодо можливостей кар'єрного зростання.

Однак важливо враховувати, що гендерне рівноправ'я в армії не лише питання соціальної справедливості, але і стратегічний аспект. Військові колективи повинні залучати і розвивати потенціал всіх своїх членів, незалежно від статі. Військові жінки можуть бути ефективними бійцями, керівниками та лідерами, а їхні навички та здібності можуть бути важливим ресурсом для будь-якої військової організації.

Для розв'язання гендерних проблем у військових колективах потрібні системні зміни. Зокрема, це включає в себе навчання та освіту з питань гендерного рівноправ'я, впровадження антидискримінаційних політик, створення рівних можливостей для всіх військовослужбовців. Також важливо надавати підтримку жінкам та чоловікам, які вибирають неофіційні ролі у військовому колективі.

Після повномасштабного вторгнення Росії на територію України, зросла кількість жінок, які стали на захист Батьківщини, долучившись до лав Збройних Сил України, інших військових формувань та добровольчих об'єднань територіальних громад.

Якщо у 2014 році загальна чисельність жінок у Збройних Силах України становила 49 926 осіб, із них військовослужбовиць – 16 557 осіб, то станом на 1 березня 2023 р. кількість жінок у Збройних Силах України зросла до 60 538 осіб, із них військовослужбовиць – близько 42 898 [42].

На 2020 рік у Збройних Силах України проходили службу 29 760

військовослужбовиць, із них: 4 250 офіцерів; 6 973 сержанти; 17 438 солдатів; 1 099 курсантів.

На березень 2023 року у Збройних Силах України проходили службу 42 963 військовослужбовиць, із них: 7416 офіцерів; 11 215 сержанти; 22 832 солдатів; 1 500 курсантів. Крім того, у ЗС України працюють 18 101 жінка (табл. 2.4.) [43].

Таблиця 2.4.

### Розподіл військовослужбовиць за період 2020-2023 роки за званнями

Звання/рік	Офіцер		Сержант		Солдат		Курсант	
	2020	2023	2020	2023	2020	2023	2020	2023
Кількість осіб	4250	7416	6973	11215	17438	22832	1099	1500

Проілюструємо наведені у таблиці 2.4 дані на рисунку 2.3.

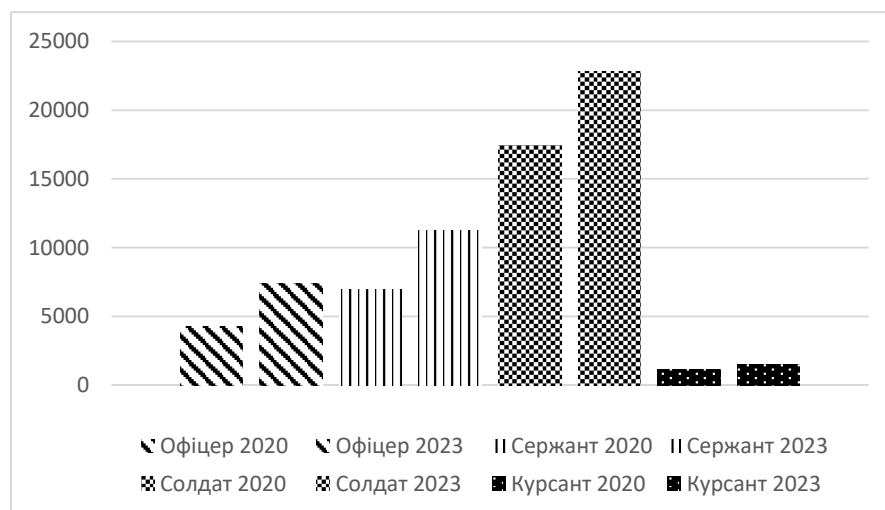


Рис. 2.3. – Розподіл військовослужбовиць станом за період 2020-2023 роки за званнями

Кількість військовослужбовиць за останні роки значно зросла, це пов'язано із початком повномасштабного вторгнення на територію України. Аналізуючи кількість військовослужбовиць у Збройних Силах України на 2023 рік за званнями зазначимо, що жінок у рядовому складі найбільший відсоток

(53 %) серед загальної їх кількості.

Розподіл жінок-військовослужбовців станом на 2023 р. за званнями проілюстровано на рисунку 2.4.

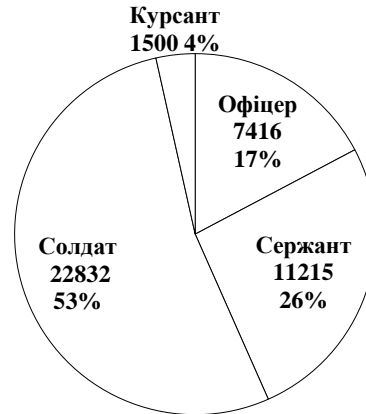


Рис. 2.4. – Розподіл військовослужбовиць станом на 2023 р. за званнями

Це пов'язано в першу чергу з тим, що для призначення на посади офіцерського складу необхідно отримати спеціальну підготовку та їх наявність у штаті, а під час воєнного стану наявність бойового досвіду та наявність за штатом офіцерської посади для можливості призначення.

У період дії воєнного стану з метою оперативного доукомплектування військовослужбовцями посад сержантського і старшинського складу Збройних Сил України первинне військове звання сержантського і старшинського складу може бути присвоєно особам рядового складу, які мають бойовий досвід та не отримали підготовки відповідного рівня, одночасно із призначенням на посади сержантського і старшинського складу наказом посадової особи, до повноважень якої належить призначення на посади [44].

Наразі, у Збройних силах України служать понад 42 тисячі жінок-військовослужбовців. Також є цивільні жінки, які у Збройних Силах України працюють. Тобто, загалом у Збройних Сил України – понад 60 тисяч жінок.

На початку повномасштабної війни у 2022 році, жінки, які служили в армії, стикалися з певними обмеженнями. Наприклад, деякі військові спеціальності були недоступними для жінок. Однак тепер жінкам в армії

надається можливість самостійно обирати свою службу спеціальність.

Наразі у Збройних Силах України є керівниці структурних підрозділів управління, у підпорядкуванні є офіцери-чоловіки, також жінки-військовослужбовці перебувають на посадах водіїв, гранатометників, заступників командирів розвідгруп, командирів бойових машин піхоти, ремонтників, кулеметників, снайперів тощо, хоча раніше жінки могли проходити службу на посадах переважно медичних спеціальностей, зв'язківців, бухгалтерів, діловодів і кухарів. Також жінки зіткнулися з тим, що армійський побут бойових військових частин пристосований виключно для чоловіків. Міноборони продовжує інтегрувати стандарти Північноатлантичного альянсу у Збройних Силах України, зокрема у сфері гендерної рівності для комфортного перебування жінок в армії.

Процес професіоналізації у військовій діяльності визначається різними соціальними чинниками. Один із ключових аспектів, який впливає на морально-психологічний клімат у військових колективах та на їхню культуру спілкування, полягає у спільній участі як чоловіків, так і жінок у військовій діяльності. Ця участь передбачає ефективну взаємодію у військово-соціальному середовищі на користь військової служби.

До особистісних якостей, що визначають гендерний погляд у формуванні культури комунікації військовослужбовців, можна віднести наступні (табл. 2.5.) [45, с. 112].

Таблиця 2.5

**Особистісні якості, що визначають гендерний погляд у формуванні культури комунікації військовослужбовців**

№ з/п	Назва якостей
1	Якості, що впливають на реалізацію функцій когнітивного компонента військовослужбовців, включають характер оцінки гендерної ідентифікації. Це дозволяє військовослужбовцям свідомо визначити свою статеву приналежність, формувати власний погляд на себе, своє становище та сприймати інших з точки зору віднесення та приналежності до статі

№ з/п	Назва якостей
2	Якості, які впливають на реалізацію функцій мотиваційного компонента військовослужбовців, включають загальну активність, мотивацію досягнення та мотивацію уникнення. Ці якості є своєрідним мотиваційним фундаментом для військовослужбовців у досягненні мети під час конфлікту, спонукають до активної чи пасивної позиції у процесі конфлікту
3	Якості військовослужбовців, які впливають на реалізацію поведінкового компонента, включають домінантність та відомість. Все це обумовлено характером конфліктних ситуацій, пов'язаних з необхідністю діяти рішуче при відстоюванні своєї позиції
4	Якості військовослужбовців, які впливають на реалізацію емоційного компонента, включають багатство і яскравість емоційних проявів

Наведені якості становлять основу для безконфліктної взаємодії військовослужбовця зі своїми колегами. Вони сприяють співпраці, сприймати один одного, уважному та чуйному ставленню один до одного і є ключовими для розвитку гендерної свідомості, що створює важливі передумови для особистої готовності військовослужбовця до виконання військових обов'язків. В цілому, ці якості відіграють основну роль у формуванні культури комунікації між членами військового колективу.

Технологічні досягнення та масове виробництво призвели до сталого попиту на жіночу робочу силу. Завдяки поліпшеній системі освіти, яка охопила значну частину населення, стало можливим накопичення людського капіталу, включаючи жінок. Це призвело до підвищення самосвідомості жінок, зміни суспільних цінностей та виникнення громадської ініціативи, спрямованої на покращення статусу жінок у суспільстві. У військовій соціології питання, пов'язані з участю жінок в армії, розглядаються як частина загальної дискусії про можливість жінок виступати як професійні солдати. Однією з дилем є питання про те, яким чином має бути організована сучасна армія: бути ізольованою від суспільства чи ж відкритою та готовою реагувати на соціальні зміни, зокрема на процес емансипації жінок [45, с. 115].

Дослідниця Меді Векслер Сігал виділила три групи факторів, що стимулюють інтеграцію жінок до військової служби (рис. 2.5.) [46, с. 130].

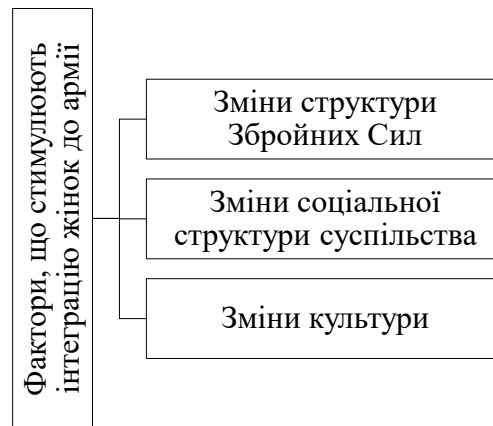


Рис. 2.5 – Фактори, що стимулюють інтеграцію жінок до військової служби

Під змінами у Збройних силах дослідниця розуміє перетворення в підходах до національної безпеки, використанні військової технології, структурі організації армії та інші суттєві трансформації [46, с. 130].

Зміна соціальної структури суспільства, пов'язана з активнішою участю жінок у різних сферах діяльності, є важливим аспектом сучасного суспільства. Жінки стали активно входити на ринок праці, отримувати вищу освіту та займати різноманітні посади в різних галузях економіки, політики, науки та інших сферах [46, с. 130].

До культурних факторів дослідниця відносить зміни культурних цінностей та ставлення до ролі жінки у західному суспільстві, популярність ліберального принципу рівності прав та можливостей [46, с. 130].

