

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ОБОРОНИ УКРАЇНИ

Немає
(гриф обмеження доступу)
Прим. №1

Інститут

Стратегічних комунікацій

Кафедра

Внутрішніх комунікацій

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

підполковника

МАРТИЧА

Віталія Олександровича

Тема: “ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНІХ
КОМУНІКАЦІЙ У ВІЙСЬКОВІЙ ЧАСТИНІ З
УРАХУВАННЯМ ДОСВІДУ ЗБРОЙНИХ СИЛ ПРОВІДНИХ
КРАЇН – ЧЛЕНІВ НАТО”

Науковий керівник:

кандидат психологічних наук,

працівник ЗС України Олег ХАЙРУЛІН

(науковий ступінь, вчене звання, військове звання, прізвище, ім'я та по батькові)

(підпис)

“ ____ ” _____ 2024 року

До захисту допускається.

Начальник кафедри:

кандидат психологічних наук, доцент

полковник Олександр КОВАЛЬЧУК

(підпис)

“ ____ ” _____ 2024 року

Київ – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ СИСТЕМИ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ	8
1.1. Теорія і загальні концепції внутрішніх комунікацій та їх застосування у Збройних Силах України	8
1.2. Аналіз сучасного стану внутрішньо-комунікаційної роботи у Збройних Сил України	19
Висновки до 1 розділу	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЧИННИКІВ ТА ПІДХОДІВ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ КРАЇН-ЧЛЕНІВ НАТО	28
2.1. Реалізація завдань внутрішніх комунікацій та інформаційного забезпечення в арміях країн-членів НАТО	28
2.2. Особливості систем внутрішніх комунікацій в арміях провідних країн-членів НАТО у ході збройних конфліктів	42
Висновки до 2 розділу	50
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ У ВІЙСЬКОВІЙ ЧАСТИНІ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ	53
3.1 Загальні комунікаційні аспекти організації внутрішніх комунікацій у військовій частині Збройних Сил України	53
3.2. Рекомендації щодо удосконалення внутрішніх комунікацій у військовій частині з урахуванням досвіду Збройних сил країн – членів НАТО	62
Висновки до 3 розділу	74
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ	86

ВСТУП

Кваліфікаційна робота магістра присвячена теоретичному висвітленню основних положень щодо внутрішніх комунікацій у військових частинах, обґрунтуванню рекомендацій щодо вдосконалення системи внутрішніх комунікацій у військових частинах Збройних Сил України.

Актуальність представленої кваліфікаційної роботи магістра зумовлена подіями сьогодення, коли наша держава обрала шлях демократичного розвитку та вже котрий рік поспіль відстоює своє право на європейське майбутнє зі зброєю в руках. Суперечності між гібридним характером сучасної боротьби та невідповідністю внутрішньо-комунікаційної роботи у військових частинах ЗС України новим умовам вимагають підвищення ефективності внутрішньо-комунікаційної роботи в умовах тривалої збройної агресії російської федерації.

Гібридна війна російської федерації проти України включає не тільки всебічну підтримку незаконних збройних формувань, посилення їх підрозділами регулярних збройних сил, але й потужну інформаційну кампанію, що спрямована як на цивільне населення на території збройного конфлікту, так і на населення всієї України. Об'єктом інформаційно-психологічних операцій “східного сусіда” є особовий склад Сил оборони.

Важливість якісного проведення внутрішньо-комунікаційної роботи, доведення до особового складу адекватної оперативної інформації, ідеологічна та культурологічна робота, робота з громадськістю в районі проведення бойових дій набуває високого рівня значимості та безпосередньо впливає на якість виконання бойових завдань.

Один із ключових аспектів полягає в упорядкуванні постійного обміну інформацією з військами та отриманні надійних даних керівництвом Збройних Сил України з метою виявлення та швидкого вирішення проблем,

що впливають на морально-психологічний стан особового складу. Також налагоджується система активної підтримки і навчання командирів військових підрозділів у сфері національно-ідейної освіти, психологічного забезпечення, бойової підготовки військовослужбовців, душпастирської опіки та інших супутніх аспектів.

На даний час внутрішньо-комунікаційна робота є напрямком інформаційно-пропагандистського забезпечення в Збройних Силах України. В Україні сьогодні існують наукові установи та науковці, які вивчають аспекти внутрішніх комунікацій у військовій сфері та здійснюють дослідження у цій області. Однак, на жаль, у системі підготовки командної ланки різних рівнів, на мою думку, недостатньо уваги приділяється організації внутрішніх комунікацій. Основним комунікатором є командир (начальник), на котрого покладено загальне керівництво проте відповідальними за організацію і стан всіх внутрішньо-комунікативних процесів залишаються офіцери структур морально-психологічного забезпечення.

Сучасна наука має в своєму арсеналі ряд науково-методичних підходів до управління комунікаційними процесами, підвищення ефективності військового управління за рахунок вдосконалення інформаційних аспектів управлінського процесу, підвищення якості інформаційного продукту та впровадження автоматизованих інформаційних систем. Але проведені дослідження розглядають внутрішні комунікації у військових організаційних структурах як формальну передачу інформації та напрямок морально-психологічного забезпечення, що не забезпечує повного використання всіх властивостей комунікації як інтегруючого процесу військового управління.

Проблемі організації внутрішньо-комунікаційної діяльності приділяється значна увага як у зарубіжній, так і в українській історіографії. В літературі зазначено ряд праць М. Варія, О. Гулевича, С. Денисюка, Л. Кайдалової, Л. Компанцевої, Г. Почепцова, В. Стасюка, О. Хайруліна, які

заслужують на особливу увагу.

Незважаючи на наявність нормативно-правової бази, яка регулює питання організації внутрішньо-комунікаційної роботи з особовим складом військових частин Збройних Сил України, сучасна система внутрішніх комунікацій військ (сил) не відповідає об'єктивним умовам діяльності Збройних Сил України, викликам та загрозам сучасної війни. Це суттєво впливає на морально-психологічний стан військовослужбовців, зменшує якість лінійної та вертикальної взаємодії, знижує рівень мотивації і, як наслідок, впливає на ефективність виконання бойових завдань.

Саме тому виникає необхідність дослідження сучасного стану внутрішньо-комунікаційної роботи з особовим складом військових частин Збройних Сил України та надання пропозицій щодо удосконалення її організації.

Мета і завдання магістерської роботи. Мета дослідження полягає в виробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення організації внутрішніх комунікацій в ході діяльності військових частин ЗС України з урахуванням досвіду їх організації у Збройних силах провідних країн – членів НАТО.

Відповідно до поставленої мети в роботі поставлені та послідовно вирішені **часткові наукові завдання:**

- провести теоретичний аналіз існуючої системи внутрішніх комунікацій з особовим складом Збройних Сил України;
- проаналізувати основні підходи та чинники організації внутрішніх комунікацій у Збройних силах країн-членів НАТО;
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи внутрішніх комунікацій у військовій частині Збройних Сил України з урахуванням передового досвіду та вимог сучасності.

Об'єкт дослідження - система внутрішніх комунікацій у Збройних Силах України.

Предмет дослідження - шляхи вдосконалення внутрішніх комунікацій у військовій частині Збройних Сил України.

Для розв'язання визначених завдань магістерської роботи використовувався комплекс **методів дослідження**:

- теоретичні: метод контент-аналізу для вивчення та узагальнення положень NATO STANAG щодо системи внутрішніх комунікацій, з'ясування чинників, які безпосередньо впливають на організацію комунікативних процесів в підрозділах; метод системного підходу та визначення структурних елементів комунікаційного процесу для оцінювання ефективності комунікації;
- емпіричні: опитування (військово-соціологічне дослідження) для визначення відношення військовослужбовців до існуючого стану внутрішньо-комунікаційної роботи; перевірка дієвості запропонованих рекомендацій з питань удосконалення організації внутрішньо-комунікаційної роботи з особовим складом у військовій частині.