Твердження противників гендерної рівності зазвичай стосуються питання фізичної та психологічної нездатності жінок для військової служби, забезпечення їх внеску в згуртованість, боєздатність та підтримання військового духу в колективі. Але, подібні аргументи були відхилені в різних, включаючи соціологічні, дослідженнях, де авторам вдалося продемонструвати, що жінки переживають психологічні, побутові труднощі та

напружений робочий графік так само, як і чоловіки.

Дослідження також показали переоцінку питань, пов'язаних із гігієною, щодо жінок-військовослужбовців. Функціонування змішаних за статтю підрозділів у військах Сполучених Штатів Америки розкривається як спростування стереотипу про можливий руйнівний вплив жінок-військовослужбовців. Дослідження вказують на велику схильність до емпатії, зацікавленості у культурних особливостях і підтримку несилових методів взаємодії, що є важливими аспектами сучасного військового середовища. Вони вказують на те, що успішна військова діяльність в сучасному світі потребує не тільки фізичної сили, але й інтелекту, емоційного і соціокультурного інтелекту.

Проблеми, пов'язані зі статтю, у відносинах між громадянським суспільством та військами, стають актуальними, особливо враховуючи перебіг трансформації Збройних сил. Традиційні уявлення про фізичну силу та агресію, які часто пов'язуються з чоловіками, втрачають свою ключову роль у сучасних воєнних конфліктах. Це є головним аргументом прихильників включення жінок до структур Збройних сил.

Інший важливий аргумент полягає в необхідності визнання для жінок однакових прав і обов'язків, що й у чоловіків, адже участь в армії повинна бути рівною. Отже, вступ жінок до Збройних сил може визначатися двома можливими сценаріями: або вони пристосовуються до існуючих норм і традиційно чоловічих структур та процесів, або своєю присутністю змінюють армійські структури, спрямовуючи їх на досягнення гендерної нейтральності. Взаємодія в колективі військових підрозділів є критично важливою для успішного виконання завдань військової служби, як в бойових, так і в інших сферах.

У Збройних силах завдання збереження колективу залишилося так само важливим, як і в давнину. Проте сучасний військовий колектив складається не лише військовослужбовцями чоловічої статі, а й жіночої. Жінки, які вступають на військову службу, мають значний потенціал для особистого росту та самореалізації. Відкриття можливостей для службового зростання робить



службу у Збройних силах особливо привабливою для жінок. Однак ця служба робить певні виклики, такі як зміни у щоденному розкладі та соціальному середовищі, де переважають чоловіки. Крім того, вона може викликати відокремлення від сім'ї та близьких [47, с. 4]. Однією з найбільших труднощів для жінок є адаптація до грубого підходу чоловіків до оточуючих та обмеженого світогляду, який звужується в межах військового життя. Ці зміни помітно впливають на психологічний стан жінок, зробивши їх більш рішучими, витривалими, сильними та незалежними. Але, на жаль, це також може призвести до випадків жорстокості, аморальності та агресії.

Взагалі, виокремлюють такі основні особливості військовослужбовиць (табл. 2.6.) [47, с. 4]:

Таблиця 2.6

### Основні особливості військовослужбовиць

1	2	3	4	5
Загострене почуття справедливості	Орієнтація на власний внутрішній світ	Підвищена вразливість та емоційність	Яскраво виражене почуття відповідальності за сім'ю та дітей	Високий рівень особистісних вимог у професійних відносинах

Проте, вираження цих якостей сильніше впливає на обставини колективу, в якому жінка опинилася на початку своєї служби, та на її здатність адаптуватися до таких змін.

Будь-який жіночий колектив є складним і часто психологічно нестійким утворенням, що ускладнює його управління. На військовій службі жіночий колектив часто стикається із завданнями, що вимагають термінового виконання, негативним впливом чоловічого колективу, постійним стресом внаслідок виконання службових обов'язків та інших факторів. Крім того, фізіологічні особливості жінок можуть впливати на їхню працездатність під час військової служби. Всі ці аспекти викликають напруження в жіночому

колективі, особливо коли взаємодія між жінками відбувається без можливості відпочинку та задоволення особистих потреб [48, с. 342].

Розуміючи особливості жіночого колективу, важливо зазначити, що жінки-військовослужбовці відзначаються більшою дисциплінованістю, відповідальністю та зосередженістю порівняно з чоловіками. У випадку конфліктів або непорозумінь у колективі, це може вплинути на продуктивність та ефективність підрозділу. Жінки завжди дотримуються дисципліни, і навіть якщо порушення виникають, вони швидко вживають заходи для відновлення службового порядку у необхідний момент.

Жінки, як військовослужбовці, відрізняються ще однією особливістю – їхня бажання розв'язувати конфліктні або проблемні ситуації у межах власного колективу. Зазвичай ні колеги по службі, ні командування не підозрюють про реальну ситуацію в жіночому колективі. Тим не менше, уникнути всіх конфліктів у такому колективі майже неможливо. Однак існують різні методи для їхнього мінімізування. Важливо розуміти, що жіночий військовий колектив відрізняється від чоловічого, і вимагає іншого підходу.

Вважаємо, що для оптимального функціонування жіночого колективу, важливо не тільки враховувати його психологічні особливості, але й дотримуватись конкретних рекомендацій, які сприяють ефективному управлінню жінками-військовослужбовцями. До них можна віднести (табл. 2.7.) [19,с. 19]:

Таблиця 2.7

**Рекомендації, які можуть допомогти в управлінні  
військовослужбовцями-жінками**

№ з/п	Рекомендація
1	Забезпечення рівномірного та справедливого розподілу обсягу службових обов'язків та виконуваних робіт між кожною жінкою
2	Заохочення за успішне виконання завдань та виявлення старанності у військовій службі

№ з/п	Рекомендація
3	Раціональний графік роботи та відпочинку для забезпечення ефективності та відновлення жіночого колективу
4	Гарантування особистого простору та підтримка зі сторони керівництва та командування у випадку несподіваних ситуацій для забезпечення комфорту в роботі та взаєморозуміння в жіночому колективі
5	Забезпечення умов і можливостей для особистого розвитку та самореалізації жінок
6	Превентивні заходи для уникнення міжособистісних конфліктів шляхом проведення індивідуальних та групових бесід, залучення психологів для психологічних тренінгів, організацію спільної роботи та відпочинку в колективі
7	Створення відповідних умов служби для військовослужбовців-жінок (забезпечення необхідними матеріальними та технічними ресурсами для повноцінного виконання ними службових обов'язків)

Отже, гендерний погляд відіграє важливу роль у формуванні культури комунікації військового колективу. Вчені визначають три основні групи факторів, які спонукають до включення жінок в армію. Серед них можна відзначити зміни у структурі Збройних сил, зміни в суспільстві загалом та його соціальній структурі.

Таким чином, гендерна проблематика у відносинах між суспільством військовою службою посідає важливе місце ще й тому, що Збройні сили переживають трансформацію. Зміни, які відбуваються в суспільстві, відкривають для жінок можливість служби у Збройних силах, що представляє значущий крок у напрямку гендерної рівності.

Для розв'язання гендерних проблем у військових колективах потрібні системні зміни. Зокрема, це включає в себе навчання та освіту з питань гендерного рівноправ'я, впровадження антидискримінаційних політик, створення рівних можливостей для всіх військовослужбовців. Також важливо надавати підтримку жінкам та чоловікам, які вибирають неофіційні ролі у військовому колективі. Військові повинні розвивати навички адаптивного та

відкритого спілкування, де кожен військовослужбовець відчуває себе повноцінним членом команди, здатним приймати рішення та виконувати завдання на основі своїх здібностей і компетенції. Це покращує якість служби та сприяє зміцненню військового колективу.

Також важливо враховувати, що гендерне рівноправ'я в армії не лише питання соціальної справедливості, але і стратегічний аспект. Військові колективи повинні залучати і розвивати потенціал всіх своїх членів, незалежно від статевої приналежності. Військові жінки можуть бути ефективними бійцями, керівниками та лідерами, а їхні навички та здібності можуть бути важливим ресурсом для будь-якої військової організації.

## **Висновки до 2 розділу**

У другому розділі роботи було визначено, що процес формування культури комунікації у військовому колективі відбувається за принципами гуманізму, військової честі і гідності, військової підпорядкованості, соціальної справедливості, а також військового товариства та дружби.

У підрозділі 2.1. другого розділу роботи визначено соціально-психологічні аспекти культури комунікації у військових колективах. Як результат, зроблено висновок, що військовий колектив має унікальну соціально-психологічну організацію, де окремі особи призначені на виконання конкретних функцій або ролей.

Соціально-психологічна структура військового колективу визначається на основі штатної організації підрозділу, його системою управління та громадської діяльності. Таким чином, можна сформулювати визначення, де культура комунікації військовослужбовців оцінюється на основі того, наскільки вони усвідомлюють та демонструють в своєму щоденному спілкуванні, внутрішньому порядку армійського життя, а також в рамках політичних, правових, моральних, естетичних та інших норм суспільства, які

стосуються військової служби. Також враховуються вимоги військової присяги, статутів, традицій і звичаїв, які склалися в армійському середовищі.

У підрозділі 2.2. другого розділу роботи визначена специфіка комунікативної взаємодії командира із офіцерами і підлеглим особовим складом дає можливість вказати, що ставлення військовослужбовця до обов'язків, які відповідають його військовому званню та посаді, визначає його позицію в соціальній структурі військового колективу. Під час своєї службової діяльності командир-офіцер здійснює різні функції, виступаючи як організатор, військовий педагог, адміністратор, господар, військовий експерт і керівник повсякденного життя. Реалізація цих функцій відбувається через спілкування командира-офіцера з підлеглими. Спілкування командира-офіцера військового колективу обумовлене характером самого колективу, який є особливим типом контактної групи, де взаємодія з підлеглими має особистий характер.

Проведене у підрозділі 2.3. другого розділу роботи дослідження питання гендерної рівності та її ролі у формуванні культури комунікації військового колективу підкреслює важливість спільної військової діяльності чоловіків і жінок, яка припускає їх ефективну співпрацю у військово-соціальному середовищі та сприяє поліпшенню морально-психологічного клімату військових колективів.

Жінки, які вступають на військову службу, мають значний потенціал для особистого росту та самореалізації. Відкриття можливостей для службового зростання робить службу у Збройних силах особливо привабливою для жінок. Однак ця служба робить певні виклики, такі як зміни у щоденному розкладі та соціальному середовищі, де переважають чоловіки. Крім того, вона може викликати відокремлення від сім'ї та близьких.

Таким чином, гендерна проблематика у відносинах між суспільством військовою службою посідає важливе місце ще й тому, що Збройні сили переживають трансформацію. Зміни, які відбуваються в суспільстві, відкривають для жінок можливість служби у Збройних силах, що представляє

значущий крок у напрямку гендерної рівності.

Для розв'язання гендерних проблем у військових колективах потрібні системні зміни. Зокрема, це включає в себе навчання та освіту з питань гендерного рівноправ'я, впровадження антидискримінаційних політик, створення рівних можливостей для всіх військовослужбовців. Також важливо надавати підтримку жінкам та чоловікам, які вибирають неофіційні ролі у військовому колективі. Військові повинні розвивати навички адаптивного та відкритого спілкування, де кожен військовослужбовець відчуває себе повноцінним членом команди, здатним приймати рішення та виконувати завдання на основі своїх здібностей і компетенції. Це покращує якість служби та сприяє зміцненню військового колективу.

## РОЗДІЛ 3

### ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ КУЛЬТУРИ КОМУНІКАЦІЇ У ВІЙСЬКОВИХ КОЛЕКТИВАХ

#### 3.1 Вплив культури комунікації на морально-психологічний стан особового складу військових колективів

Здійснення військової діяльності та забезпечення обороноздатності держави — це специфічна галузь людської діяльності, яка потребує активізації та великого напруження як фізичних, так і морально-психологічних ресурсів суспільства, держави і її збройних сил. Побудова та підтримання відповідного морально-психологічного стану військового персоналу, як у мирний період, так і під час військового конфлікту, неможливі без наявності в населення країни, його соціальних груп, збройних сил, військових колективів і окремих особистостей морально-психологічного потенціалу.

Морально-психологічний потенціал як компонент воєнної могутності держави визначається глибоким усвідомленням суспільством, особовим складом збройних сил мети війни; прагнення до перемоги, моральною та психологічною готовністю до виконання бойових завдань; високим професіоналізмом і фізичною витривалістю; рівнем довіри до військово-політичного керівництва держави, командирів і начальників; постійним і цілеспрямованим формуванням і нарощуванням морально-бойових якостей; своєчасним і всебічним забезпеченням військ (сил) усім необхідним, задоволенням потреб і запитів військовослужбовців; ефективним відновленням боєздатності військ, у тому числі психологічною реабілітацією і відновленням духовних сил особового складу тощо [49, 13].

Статути Збройних Сил України та інші керівні документи з питань підготовки та застосування військ (сил) покладають на командирів (начальників) відповідальність за стан військової дисципліни та морально-психологічний стан особового складу.

Управління морально-психологічним станом осіб завжди було

актуальним завданням. В усі часи, державні лідери та військові командири постійно шукали найефективніші засоби, форми та методи контролю за поведінкою та морально-психологічним станом військового персоналу. Ці аспекти залишаються важливими й сьогодні в контексті Збройних Сил України.

Військовий колектив - це особлива організаційна одиниця, де діють специфічні правила, цінності та структури. Однак, незалежно від його призначення та завдань, успішність будь-якого військового колективу залежить від психологічного стану та моральної підготовленості його особового складу. Культура комунікації в цьому контексті виявляється вирішальним чинником. Вплив комунікації на морально-психологічний стан військового колективу - це складний і багатогранний процес, який вимагає глибокого розуміння психологічних, соціологічних та організаційних аспектів.

Спостерігаючи за відношенням командирів з підлеглим особовим складом та методами їх управління можна зазначити, що культура комунікації особливо впливає на морально-психологічний стан членів військового колективу.

Управління військовим колективом представляє собою специфічну сферу людської діяльності, і його результативність залежить не лише від індивідуальних характеристик осіб, але й від розуміння управлінських завдань, способів мотивації та об'єднання усіх членів військового колективу для досягнення спільних цілей. Ефективне керівництво підрозділом неможливе без усвідомлення соціально-психологічних законів, які регулюють його діяльність. Важливою частиною безпосереднього управління людьми є комунікація. Поза комунікацією, без співпраці, діалогу, взаєморозуміння та сприйняття один одного, управлінська робота стає неефективною.

Будучи задіяною у військовому колективі можна зазначити, що характеристика культури комунікації включають: ієрархічність, дисципліна, секретність, військова мова.

Фактори, що впливають на культуру комунікації в армії, включають загальну психологічну атмосферу в колективі, структуру організації, ставлення



до комунікації з боку керівництва та інші чинники. Наприклад, відкрита та ефективна комунікація в армії може підвищити моральний дух військовослужбовців, забезпечити краще розуміння завдань та цілей, підвищити ефективність виконання завдань та підтримати загальну готовність до служби.

В умовах сучасності для забезпечення загального морально-психологічного стану військових велике значення мають психологічні аспекти комунікативного впливу на особовий склад, а саме:

- мотивація – ефективна комунікація може стимулювати військовослужбовців до досягнення поставлених завдань та досягнення цілей. Позитивне підкріплення та визнання внеску особового складу можуть підвищити їхню мотивацію та працездатність;

- стрес – незадовільна комунікація або надмірний тиск від керівництва можуть викликати стресові реакції у військових. Стрес може впливати на загальний моральний стан та ефективність виконання завдань. Іноді важливо виявляти реагування на стрес та надавати підтримку особовому складу для підтримання психологічного комфорту;

- психологічний комфорт – відчуття безпеки, підтримки та зрозуміння в комунікації сприяє психологічному комфорту військових. Важливо, щоб військовослужбовці знали, що їхні думки та досвід важливі для керівництва та спільноти;

- дезорієнтація - недостатня або невірна інформація може спричинити дезорієнтацію серед військовослужбовців. Це може призвести до неправильних рішень, втрати мотивації та психологічного незадоволення.

Спостерігаючи методи спілкування з військовими під час строю та проведенні нарад застосовується авторитарний стиль управління «роби так, як я сказав». Однак, деякі вказівки командирів не завжди приводять до бажаних результатів роботи, а в процесі виконання завдань пропозицій військовослужбовці відхиляються. Таке спілкування часто спостерігається підвищенням голосу та погрозами, при цьому не враховується присутність

підлеглого особового складу військовослужбовця.

У деяких частинах Збройних Сил України є певні успіхи в подоланні авторитарного стилю взаємодії. Проте відсутня адекватна культура спілкування між начальством та підлеглими. Спілкування відбувається переважно за вказівкою, а не відповідно до потреби. В робочому стилі командирів (начальників) ще тривають домінування адміністративних методів, нервозність, різка манера спілкування, відсутність терпимості, об'єктивності та справедливості при оцінці підлеглих, конфліктність, що викликає емоційне керівництво та призводить до проблем як на робочому місці, так і в особистому житті підлеглих. Вплив командирів (начальників) на особовий склад не враховує психологічні аспекти в сім'ях військовослужбовців і їх соціально-побутові проблеми.

Зважаючи на те, що у Збройних силах України збільшилась чисельність мобілізованого персоналу, які раніше не стикалися з діяльністю військових колективів, командирам необхідно налагоджувати культуру комунікації з підпорядкованим особовим складом. Адже, культура комунікації у військовому середовищі має свої особливості та характеристики, які відрізняють її від цивільного комунікаційного процесу.

Відсутність культури комунікації серед членів військового колективу, адже приниження та не розуміння своєї ролі, спонукає деяких військовослужбовців до порушення військової дисципліни, самогубства та самовільного залишення військової частини. У військовослужбовців, які тривалий час проходять військову службу спостерігається безініціативність у виконанні завдань поставлених перед частиною (управлінням).

З урахуванням цих психологічних аспектів, комунікація у військовому колективі має бути побудована з урахуванням потреб та особливостей військовослужбовців для забезпечення позитивного морально-психологічного стану.

У військових організаціях надзвичайно важливо як командир спілкується, як це посилює або послаблює міцність стосунків між ним і підпорядкованим

особовим складом.

Завдання командира полягає в тому, щоб бути справедливим до всіх підлеглих, ввічливим у висловлюванні вимог, не акцентувати увагу на дружніх відносинах з окремими членами колективу та дослухатися тільки їх думки. Необхідно дослухатися до потреб та проблемних питань інших членів колективу. Непотрібно забувати, що саме на ньому лежить турбота у створенні необхідних вимог для служби підлеглих. Все це в цілому має сприяти формуванню психологічної атмосфери в колективі. Своїм прикладом командир впливає на відношення інших керівників структурних підрозділів частини (управління) до своїх підлеглих. Ці дії формують довіру, взаємоповагу та злагодженість військового колективу.

Вважаємо, що для забезпечення позитивної культури комунікації в колективі, необхідно вживати ряд практичних заходів (табл. 3.1):

Таблиця 3.1

**Практичні заходи для забезпечення позитивної культури комунікації в колективі, необхідно вживати ряд практичних заходів**

Захід	Обґрунтування
Навчання	Військовослужбовці мають бути навчені навичкам ефективної комунікації, включаючи навички слухання, публічного виступу та спілкування в конфліктних ситуаціях
Створення відкритих механізмів зворотного зв'язку	Важливо, щоб військовослужбовці мали можливість висловлювати свої думки та побоювання, а також отримувати відповідь на свої запитання. Комунікації з особовим складом повинні працювати у всіх напрямках – вертикально – знизу вгору, згори вниз і за горизонталлю, але основним результатом цього процесу має бути наявність зворотного зв'язку і поінформованість людей
Відзначення досягнень	Позитивне підкріплення та визнання внеску військовослужбовців важливі для створення позитивної атмосфери в колективі.
Управління конфліктами	Важливо навчити військовослужбовців розв'язувати конфлікти конструктивно та без насильства

Захід	Обґрунтування
Психологічна підтримка	Забезпечення психологічної підтримки та консультування в разі стресових ситуацій допомагає зберегти психологічний комфорт військовослужбовців
Залучення до прийняття рішень	Важливо враховувати думки та ідеї військовослужбовців при прийнятті стратегічних та тактичних рішень

Підсумовуючи, культура комунікації відіграє вирішальну роль у військовому керівництві. Командир не може стати лідером без ефективності спілкування та без розуміння міжособистісних стосунків, усвідомлення невербальних повідомлень та емоційних стосунків. Порівнюючи ролі зв'язку у військовій організації до його ролі в цивільному керівництві та управлінні, можна стверджувати, що вони схожі, але не ідентичні. Власне, мотивація участь у бізнес-проєкті (навіть якщо це пов'язано з ризиком) не можна порівняти з мотивацією брати участь у військовій операції в якому може бути втрачено життя чи здоров'я. Отже, спілкування у військовому керівництві повинні набувати більшого значення і відповідним чином розвиватися в процесі виховання молодих командирів. У спілкуванні з людьми вкрай важлива ввічливість. Її відсутність згубна для створення довірчих взаємовідносин.

### **3.2. Методи попередження конфліктних ситуацій в процесі налагодження комунікації у військових колективах**

В умовах сучасності головним акцентом у роботі з військовослужбовцями Збройних Сил України є формування у них патріотизму, національної гідності, доблесті, поваги до України та її війська та вірності Військовій присязі шляхом активного впливу на свідомість та світогляд військовослужбовців. Важливо виховувати усвідомлення кожним захисником України важливість своєї справи та особистої відповідальності за виконання вимог Військової присяги, статутів,

наказів командирів і своїх службових обов'язків.

На Збройні Сили України покладено обов'язок захисту територіальної цілісності та державного суверенітету України. Бойові дії на території України змінили наше суспільство та поставили перед військовослужбовцями нові завдання. Суспільство потребує професійних, мобільних, соціальних, здатних до ефективної комунікації військовослужбовців для вирішення конфліктів в середині військового колективу незалежно від ієрархії та горизонтального спілкування.