Базою військово-соціологічного дослідження є військова частина А3091. Аналіз результатів військово-соціологічного дослідження дозволяє зробити висновок про ефективність та успішність запропонованого механізму внутрішніх комунікацій у військовій частині Збройних Сил України.

Наукова новизна роботи полягає в тому, що:

- отримало подальший розвиток дослідження питань організації та проведення внутрішніх комунікацій у військових частинах Збройних Сил України;
- запропоновано варіант побудови матриці комунікацій військової частини Збройних Сил України, включно керівного складу та офіцерів морально-психологічного забезпечення, для проведення заходів внутрішньо-комунікаційної роботи з підлеглим особовим складом.

Практичне значення полягає в тому, що на основі аналізу організації та здійснення заходів морально-психологічного забезпечення в ході виконання завдань за приначенням комплексно розглянуто сучасний стан

організації внутрішніх комунікацій з особовим складом військової частини Збройних Сил України.

Використання матеріалів магістерської роботи доцільне для проведення заходів внутрішньо-комунікаційної роботи безпосередньо в ході виконання завдань за призначенням, в процесі бойової підготовки особового складу Збройних Сил України, в навчальному процесі у закладах вищої військової освіти всіх рівнів підготовки, особливо підготовки фахівців з усіх складових морально-психологічного забезпечення.

Апробація основних положень роботи здійснювалась в ході семінарських занять з дисциплін “Морально-психологічне забезпечення бою та операції” та “Психологія масових комунікацій”, під час військового (флотського) стажування та протягом командно-штабних навчань в Національному університеті оборони України.

Публікації. Зміст і основні результати дослідження відображено в ході науково-практичного семінару “Система морально-психологічного забезпечення Збройних Сил України : уроки російсько-української війни” публікацією тез доповіді: “Значення внутрішніх комунікацій у Збройних Силах України”, публікацією наукової статті в періодичному науковому фаховому журналі (категорії Б) “HABITUS”: “Теорія і загальні концепції внутрішніх комунікацій та їх застосування у Збройних Силах України” та публікацією наукової статті в “Збірнику наукових праць слухачів інституту стратегічних комунікацій”: “Організація внутрішніх комунікації в Збройних силах провідних держав-членів НАТО”.

Структура та обсяг магістерської роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел (48 найменувань, із них - 11 електронних інформаційно-освітніх ресурсів, 19 - іноземною мовою), 5 додатків на 18 сторінках, 4 таблиці, 3 формули, 4 рисунки. Загальний обсяг роботи становить 103 сторінки, із них - 83 сторінки основного тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ СИСТЕМИ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

1.1. Теорія і загальні концепції внутрішніх комунікацій та їх застосування у Збройних силах України

Розвиток Збройних Сил України, в контексті російсько – української війни, визначає пріоритетність підвищення здатності виявлення та реагування на інформаційні загрози, а також впровадження комунікаційних концепцій для захисту інтересів Збройних Сил України.

Внутрішні комунікації в Збройних Силах України є важливою частиною стратегічних комунікацій, які включають вертикальні комунікації (обмін інформацією між командирами на різних рівнях) та горизонтальні комунікації (між підрозділами). Основна ціль внутрішніх комунікацій - налагодження ефективної та продуктивної взаємодії між військовими та їх керівниками на всіх рівнях. Також у межах внутрішніх комунікацій відбувається двосторонній обмін інформацією між командирами та особовим складом [12].

Таким чином, відповідно до вимог розвитку комунікаційної сфери, концепції внутрішніх комунікацій повинні орієнтуватися на оптимізацію та прискорення всіх процесів. Це стає ключовою умовою для того, щоб комунікаційні стратегії стали вирішальними на всіх рівнях формування, планування та реалізації комунікаційних процесів у Збройних Силах України.

На сьогодні поняття внутрішніх комунікацій розглядається як складова частина системи стратегічних комунікацій та напрямку інформаційно-пропагандистського забезпечення в доктринальних документах [5, с. 20; 21, с. 4] та в наукових дослідженнях [1, с. 63; 15, с. 37; 25, с. 7; 40, с. 137].

У наукових дослідженнях зібрано значний обсяг інформації з вивчення проблеми комунікації. Українські вчені та дослідники детально розглядали комунікацію як складовий аспект соціології та психології (В. Бех, С. Денисюк, В. Лізанчук, С. Максименко, Г. Почепцов, В. Різун, О.Хайрулін).

Зарубіжні дослідники вивчали комунікацію як основний предмет та метод філософського аналізу, зосереджуючись на повсякденному мовленнєвому спілкуванні між людьми (К.-О. Апель, Ю. Габермас, В. Кульманом, П. Ульріхом). Дослідниками засобів масової комунікації визначено роль комунікації як інструменту формування свідомості та впливу на поведінку людей за допомогою ефективних технологій (Г. Гляйсберг, Л. Дуб, У. Ламмерс, Г. Лассвелл, У. Ліппман, М. Маклюен).

Комунікація розглядається в контексті військово-соціального управління та воєнної стратегії В. Алещенком, В. Безбахом, Л. Компанцевою, Є. Невальонним, В. Осьодлом, О. Сафіним, В. Стасюком, С. Талауром, В. Чорним, В. Шидлюхом та ін [15; 23; 26].

Огляд останніх наукових досліджень та публікацій у галузі теорії комунікацій показав, що головним чином досліджені деталізовані підходи, які розглядають комунікацію як технологію впливу або як процес передачі інформації з певною метою. Внутрішня комунікація в організації є невід'ємною частиною взаємодії між керівником та підлеглим, що стає складовою управлінського процесу.

Сучасна особистість проводить більшість свого часу у світі комунікації. Це також відноситься до військових організацій, де ефективність роботи, взаємодія та вирішення питань неможливі без спілкування. Внутрішня комунікація відображається у всіх аспектах життя військової організації, включаючи наради, навчання, керівництво та морально-психологічне забезпечення військ. Розуміння сутності та завдань комунікації в цій сфері є важливим для якісної організації спілкування серед особового складу Збройних Сил України [12].

При аналізі різноманітних підходів до розуміння природи комунікації можна зазначити, що комунікація розглядається як система, що включає взаємодію, а також як процес та засоби спілкування, що дозволяють створювати, передавати та приймати різноманітну інформацію. Наприклад, Клод Шеннон та Уоррен Вівер стверджували, що комунікація може бути розглянута як процес передачі інформації з використанням каналів зв'язку. Також, за допомогою теорії систем, Людвіг фон Берталанфі та інші науковці досліджували комунікацію як систему взаємодії між відправником та отримувачем інформації.

У науковій літературі зустрічаються різноманітні тлумачення терміну “комунікація”.

Концепція Чарльза Кулі, відображає важливість комунікації як ключового аспекту людської взаємодії та розвитку суспільства і розглядає її як механізм, який сприяє створенню та розвитку людських відносин та сукупність символів розуму разом із засобами їх передачі в просторі і збереження в часі (наприклад, мовні знаки, жести, тон голосу, писемність, технічні засоби і т. д.) [31, с. 115-117].

У енциклопедії епістемології та філософії науки, комунікацію розглядають як важливий аспект спілкування, що сприяє взаєморозумінню, встановленню особистісних зв'язків та формуванню гнучкого соціального порядку. Важливо підкреслити, що дискусії та обмін ідеями через комунікацію допомагають у відновленні та зміні суспільного порядку, а також розвивають демократичні цінності. Такий підхід відображає важливість комунікації як основи демократії та соціального прогресу [28, с. 201-203].