Результативність діяльності підрозділів багато в чому залежить від соціально-психологічних чинників, які включають у себе характер міжособистісних відносин між членами колективу, їх згуртованості, існування конфліктів та способи їх вирішення, а також стиль управління підрозділом.

У суспільному житті та роботі будь-якого колективу часто виникають розбіжності думок, суперечності, що нерідко переростають у конфлікти через зіткнення ідей, життєвих позицій та цілей.

Попередження конфліктів, тобто передбачення, усунення факторів або вчасна підготовка є більш ефективним заходом, ніж вирішення конфліктів у разі їх виникнення. Діяльність із запобігання конфлікту впливає з розуміння його причин і враховує різні типи конфліктів, до яких застосовуються конкретні методи запобігання. У цьому випадку важливо розглянути характер і класифікацію конфлікту та виявити фактори, що призвели до нього [50].

У військовій психології термін «конфлікт» визначається як найбільш насичений спосіб вирішення важливих протиріч, що виникають під час взаємодії військовослужбовців. Цей процес передбачає активне протистояння конфлікуючих сторін, часто супроводжується виникненням негативних емоцій [28, с. 155].

Джерело конфлікту може бути пов'язане з наявністю протилежних мотивів або суджень між суб'єктами, аж до взаємного протистояння. Якщо учасники конфлікту взаємодіють між собою конфронтативно, але при цьому не виявляють або приховують негативні емоції, це можна визначити як

передконфліктну ситуацію. Антагонізм між суб'єктами конфлікту може виникати в трьох ключових сферах: спілкування, поведінка та військово-професійна діяльність.

З іншого боку, взаємодія, що включає конфлікт, має дві основні характеристики (рис. 3.1.) [51, с. 49]:



Рис. 3.1– Основні характеристики конфліктної взаємодії

За результатами спостереження взаємодії членів військового колективу можу виділити три категорії конфліктів між військовослужбовцями та іншими членами колективу, адже в деяких військових організаціях працюють цивільні особи на посадах працівників:

- соціально-психологічний характер (в армії є соціально незрілі люди; у окремих військовослужбовців відсутня свідома дисципліна; психологічно несумісні члени колективу тощо);

- характер управління (недоліки в організації життєдіяльності військ; прийняття рішень, які не мають належного обґрунтування або є помилковими; недостатня підготовленість, недостатній досвід окремих керівників військових частин, відсутність управлінських навичок; розбіжність між функціональними обов'язками військовослужбовців та доступними ресурсами для виконання цих завдань; нечіткість постановки завдань та відповідальних за їх виконання);

- морально-етичний характер (недостатня особиста моральна сформованість військовослужбовців, що проявляється в грубості та несправедливості, неповазі до загальнолюдських цінностей, порушенні правил спілкування, нетерпиме ставлення до інших поглядів; упередженість керівника до підпорядкованого особового складу; підвищена агресивність та дратівливість тощо).

Отже, військовослужбовці безперервно спілкуються та співпрацюють між собою, виконуючи спільні службові завдання, беручи участь у нарадах на різних рівнях, та проводячи вільний час разом і так далі. Проте під час цієї постійної взаємодії серед членів військового колективу можуть виникати різні протиріччя, що можуть призвести до конфліктів як способу їх вирішення.

Враховуючи джерело конфлікту, зазвичай виділяють внутрішні конфлікти, конфлікти між окремими особами і конфлікти між групами.

Оскільки будь-яка конфліктна ситуація має вплив на нормальну роботу колективу, важливо володіти навичками уникнення конфліктних ситуацій і, у випадку їх виникнення, ефективно їх вирішувати.

Відповідальність за запобігання конфліктів у військових колективах покладається на командирів та начальників підрозділів. Вони зобов'язані проводити аналіз конфліктної ситуації та визначити причини конфліктної поведінки у підпорядкованого особового складу. Крім того, у вивченні причин та наслідків конфлікту важливо залучати членів військового колективу. Кожен з них має відповідальність за підтримку позитивної психологічної атмосфери в колективі, ефективне спілкування та дотримання дисципліни. Роль керівника полягає в створенні умов для відкритого спілкування, підвищення кваліфікації військовослужбовців та невідкладній реакції на можливу конфліктну ситуацію.

Важливе значення в управлінській діяльності має стиль управління. Авторитарний стиль управління, де приймаються рішення командиром одноосібно, а підлеглі переважно є виконавцями цих рішень, є неприйнятним. Цей стиль управління характеризується приниженням особистої гідності підлеглих та нездатністю формувати атмосферу довіри і взаємної поваги у

колективі.

При ліберальному стилі управління командир надає майже повну свободу підлеглим. Ліберальний стиль управління часто межує з поблажливістю. Це може бути ефективним лише в разі наявності добре підбраної та злагодженої команди, інакше цей стиль управління стає характерним для нерішучих або некваліфікованих лідерів. Командири, які обирають цей стиль управління уникають конфліктних ситуацій, гострих питань і часто утримуються від прийняття важливих рішень. Такий підхід призводить до поверхневого управління службою, що не сприяє попередженню конфліктних ситуацій та їх вирішенню у колективах.

Створення атмосфери, де кожен учасник колективу відчуває свою важливість, є характерною рисою демократичного стилю управління. Використання цього стилю свідчить про те, що командир розглядає своїх підлеглих як суб'єктів навчання та виховання, а не просто як їх об'єкти. Такий процес сприяє взаємному розвитку і командира, і підлеглого.

Оскільки у військових колективах часто виникають міжособистісні конфлікти, важливо, щоб командир розумів причини виникнення таких ситуацій і міг ефективно організувати роботу для їх попередження серед членів колективу. Досвідчені командири сконцентровують свою увагу не лише на боротьбі з ініціаторами конфліктних ситуацій, а також на пошуку шляхів вирішення протиріч, що виникають під час налагодження комунікації у військових колективах.

Саме тому важливо виділити основні методи попередження та уникнення міжособистісних конфліктів у військових колективах (табл. 3.2.) [52, с. 117]:



**Основні методи попередження та уникнення міжособистісних  
конфліктів у військових колективах**

№ з/п	Метод
1	Здійснення чіткого розподілу функціональних обов'язків між членами колективу та удосконалення роботи внутрішнього контролю підрозділу з питань взаємодії по напрямкам роботи
3	Дотримання справедливості під час вирішення проблем повсякденної діяльності підрозділу
4	Вивчення командирами та начальниками стану взаємовідносин військовослужбовців у підрозділі та проведення виховної роботи
5	Формування традицій, що сприяють згуртуванню військового колективу, дружбі, взаємодопомоги
6	Підвищення культури міжособистісних відносин військовослужбовців та ін.

Попередження конфліктних ситуацій в значній мірі залежить від ефективності та організованості виховної роботи, яку проводять з особовим складом підрозділів. Використання різноманітних методів, таких як переконання, залучення до різних видів діяльності, стимулювання та активні методи навчання, є ключовими чинниками в успішному уникненні конфліктів. Виховна робота сприяє об'єднанню особового складу, формує здорове соціально-психологічне середовище в колективі, регулює статутні відносини та сприяє формуванню високих моральних цінностей.

Формами виховної роботи можуть бути наступні (табл. 3.3.):

**Форми виховної роботи з військовослужбовцями та працівниками  
військових підрозділів**

1	Моральне та матеріальне стимулювання
2	Здійснення регулярних навчань та тренувань з метою удосконалення професійних навичок та знань
3	Проведення спеціальних тренінгів та семінарів з питань етики, лідерства, комунікаційних навичок, які сприяють вихованню військовослужбовців
4	Індивідуальні розмови
5	Запровадження дисциплінарних заходів та стягнень за порушення внутрішніх правил та статутів
6	Організація спортивних змагань та заходів, що сприяють фізичному розвитку та формуванню дисциплінованості, тренувань бойової підготовки

Визначені заходи зміцнюють командний дух в особового складу і запобігають конфліктам серед членів військового колективу.

До заходів з профілактики конфліктів відноситься також дослідження індивідуальних особливостей членів особового складу (характер, психічний стан, рівень амбіції військовослужбовця). Це дозволяє передбачити його потенційну конфліктність та застосувати відповідні педагогічні впливи. Також важливо правильно розташувати особовий склад, враховуючи індивідуальні особливості кожного військовослужбовця, це сприяє підтриманню дисципліни в підрозділі та своєчасному виконанню покладених завдань на підрозділ.

Можна виділити найхарактерніші ознаки конфліктних ситуацій у військових колективах: прояв невдоволення товаришами по службі; ухилення від виконання вказівок, наказів керівництва; різка зміна ставлення до служби та товаришів по службі; особиста ізоляція, депресія; образи особистої гідності в офіційних і неофіційних ситуаціях інших членів колективу і т. д. Також до джерел конфлікту належать емоції роздратування та недовіра.

Відомо, що попередити конфлікти легше, ніж їх розв'язати. Під час реального аналізу відносин між членами військового колективу важливо

враховувати гнучкість та емоційний стан конфлікуючих сторін, щоб ефективно запобігти міжособистісним протиріччям. В ході аналізу необхідно утримуватися від висновків та їх оголошення, доки всі обставини конфлікту не будуть виявлені. Важливо в такий момент зменшити експансивність конфлікуючих та спрямувати їхні зусилля на конструктивний підхід для пошуку виходу із ситуації. [53, с. 147].

Існують певні методи вирішення конфліктних ситуацій. Опишемо деякі з них стосовно військовослужбовців.

Метод виходу почуттів. Військовослужбовці усвідомлюють та висловлюють свої негативні емоції керівнику або іншим відповідальним за дотримання сприятливої атмосфери у колективі особам. Важливо, щоб військовослужбовець під час розмови з керівником мав підтримку з його сторони, демонструючи розуміння та співчуття, хоча це не означає, що керівник погоджується з ним. Цей метод допомагає полегшити внутрішній стан військовослужбовця та зменшити напругу. Після відвертої розмови людина стає готовою до пошуку варіантів врегулювання конфліктної ситуації.

Метод позитивного відношення до особистості. Підлеглий-конфлікуючий, який звертається до керівника зі скаргою на свого кривдника, сприймається як постраждалий, навіть якщо він не правий. При розмові керівником висловлюються співчуття і надається позитивна оцінка його особистісним якостям. З метою виправдати позитивну оцінку керівника конфлікуючий буде намагатися знайти спосіб вирішення конфліктної ситуації.

Метод авторитетного третього. Позитивна думка висловлена одним з опонентів про іншого, яку передано через третю особу, яка користується довірою. Цей спосіб може бути стимулом для ображеної особи розглядати можливості пошуку компромісу.

Метод оголення агресії. Конфлікуючим сторонами керівник пропонує обговорити ситуацію у його присутності. Під час такої розмови немає обмежень на висловлювання обвинувачень з обох сторін. В таких умовах позиції всіх сторін будуть виявлені та зрозумілий напрямок пошуку

конструктивного рішення конфліктної ситуації.

Метод примусового слухання опонента. Керівник організовує розмову конфлікуючих сторін з метою висловлення взаємних претензій основною вимогою якої є уважне слухання опонента. Під час суперечки керівник несподівано пропонує опонентам повторити останню репліку на адресу один одного. Ця несподіванка призначена для зниження емоційної напруженості та сприяє тому, щоб опоненти дійсно почули один одного. Цей метод сприятливо впливає на пошук шляхів вирішення конфліктної ситуації.

Метод обміну позицій. Під час розмови керівник пропонує конфлікуючим сторонам поглянути на ситуацію очима свого опонента. Цей підхід призначений для покращення взаєморозуміння між сторонами конфлікту, оскільки той самий конфлікт може сприйматися різними людьми по-різному. В результаті цього методу можна зменшити напруженість серед військовослужбовців і сприяти пошуку компромісу.

Метод відкритого спілкування. Керівник забезпечує відкриту та ефективну комунікацію з можливістю висловлення думок, вирішення поточних питань та своєчасного інформування особового складу. Цей метод сприяє зменшенню непорозумінь та уникненню конфліктів.

Користуючись описаними вище методами керівники зможуть налагодити мікроклімат у колективі.

Отже, в процесі налагодження комунікації серед членів військових колективів можуть виникати конфліктні ситуації. Враховуючи джерело конфлікту, зазвичай виділяють внутрішні конфлікти, конфлікти між окремими особами і конфлікти між групами. Попередження конфліктних ситуацій в значній мірі залежить від ефективності та організованості виховної роботи, яку проводять з особовим складом підрозділів. Використання різноманітних методів, таких як переконання, залучення до різних видів діяльності, стимулювання та активні методи навчання, є ключовими чинниками в успішному уникненні конфліктів. Виховна робота сприяє об'єднанню особового складу, формує здорове соціально-психологічне середовище в колективі, регулює статутні

відносини та сприяє формуванню високих моральних цінностей.

Існують форми виховної роботи з військовослужбовцями та працівниками військових підрозділів, серед яких: моральне та матеріальне стимулювання, здійснення регулярних навчань та тренувань з метою удосконалення професійних навичок та знань, проведення спеціальних тренінгів та семінарів з питань етики, лідерства, комунікаційних навичок, які сприяють вихованню військовослужбовців, індивідуальні розмови, запровадження дисциплінарних заходів та стягнень за порушення внутрішніх правил та статутів, організація спортивних змагань та заходів, що сприяють фізичному розвитку та формуванню дисциплінованості, тренувань бойової підготовки.

Оскільки будь-яка конфліктна ситуація має вплив на нормальну роботу колективу, важливо володіти навичками уникнення конфліктних ситуацій і, у випадку їх виникнення, ефективно їх вирішувати.

З метою попередження конфліктів існують ряд методів, які допомагають налагодити мікроклімат у колективі.

Попередження конфліктам у військових колективах є відповідальністю командирів та начальників підрозділів. Вони зобов'язані проводити аналіз конфліктних ситуацій та визначати причини конфліктної поведінки підлеглого особового складу. Крім того, у вивченні причин та наслідків конфлікту важливо залучати членів військового колективу.

Таким чином, успішність попередження можливих конфліктних ситуацій у військовому колективі залежить від компетентного використання знань військової психології та педагогіки на практиці, а також від здатності створити сприятливий морально-психологічний клімат серед особового складу під час налагодження комунікаційних взаємовідносин у колективі.

### **3.3. Шляхи покращення міжособистісних стосунків між членами військових колективів**

Зазначимо, що взаємодія – це багатосторонній процес, який розвивається внаслідок встановлення контактів між окремими особистостями і виникає потребами спільної діяльності. Через налагодження взаємодії формуються міжособистісні відносини, тобто особисті зв'язки та стосунки, які складаються між людьми у формі почуттів, суджень та активного обміну інформацією [54, с. 112].

Отже, міжособистісні стосунки – це взаємодія між людьми, за якої вони пізнають один одного, формують конкретні взаємовідносини і за яких між ними встановлюються певний рівень взаємних комунікацій (поведінка, обрана учасниками взаємодії). Для формування групи, необхідно, щоб виникли певні міжособистісні відносини щонайменше між двома людьми.

Як було зазначено раніше, культура комунікації є частиною загальної культури спілкування і визначається рівнем взаємодії та відносин між окремими особами, групами людей, а також спільнотами. Вона виявляється в прямому та опосередкованому контакті, виборі партнера чи цінностей спілкування та відображає ступінь зацікавленості у результаті такого вибору.

Формування культури міжособистісного спілкування передбачає встановлення конкретного стилю взаємодії між особами, що беруть участь у спілкуванні. Цей характер проявляється в сумісності та спільності поглядів між суб'єктами спілкування. Таким чином, важливо згуртувати відносини між особами, які взаємодіють, для ефективного розвитку культури міжособистісних стосунків.

Характерні для людини вимоги до культури міжособистісного спілкування можна узагальнити до трьох основних складових (рис. 3.2.) [16, с. 32]:

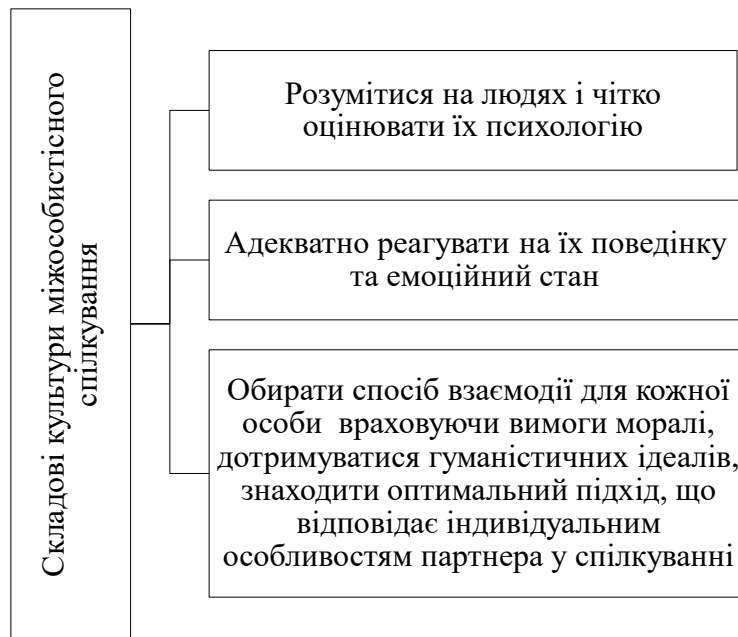


Рис. 3.3 – Складові культури міжособистісного спілкування

Кожна особа, що існує в рамках будь-якого колективу, повинна взаємодіяти з іншими учасниками цього колективу. Передумовою для встановлення контакту є взаємне зацікавлення людей у конкретних особистісних якостях один одного. Для успішного спілкування необхідна взаємна зацікавленість. Це зацікавлення базується на очікуванні, яким чином одна особистість може відповісти на актуальні потреби іншої особи, сприяючи досягненню спільних цілей і сприяючи створенню гармонійних відносин всередині колективу.

Варто відзначити, що в Збройних силах України існували і досі спостерігаються серйозні проблеми у розвитку професійної діяльності військовослужбовців. Ці проблеми включають втрату престижу військової служби в суспільстві, фокус на зовнішніх та матеріальних аспектах військової праці та відсутність внутрішніх мотивів до проходження військової служби [55, с. 19].

Основою явища, пов'язаного з наростанням розбіжностей між вимогами, пред'явленими до особистості та діяльності військовослужбовця, та реальним рівнем сформованості його особистісно-професійної самосвідомості, яка грає

ключову роль у вдосконаленні міжособистісних відносин військовослужбовців, є суперечливий і багатогранний характер:

- між бажанням військовослужбовця до особистісно-професійного розвитку та особливостей військової служби, які обмежують прояв ініціативи;
- між положенням, яке займає військовослужбовець в суспільстві та системою стимулювання до військової служби, яка включає матеріальні та моральні аспекти;
- між особливістю завдань військової служби та вимогами до військово-професійної підготовленості військовослужбовця, його професійною та внутрішньою готовністю до виконання поставлених перед ним бойових та службових завдань;
- між бажанням військовослужбовця підвищувати рівень свого особистісно-професійного розвитку та обмеженими можливостями для підвищення кваліфікації, наявністю постійних позаштатних завдань та високою завантаженістю.

Серед ключових факторів взаємоприйняття (міжособистісної привабливості) можна виділити: спільні цілі та професійна орієнтованість; емпатія до почуттів інших людей; взаємна повага, відкритість і чесність; емоційна інтелігентність; схожість основних і відмінності в другорядних якостях самосвідомості.

З дослідження випливає, що для покращення міжособистісних взаємин між членами колективу необхідно сприяти розвитку самосвідомості військовослужбовців у професійній сфері.

Особистісно-професійна самосвідомість військовослужбовця представляє собою стабільну, ієрархічно структуровану систему уявлень та знань про себе як особистості та учасника професійної діяльності, що сприяє оптимізації міжособистісних взаємин між військовослужбовцями [55, с. 46].

Формування особистісно-професійної самосвідомості військових є складним процесом, який визначається сутністю та структурно-змістовними характеристиками цього феномену, а також взаємовпливом різноманітних



зовнішніх та внутрішніх психолого-акмеологічних факторів. Сучасні наукові дослідження, орієнтовані на удосконалення взаємовідносин військовослужбовців, визначають різноманітні зовнішні фактори, що впливають на формування особистісно-професійної самосвідомості. Серед них вирізняють індивідуально-діяльнісні та професійно-діяльнісні аспекти, а також внутрішні психолого-акмеологічні фактори, які охоплюють індивідуально-особистісні та професійно-модерні складові:

Індивідуально-діяльнісні аспекти спрямовані на особистісний розвиток військовослужбовців, включаючи їхні унікальні якості, цінності та особисті цілі.

Професійно-діяльнісні аспекти пов'язані з виконанням військових обов'язків, зокрема навичками, пов'язаними з професійною діяльністю.

Індивідуально-особистісні фактори зумовлені внутрішніми характеристиками особистості, включаючи властивості характеру, емоційну стійкість та особисті цінності.

Професійно-модерні аспекти сфокусовані на адаптації до сучасних вимог та технологічних інновацій у військовій сфері.

Зазначені фактори взаємодіють, визначаючи формування самосвідомості військовослужбовців і впливаючи на їхні міжособистісні відносини в контексті військової служби.

Важливим аспектом у процесі реформування Збройних сил є підвищення комунікативної культури військовослужбовців. Протягом усієї історії, у будь-якій армії, постало актуальне завдання формування таких взаємин, що забезпечують створення та підтримку унікальної спільноти, відомої як військовий колектив. Військовий колектив виступає основною ланкою, що прив'язує особистість військовослужбовця до армії і ширшого суспільства. Це охоплює участь у системі суспільних відносин та соціально-психологічну взаємодію. Також потрібно враховувати, що військовий колектив відіграє важливу роль у формуванні та закріпленні морально-політичних, соціальних та психологічних якостей, необхідних для виконання обов'язків військової

служби. У цьому контексті, підвищення культури комунікації серед військовослужбовців стає важливим завданням, спрямованим на покращення якості взаємодії, формування довіри та ефективного спілкування всередині військового колективу [38, с. 217].

Від майстерності побудови спілкування залежить результативність переговорних процесів, досягнення взаєморозуміння між військовослужбовцями, чіткість виконання ними завдань, задоволеність всіх членів колективу своєю працею та соціально-психологічний клімат у колективі.

Як було визначено раніше, взаємодія у військовому колективі представляє собою складний процес, що охоплює час від встановлення контактів до розвитку взаємодії та формування взаємовідносин. Цей процес має своєю основою спільну діяльність осіб, і його найважливішою функцією у військовому колективі є організація спільної діяльності військовослужбовців. При розгляді специфіки спілкування у військовому середовищі важливо виокремити ряд завдань, спрямованих на покращення культури міжособистісних стосунків військовослужбовців (рис. 3.4.):



Рис. 3.4 – Завдання з покращення культури міжособистісних стосунків між членами військових колективів

Покращити міжособистісні стосунки між членами військового колективу

можливо при умові виховання у військовослужбовців культури комунікації, а також їх самовиховання.

Виховання культури міжособистісних взаємин включає етичний аспект, рівень ввічливості, вихованості та сам рівень розвинутої культури міжособистісних взаємин. Коли особа досягає високого рівня культури спілкування у міжособистісних відносинах, це свідчить про її усвідомленість, здатність правильно реагувати на різні ситуації, а також уміння передбачати наслідки своїх дій і висловлювань. Цей рівень можна розглядати як вищу точку розвитку культури міжособистісних відносин та важливу умову для подальшого самовдосконалення особистості у цьому контексті.

Процес самовиховання у військовослужбовців у сфері культури комунікації охоплює важливі аспекти: самоусвідомлення власного стилю спілкування, вміння сприймати та розуміти почуття інших, вивчення нових методів спілкування та освоєння навичок висловлення власних думок та почуттів, уникання конфліктів.

Успіх у вихованні військовослужбовців безпосередньо залежить від командира та його авторитету у колективі. Його лідерські якості, етика, спосіб спілкування та взаємодії з підлеглими мають суттєвий вплив на формування мікроклімату у військовому колективі і міжособистісні стосунки членів колективу.

Самовиховання командира полягає у формуванні своїх лідерських якостей, бути прикладом для підлеглих, виявляти високий рівень професіоналізму, відданості, вмінні визначати чіткі цілі для підрозділу та дотримуватися етики та моральних цінностей. Відмінний авторитет командира ґрунтується на його діях, а не лише на званні.

Як вже зазначали, у військових колективах відбувається вертикальна та горизонтальна комунікація, під час якої здійснюються заходи по виконанню покладених на підрозділ завдань. Система Збройних Сил України складається з підрозділів, на які покладені завдання різного призначення (участь у бойових діях, забезпечення військових частин, військове будівництво та відновлення

військових об'єктів та ін.). На результат і оперативність виконання завдань підрозділом впливають міжособистісні стосунки військовослужбовців, їх розуміння командної роботи, де кожен член колективу вносить внесок у спільну справу, адже майже кожен процес роботи у виконанні завдання потребує взаємодії з військовослужбовцями інших структурних підрозділу.

Для покращення міжособистісних стосунків між членами військового колективу потрібно реалізувати такі умови (Додаток В). Опишемо деякі методи та шляхи, які можна застосувати для їх виконання.

Бесіда відіграє ключову роль у покращенні міжособистісних стосунків у військових колективах та дозволяє військовослужбовцям відкриватися один перед одним, сприяючи покращенню взаєморозуміння та підвищенню рівня ввічливості у спілкуванні, може стати платформою для розвитку ефективних комунікаційних навичок, таких як слухання, висловлення власних думок та врегулювання конфліктів. Під час бесід можна обговорити та визначити спільні цілі, стратегії та завдання, що сприятиме формуванню єдиної команди та залученню військовослужбовців до досягнення спільної місії.

Бесіди можуть бути використані для уточнення та підтримки важливих соціальних норм, які допомагають забезпечити повагу, толерантність та взаємопідтримку. Процес відкритої та чесної бесіди сприяє створенню довіри між військовослужбовцями, що є основною складовою успішної командної роботи на яку впливають міжособистісні стосунки членів колективу. Бесіди допомагають створити позитивний емоційний клімат, зміцнюючи взаємодію між військовослужбовцями та покращуючи загальний моральний стан колективу.

Покращити міжособистісні стосунки можна через спільну працю, під час якої військовослужбовець дізнається більше про свої колеги та вчиться краще їх розуміти. Спільна праця спрямована на досягнення конкретних цілей чи завдань. Спільні завдання, над якими працює колектив разом, розвивають у військовослужбовців взаємоповагу та взаємодовіру, але важливо виховувати у військовослужбовців почуття відповідальності за досягнення результату

спільної цілі.

Військова служба часто пов'язана з екстремальними умовами та стресами, а спільна праця допомагає військовослужбовцям розвивати спроможності працювати як команда навіть у важких умовах, що сприяє розвитку командного духу.

Здійснення адаптації новоприбулих військовослужбовців до специфіки роботи у підрозділі. Адаптація допомагає військовослужбовцям дізнатися про завдання, які покладені на підрозділ, його місце у колективі, встановлені норми взаємовідносин у колективі. Під час роботи з військовим колективом в органах військового управління спостерігається відсутність методів адаптації, новим членам колективу важко зорієнтуватися у колективі та до правил встановлених у військовому підрозділі. Кадрові військовослужбовці не бачать необхідності проводити адаптацію новоприбулих, адже звикли вважати, що військовослужбовець самостійно повинен розібратися у системі роботи підрозділу. При проведенні адаптації новоприбулих військовослужбовців у них формується психологічна стійкість та швидше встановлюється ефективна взаємодія з іншими членами колективу.

Ефективним методом покращення міжособистісних стосунків є командирське інформування, під час якого чітко формуються завдання для підлеглих, пояснюється план дій для їх виконання, аналізується ситуація. Під час таких заходів важливо не застосовувати критику військовослужбовці та негативну оцінку його перед строем, не допускати грубість та приниження особистої гідності військовослужбовців. Вказувати на недоліки у роботі та поведінці допустимо при особистій бесіді командира з підлеглим. Важливо чітко визначати відповідальних за виконання поставлених завдань.

Ще одним важливим способом підвищення культури міжособистісних стосунків у військовослужбовців є психологічні тренінги. Такі тренінги спрямовані на розвиток навичок слухання та висловлення думок, розвитку навичок медіації та пошуку компромісів, розвитку лідерства та мотивації. Психологічні тренінги можуть стати ефективним інструментом для формування

відкритого та взаєморозумійочого спілкування у військовому колективі, що в свою чергу сприяє покращенню взаємин.

В мирний час для покращення міжособистісних стосунків між членами військового колективу можна застосовувати ще такі шляхи: спільні заходи, корпоративні вечори, спортивні змагання. Однак, в умовах воєнного стану такі шляхи не є актуальними.

Підсумовуючи зазначене, підкреслимо, що міжособистісні стосунки вимагають від учасників спілкування постійного зусилля, розуміння та готовності пристосовуватися до змін. Ключові аспекти, такі як ефективна комунікація, емпатія, управління конфліктами та підтримка, грають важливу роль у створенні здорових та продуктивних взаємин між людьми. Підтримка та розвиток цих навичок можуть бути корисними для стабільності та позитивного розвитку відносин між військовослужбовцями. Підкреслимо шляхи покращення міжособистісних стосунків між членами військового колективу: бесіда, спільна праця, адаптація військовослужбовців, командирське інформування та психологічні тренінги.

Отже, високий рівень міжособистісних стосунків має безпосередній вплив не лише на фахову підготовку військовослужбовця, але й на його загальний розвиток як учасника військово-професійної діяльності. Стабілізація цієї діяльності призводить до оптимізації міжособистісних відносин серед військовослужбовців. Військовий фахівець, який володіє ефективними методами розвитку оптимальних міжособистісних відносин, стає активним учасником військово-професійної сфери, володіючи не лише комплексом професійних знань, навичок і вмінь. У цьому контексті він повністю керує процесами взаємодії та спілкування під час спільної діяльності, що сприяє досягненню вищого рівня професіоналізму.

### Висновки до 3 розділу

Отже, у третьому розділі кваліфікаційної роботи було визначено можливість покращення процесу удосконалення культури комунікації у військових колективах.

У підрозділі 3.1. третього розділу кваліфікаційної роботи окреслено вплив культури комунікації на морально-психологічний стан особового складу військових колективів. Визначено, що для забезпечення загального морально-психологічного стану військовослужбовців відіграють важливе значення психологічні аспекти комунікативного впливу на особовий склад, а саме: мотивація, стрес, психологічний комфорт та дезінформація. Важливу роль відіграє культура комунікації командирів з підлеглими, адже в робочому стилі спостерігається домінування адміністративних методів, нервозність, різка манера спілкування, відсутність терпимості, об'єктивності до своїх підлеглих. Для забезпечення позитивної культури комунікації застосовуються ряд практичних заходів: навчання, створення відкритих механізмів зворотнього зв'язку, відзначення досягнень, управління конфліктами, психологічна підтримка та залучення до прийняття рішень. Культура комунікації є важливим чинником для мотивації до належного виконання завдань, адже військовослужбовці залучаються до виконання заходів в яких може бути втрачено життя чи здоров'я.

У підрозділі 3.2. третього розділу кваліфікаційної роботи досліджені причини виникнення конфліктних ситуацій у військових колективах та методи їх попередження. Визначено основні методи попередження та уникнення конфліктних ситуацій серед яких є: здійснення чіткого розподілу функціональних обов'язків між членами колективу та удосконалення роботи внутрішнього контролю підрозділу з питань взаємодії по напрямкам роботи, забезпечення справедливості при вирішенні питань повсякденної діяльності підрозділу, аналіз взаємовідносин між військовослужбовцями у підрозділі з боку командирів і начальників, проведення виховної роботи та формування

традицій, сприяючих згуртуванню військового колективу, розвитку дружби та взаємодопомоги, а також підвищення культури міжособистісних відносин військовослужбовців. Попередження конфліктних ситуацій серед членів між військовослужбовцями також залежить від ефективності та організованості виховної роботи з особовим складом. Для попередження конфліктам командири та начальники підрозділів зобов'язані проводити аналіз конфліктних ситуацій та визначати причини конфліктної поведінки у підлеглих.

У підрозділі 3.3. третього розділу кваліфікаційної роботи визначено шляхи покращення міжособистісних стосунків між членами військових колективів: бесіда, спільна праця, адаптація військовослужбовців, командирське інформування та психологічні тренінги. Процес покращення міжособистісних стосунків потребує вирішення таких умов: залучення військовослужбовців до участі в спільних ініціативах підкреслюючи цінність позитивних міжособистісних відносин для досягнення загальних цілей; створення сценаріїв, які демонструють важливість ефективної взаємодії та комунікації в різних обставинах; заохочення активної участі військовослужбовців у прийнятті рішень та вирішенні проблем; розробка підходів, що підтримують дружні почуття, довіру, повагу до колег та високі вимоги до себе та інших; заохочення взаємодії як колективного зусилля для досягнення спільних цілей; підтримка позитивного відношення до членів колективу через повагу; заохочення взаємодопомоги та взаємопідтримки при виконанні завдань; підтримка справедливого та рівного ставлення до всіх членів колективу; розвиток розуміння та поваги до різноманітності індивідів в колективі, врахування їх установок, прагнень та ціннісних орієнтацій.



## ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи було успішно вирішено визначені завдання, що сприяло формулюванню основних наукових висновків та досягненню мети проведеного дослідження.

1. У кваліфікаційній роботі досліджено історичний аспект у формуванні взаємовідносин у військових колективах. Наш аналіз підтверджує, військової служби з військовою справою сходять ще до найдавніших часів. Ми погоджуємось із тим, що військова служба є постійним явищем, що еволюціонує разом із суспільством. Вона переживає різні фази успіху та втрат, а поняття «військова служба» розширюється та збагачується у зв'язку з залученням до неї все більшого числа осіб та з урахуванням нових соціальних реалій. У зазначеному підрозділі дійшли висновку, що військовий колектив для кожного військовослужбовця представляє не лише робоче середовище, але й місце, де він виконує свої громадянські та суспільні обов'язки. Взаємовідносини у колективі мають важливий вплив на психологічний стан військовослужбовців і їхню здатність ефективно виконувати свої обов'язки.

2. Визначені особливості та напрямки формування культури комунікації у військових колективах. Визначили, що культура комунікації військового фахівця фактично описує рівень його вміння ефективно спілкуватися в професійному середовищі, базуючись на засвоєних знаннях, відповідних нормах, цінностях і стандартах поведінки, які визнані в суспільстві. Процес формування культури комунікації у військовому колективі є тривалим, який взаємодіє зі світоглядом особистості, відношенням до оточуючого світу і інших людей, сукупністю цінностей та професійним підходом. Рівень культури комунікації в значній мірі залежить від розвинених навичок у сфері комунікації. Культура комунікації військовослужбовця визначається рівнем майстерності в професійній комунікації, що визначається його професійною орієнтованістю, знаннями, вміннями та особистими якостями, важливими для професійного середовища.

У військовому колективі існує глибока, детальна і однозначна регламентація офіційних взаємовідносин між військовослужбовцями, що відрізняється від цивільного трудового колективу. Взаємини між ними будуються враховуючи принцип єдиноначальності, де командир має повну розпорядчу владу над підлеглими.

3. Дослідження досвіду збройних сил деяких країн, які входять до Північноатлантичного блоку, у формуванні культури комунікації у військових колективах, зосереджуючись на особливостях цього процесу в арміях Великобританії, Німеччини, Ізраїлю, США та Франції. Наш аналіз підтверджує, що виховання, навчання та морально-психологічна підготовка військовослужбовців, які навчаються у вищих навчальних закладах та служать у арміях країн Організації Північноатлантичного Альянсу, здійснюються за загальним шаблоном, з урахуванням національних особливостей та традицій у вихованні офіцерів.

4. У роботі визначено, що процес формування культури комунікації у військовому колективі відбувається за принципами гуманізму, військової честі і гідності, військової підпорядкованості, соціальної справедливості, а також військового товариства та дружби.

За результатами дослідження соціально-психологічних аспектів комунікативної культури у військовому колективі зроблено висновок, що військовий колектив має унікальну соціально-психологічну організацію, де окремі особи призначені на виконання конкретних функцій або ролей.

Соціально-психологічна структура військового колективу визначається на основі штатної організації підрозділу, його системою управління та громадської діяльності. Таким чином, можна сформулювати визначення, де культура комунікації військовослужбовців оцінюється на основі того, наскільки вони усвідомлюють та демонструють в своєму щоденному спілкуванні, внутрішньому порядку армійського життя, а також в рамках політичних, правових, моральних, естетичних та інших норм суспільства, які стосуються військової служби. Також враховуються вимоги військової присяги, статутів,

традицій і звичаїв, які склалися в армійському середовищі

5. Описано специфіку комунікативної взаємодії командира із офіцерами і підлеглим особовим складом дає можливість вказати, що ставлення військовослужбовця до обов'язків, які відповідають його військовому званню та посаді, визначає його позицію в соціальній структурі військового колективу. Під час своєї службової діяльності командир-офіцер здійснює різні функції, виступаючи як організатор, військовий педагог, адміністратор, господар, військовий експерт і керівник повсякденного життя. Реалізація цих функцій відбувається через спілкування командира-офіцера з підлеглими. Спілкування командира-офіцера військового колективу обумовлене характером самого колективу, який є особливим типом контактної групи, де взаємодія з підлеглими має особистий характер.

6. Виділено гендерний погляд, гендерна рівність та її роль у формуванні культури комунікації військового колективу підкреслює важливість спільної військової діяльності чоловіків і жінок, яка припускає їх ефективну співпрацю у військово-соціальному середовищі та сприяє поліпшенню морально-психологічного клімату військових колективів.

Жінки, які вступають на військову службу, мають значний потенціал для особистого росту та самореалізації. Відкриття можливостей для службового зростання робить службу у Збройних силах особливо привабливою для жінок. Однак ця служба робить певні виклики, такі як зміни у щоденному розкладі та соціальному середовищі, де переважають чоловіки. Крім того, вона може викликати відокремлення від сім'ї та близьких.

Гендерна проблематика в суспільно-військових відносинах виникає з того, що Збройні сили переживають трансформацію. Зміни, які відбуваються в суспільстві, відкривають для жінок можливість служби у Збройних силах, що представляє значущий крок у напрямку гендерної рівності.

Для розв'язання гендерних проблем у військових колективах потрібні системні зміни. Зокрема, це включає в себе навчання та освіту з питань гендерного рівноправ'я, впровадження антидискримінаційних політик,

створення рівних можливостей для всіх військовослужбовців. Також важливо надавати підтримку жінкам та чоловікам, які вибирають неофіційні ролі у військовому колективі. Військові повинні розвивати навички адаптивного та відкритого спілкування, де кожен військовослужбовець відчуває себе повноцінним членом команди, здатним приймати рішення та виконувати завдання на основі своїх здібностей і компетенції. Це покращує якість служби та сприяє зміцненню військового колективу.

7. Культура комунікації впливає на морально-психологічний стан особового складу військових колективів. У забезпеченні загального морально-психологічного стану військовослужбовців відіграють важливе значення психологічні аспекти комунікативного впливу на особовий склад, а саме: мотивація, стрес, психологічний комфорт та дезінформація. Роль культури комунікації командирів з підлеглими, адже в робочому стилі спостерігається домінування адміністративних методів, нервозність, різка манера спілкування, відсутність терпимості, об'єктивності до своїх підлеглих. Для забезпечення позитивної культури комунікації застосовуються ряд практичних заходів: навчання, створення відкритих механізмів зворотного зв'язку, відзначення досягнень, управління конфліктами, психологічна підтримка та залучення до прийняття рішень. Культура комунікації є важливим чинником для мотивації до належного виконання завдань, адже військовослужбовці залучаються до виконання заходів в яких може бути втрачено життя чи здоров'я.

8. Досліджено причини виникнення конфліктних ситуацій у військових колективах та методи їх попередження. Визначено основні методи попередження та уникнення міжособистісних стосунків серед яких є: здійснення чіткого розподілу функціональних обов'язків між членами колективу та удосконалення роботи внутрішнього контролю підрозділу з питань взаємодії по напрямкам роботи, Забезпечення справедливості при вирішенні питань повсякденної діяльності підрозділу, аналіз взаємовідносин між військовослужбовцями у підрозділі з боку командирів і начальників, проведення виховної роботи та формування традицій, сприяючих

згуртуванню військового колективу, розвитку дружби та взаємодопомоги, а також підвищення культури міжособистісних відносин військовослужбовців. Попередження конфліктних ситуацій серед членів між військовослужбовцями також залежить від ефективності та організованості виховної роботи з особовим складом. Для попередження конфліктам командири та начальники підрозділів зобов'язані проводити аналіз конфліктних ситуацій та визначати причини конфліктної поведінки у підлеглих.

9. Визначено шляхи покращення міжособистісних стосунків між членами військових колективів: бесіда, спільна праця, адаптація військовослужбовців, командирське інформування та психологічні тренінги. Процес покращення міжособистісних стосунків потребує вирішення таких умов: залучення військовослужбовців до участі в спільних ініціативах підкреслюючи цінність позитивних міжособистісних відносин для досягнення загальних цілей; створення сценаріїв, які демонструють важливість ефективної взаємодії та комунікації в різних обставинах; заохочення активної участі військовослужбовців у прийнятті рішень та вирішенні проблем; розробка підходів, що підтримують дружні почуття, довіру, повагу до колег та високі вимоги до себе та інших; заохочення взаємодії як колективного зусилля для досягнення спільних цілей; підтримка позитивного відношення до членів колективу через повагу; заохочення взаємодопомоги та взаємопідтримки при виконанні завдань; підтримка справедливого та рівного ставлення до всіх членів колективу; розвиток розуміння та поваги до різноманітності індивідів в колективі, врахування їх установок, прагнень та ціннісних орієнтацій.

Отже, узагальнюючи викладене у роботі, можна відзначити, що процес удосконалення культури комунікації у військових колективах вимагає розвитку лідерських якостей у керівників, систематичного навчання військовослужбовців у сфері ефективного спілкування, включаючи навички слухання, висловлювання думок і вирішення конфліктів, впровадження етичних стандартів у комунікаційних процесах для забезпечення взаєморозуміння та

поваги, створення відкритого середовища та надання психологічної підтримки членам військових колективів. Ці заходи можна вважати ефективним регулятором при удосконаленні взаємовідносин у військових колективах.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Сунь-цзи, Мистецтво війни / переклад Г. Латника. – К. : Арій, 2014. 128 с.
2. Осьодло В.І., Корольчук В.М. Військова психологія та педагогіка: інноваційний підхід. Київ : НУОУ, 2012. 472 с.
3. Кондратюк В.О., Гапонюк Н.В. Феномен українського козацтва та його роль в історії державотворення українського народу. Історичні студії Волинського національного університету імені Лесі Українки. Луцьк, 2010. № 4. С. 11–17.
4. Михайлова О. Специфіка військової комунікативної культури в порівнянні з цивільною. *Наукові записки Кіровоградського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка. Сер. : Філологічні науки.* 2015. № 138. С. 114-118.
5. Коцур В. Феноменальність козацтва як визначальна детермінанта формування української ідентичності. *Етнічна історія народів Європи.* 2017 № 53. С. 25–30.
6. Отич О. М. Військові традиції і звичаї як чинники підвищення якості вищої військової освіти. *Вища освіта України.* 2014. Т. 1 (3). С. 59–63.
7. Лисенко Д. Соціально-психологічні особливості відносин довіри у військових підрозділах за умов субординації. *Вісник Національного університету оборони України.* 2019. №1 (51). С. 61-65.
8. Пустовий О.М. Соціально-психологічні чинники групової взаємодії військовослужбовців: теоретична модель. *Актуальні проблеми психології.* 2019. № 47. Т.1. С. 108-112.
9. Тарасенко С. М. Формування фахової комунікативної культури курсантів військових інститутів у процесі навчання дисциплін гуманітарного циклу : дис. ... канд. пед. наук: спец. 13.00.04. Житомир, 2013. 240 с.
10. Цюрупа М.В. Військовий керівник і політичний лідер : аспекти взаємозв'язку і трансформації. *Політичний менеджмент.* 2006. №8.С.63-72.

11. Культура відносин у військовому колективі. Порадник командира : метод. посіб. / за заг. ред. Н. А. Агаєва. Київ : Видавничий дім “Освіта України”, ФОП Маслаков Р.О., 2021. 121 с.
12. Литвиненко О. Психологічні шляхи формування авторитету офіцера кадрового органу. *Вісник Національного університету оборони України*. 2019. №1 (51). С. 66–73.
13. Павлова О. О. Комунікативна особистість військовослужбовця України. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія : Філологія. 2017. № 30 (2). С. 144-146.
14. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації. Вінниця, 2016. 150 с.
15. Невальонний Є.О. Ефективна комунікація як основа ефективного управління у збройних силах України. *Теорія і практика актуальних наукових досліджень*. м. Дніпро, 22-23 лютого 2019 р. С. 47-49.
16. Філоненко М.М. Психологія спілкування : Підруч. для вищ. навч. закл. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 40 с.
17. Посмітна В. В. Комунікативні засоби протидії мобінгу у військовому дискурсі. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Філологія. Журналістика. 2022. Т. 33 (72). № 1. С. 268-273.
18. Суспільно-комунікативні процеси у Збройних Силах України: підручник /за заг.ред. В.С. Чорного. Київ : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2017. 372 с.
19. Ткач П. Б., Бойчук Х. І. Розвиток лідерського потенціалу та гендерної обізнаності як напрям стратегічних комунікацій Національної академії Національної гвардії України. *Збірник наукових праць Національної академії Національної гвардії України*. 2020. № 2 (36). С. 15–20.
20. Ткач П. Б. Поняття військового лідерства в контексті стратегічних комунікацій національної гвардії України. *Збірник наукових праць*



- Національної академії Національної гвардії України. 2021. № 1 (37). С. 24-28.*
21. Тяпкіна Ю. О. Армія сучасної держави: гендерний вимір. *Сучасне суспільство. 2018. № 2. С. 221-229.*
22. 1. Атаманенко І. Формування комунікативної культури майбутніх офіцерів Національної гвардії України. *Дидактика : часопис : матеріали Всеукр. наук.- практ. конф. з міжнар. участю «Трансформації вищої педагогічної освіти: світовий і український контекст», 16–17 лист. 2021 р. / Кафедра загальної педагогіки та андрагогіки ПНПУ імені В. Г. Короленка. Полтава, 2021. № 22. С. 156-159.*
23. Волков Д., Абатурова О. Особливості просоціальної поведінки військовослужбовців. *Grail of Science. 2022. №12-13. С. 592–597.*
24. Гуторов О.І. Керівництво і лідерство в організації: теоретико-методологічний аспект. *Вісник ХНАУ. Серія. «Економічні науки». 2014. № 7. С.7– 12.*
25. Ковальчук І. С. Модель формування професійно-комунікативної компетентності майбутніх офіцерів у процесі вивчення гуманітарних дисциплін. *Наукові записки. 2017. № 159. С. 173-178.*
26. Мокрій Я.О. Особливості гендерних комунікативних культур у військовому середовищі. *Закарпатські філологічні студії. 2018. № 3. Т. 2. С. 87-92.*
27. Варій М. Й. Основи психології і педагогіки : підручник; Нац. ун-т «Львівська політехніка». Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2017. 547 с.
28. Бондарев, Г. В. Основи військової психології : навч. посіб.; Харків. нац. ун- т внутр. справ. Харків, 2020. 272 с.
29. Олексюк О.Є. Моральні якості особистості військовослужбовця Збройних сил України. *Проблеми національно-патріотичного виховання: історичний та психолого-педагогічний аспекти /Матеріали Всеукр. наук.-*

*практ. конференції*, 2017. № 48. С. 115-118.

30. Васянович Г. П. Основи психології: навчальний посібник. Київ : Педагогічна думка, 2012. 114 с.

31. Гевко О. І. Сутність та складові риторичної культури майбутніх офіцерів прикордонників. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2014. № 4. С. 108–117.

32. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.

33. Юрченко Д. О. Мотивація персоналу в умовах кризи. Суми : Сумський державний університет, 2021. 51 с.

34. Хусаїнов Р. В., Шутов О. Г. Самоменеджмент як інструмент формування особистості сучасного фахівця з менеджменту. *Ефективність підприємницької діяльності : маркетинговий аспект: матеріали I Всеукр. заочної наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених, 27 березня 2017 р.* Київ : ПП «ЕмПауер Рісерч», 2014. С. 115-119.

35. Бондарчук О.І. Психологічна компетентність фахівця: зміст та основні підходи. *Науковий вісник Миколаївського державного університету ім. В.О.Сухомлинського : Зб. наук. пр.; Сер. «Психологічні науки»* / за ред. С.Д. Максименка, Н.О. Євдокимової. Т. 2. Вип. 8. Миколаїв : МНУ імені В.О. Сухомлинського, 2012. С. 30 – 36.

36. Кайдалова Л.Г., Пляка Л. В., Альохіна Н. В., Шаповалова В. С. Психологія спілкування. Харків : НФаУ, 2018. 140 с.37.

37. Дегтяр А. Співвідношення понять «керівництво» та «лідерство» в управлінні сучасною організацією. *Лідер. Еліта. Суспільство*.2020. №1. С. 52- 63.

38. Морально-психологічне забезпечення у Збройних Силах України : підр : у 2 ч. Ч. 1 / за заг. ред. В. В. Стасюка. Київ : НУОУ, 2012. 682 с.

39. Борщ Л. В. Економічна сутність лідерського потенціалу. *Формування*

- ринкових відносин* : збірник наукових праць. 2015. № 7(62). С. 138-144.
40. Менеджмент : навч. посіб. / за ред. Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
41. Нестуля С.І. Поняття лідерської компетентності сучасного менеджера. *Витоки педагогічної майстерності*. 2018. № 21. С. 133–136.
42. Статистична інформація. У ЗСУ спостерігається позитивна динаміка впровадження гендерної рівності URL: <https://armyinform.com.ua/2023/03/15/u-zsu-sposterigayetsya-pozytyvna-dynamika-vprovadzhennya-gendernoyi-rivnosti/> (дата звернення 13.11.2023).
43. Статистична інформація. Кількість жінок-військових у ЗСУ з 2014 року зросла у 2,5 рази URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3682549-kilkist-zinokvijskovih-u-zsu-z-2014-roku-zroslo-u-25-raza.html> (дата звернення 13.11.2023)
44. Про Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України : Указ Президента України від 10.12.2008 № 1153/2008. *Урядовий кур'єр*. 2008. 17 груд. (№ 237). С. 17.
45. Гендерна політика у Збройних Силах України: проблеми теорії та практики: монографія / за заг. ред. О.М. Олійника. Київ : НДЦ ГП ЗСУ, 2012. 334 с.
46. С. В. Липова, Т. М. Яворська Вплив гендерних особливостей військовослужбовців на формування комунікативної культури військового колективу. *Вісник студентського наукового товариства Донецького національного університету імені Василя Стуса*. 2022. № 14. Т. 3 С. 128-132.
47. Грицай І.О. Проблема гендерного балансу в національних збройних силах : теоретико-прикладний аспект. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2016. № 5. С. 3-8.
48. Тарасюк І. В. Психологічні механізми адаптації особистості. *Наукові записки. Серія «Психологія і педагогіка»*. Острого : Видавництво Національного університету Острозька академія, 2011. № 17. С. 342-349.
49. Морально-психологічне забезпечення у Збройних Силах України:

Підручник: у 2 ч. Ч.1. / колектив авторів; за заг. ред.. В. В. Стасюка. – К.: НУОУ, 2012. 682 с.

50. Конфлікти у військовому колективі. шляхи їх запобігання та подолання  
URL: <http://www.korekta-vvk.com/kocno/osnovy-pedagogiky-ta-psyh/konflikty-u-kolektyvi>.

51. Овчарук О. М. Трансформація методології стимулювання та мотивації персоналу. *Економічний простір*. 2021. №166. С. 48-52.

52. Селютін В.М., Яцун Л.М., Ольшанський О.В. Теорія організації : навч. посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 280 с.

53. Савельєва В.С. Організаційна поведінка. Київ : Центр уч. л-ри, 2015. 238 с.

54. Скрипченко О.В., Долинська Л.В., Огороднійчук З.В. та ін. Загальна психологія. Підручник. Київ : Каравела, 2019. 464 с.

55. Неурова А., Романишин А. Психологія індивідуальної роботи з військовослужбовцями : навч. посіб. Київ : 2023. 335 с.

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

## Чинники, які сприяють об'єднанню членів сучасного військового колективу

№ з/п	Назва чинника
1	Спільні цілі і завдання: військовослужбовці спільно об'єднуються навколо основних цілей та завдань, таких як захист країни, забезпечення безпеки, проведення військових операцій і виконання інших завдань, що покладених на підрозділ
2	Керівництво та військова дисципліна: ефективне та кваліфіковане керівництво сприяє утвердженню та зміцненню групи, формуванню сприятливого середовища для взаємодії та встановленню військової дисципліни
3	Навчання та військова культура: спільне навчання та тренування сприяють зміцненню взаємодії та розбудові внутрішнього колективу військових. Військова культура, з її традиціями, цінностями та символікою, відіграє важливу роль у формуванні єднання військового колективу.
4	Взаємозалежність: кожен член військового колективу відчуває свою роль у досягненні спільної мети, що сприяє взаємозалежності та взаємній підтримці
5	Героїзм і самовідданість: члени військового колективу часто виявляють готовність до ризику та героїзму, служачи своїм обов'язкам, що сприяє їхньому єднанню
6	Взаємоповага та довіра, спільні переживання: повага та взаємна довіра між військовослужбовцями виступають ключовими елементами, які сприяють їх об'єднанню. З огляду на те, що військові стикаються зі спільними випробуваннями та стресом, спільні переживання сприяють їхньому єднанню
7	Соціальна підтримка: Підтримка колег і родини, яка надається військовим, сприяє їхньому психологічному та емоційному стану, що в свою чергу сприяє об'єднанню

## Додаток Б

Ієрархія виховних завдань, включаючи розвиток навичок комунікації в  
військовому середовищі

## Додаток В

Умови покращення міжособистісних стосунків між  
членами військового колективу

№ з/п	Умова
1	Залучення військовослужбовців до участі в спільних ініціативах підкреслюючи цінність позитивних міжособистісних відносин для досягнення загальних цілей
2	Створення сценаріїв, які демонструють важливість ефективної взаємодії та комунікації в різних обставинах
3	Заохочення активної участі військовослужбовців у прийнятті рішень та вирішенні проблем
4	Розробка підходів, що підтримують дружні почуття, довіру, повагу до колег та високі вимоги до себе та інших
5	Заохочення взаємодії як колективного зусилля для досягнення спільних цілей
6	Підтримка позитивного відношення до членів колективу через повагу
7	Заохочення взаємодопомоги та взаємопідтримки при виконанні завдань
8	Підтримка справедливого та рівного ставлення до всіх членів колективу
9	Розвиток розуміння та поваги до різноманітності індивідів в колективі, врахування їх установок, прагнень та ціннісних орієнтацій