У своїх працях Юрген Габермас визначає комунікацію як фундамент нової теорії суспільства та демократії, яка містить когнітивний аспект, що сприяє наближенню до істинного розуміння через дискусії та взаємодії, а також раціональний елемент, який допомагає вирішувати протиріччя шляхом пошуку компромісу або консенсусу.

Його теорія комунікації стала основою для розуміння процесів суспільного розвитку та важливим інструментом у дослідженні демократичного управління та громадянської участі [34, с.37].

Модель Г. Лассвела (рис. 1.1), вперше опублікована в 1948 році у статті “Структура і функція комунікації в суспільстві”, здобула широке визнання як одна з провідних парадигм теоретичного розуміння комунікації. Це пояснюється її вдалим формулюванням, яке дозволило включити не лише теоретичні концепції, але й значний обсяг емпіричних даних. Він активно використовував методи соціальної психології та психоаналізу для вивчення політичної поведінки та пропаганди, виявляючи роль комунікацій у політичному та суспільному житті.

Хто говорить? (аналіз управління)	Що говорить? (аналіз змісту повідомлення)	За яким каналом? (аналіз засобів і каналів комунікації)	Кому говорить? (аналіз аудиторії)	З яким ефектом? (оцінка ефектності та результатів комунікації)
Комунікатор	Повідомлення	Засіб	Реципієнт	Ефект

Рис. 1.1 Комунікаційна модель Лассвела

Модель була розроблена і використовувалася переважно з метою структурування дискусій щодо комунікації. Завдяки своїй зручності, та точному аналізу уявлень про взаємозв’язки між її складовими елементами ця модель стала підґрунтям великої кількості наукових досліджень комунікаційних процесів, включаючи аспекти управління [15, с.36; 26, с. 186].

Згідно інтерпретації професора С. Денисюка, комунікація означає взаємодію між людьми, яка передбачає обмін інформацією, однак відрізняється від діалогу. З історичної точки зору, питання, пов’язані з комунікацією, часто розглядалися в контексті проблем діалогу та спілкування [4, с. 11].

Відповідно до висновків професора Г. Почепцова, комунікація визначається як процес перетворення вербальної інформації на невербальну та навпаки. Історично комунікація виникала як спосіб примусу іншої особи до здійснення певної дії, що призводить до обміну смислами між двома незалежними системами, якими являються людьми [19, с. 8].

Розглядаючи комунікацію у такому світлі, важливо враховувати, що вона є спільною діяльністю, під час якої люди обмінюються почуттями, думками, інтересами, ідеями тощо, що сприяє обміну інформацією. Згідно з науковими дослідженнями, такий процес не лише передбачає передачу інформації, але і включає її формування, уточнення та розвиток під впливом взаємодії між учасниками комунікації. Такий підхід розкриває багатогранність та динаміку комунікативного процесу, допомагаючи краще зрозуміти його сутність та значення.

У своїх дослідженнях В. Різун підкреслює, що під соціальними комунікаціями має розумітися суспільна взаємодія, що включає специфічні методи та засоби для встановлення та підтримки контактів, заснованих на професійних і технологічних принципах. Ця діяльність спрямована на розвиток, організацію та удосконалення соціальних відносин у суспільстві між різними соціальними інститутами. З одного боку, ініціативу у встановленні комунікації приймають соціально-комунікаційні структури та служби, а з іншого – спільноти, які виступають як активні учасники взаємодії у суспільстві. Суттєвою рисою цих комунікацій є їх соціальне визначення, оскільки ними передбачено взаємодія з соціально визначеними групами людей [24, с. 21-24].

Філософський енциклопедичний словник описує “комунікацію” як поняття, що відображає широкий спектр взаємодій між людьми. Сучасна філософія цей термін використовує переважно для позначення позитивної взаємодії між особистостями, соціальними групами, націями та етносами, яка ґрунтується на принципах толерантності та взаєморозуміння [28, с. 291].

Основна функція комунікації полягає не лише у передачі інформації, а й у досягненні спільного розуміння та формуванні взаємних знань про обговорюваний предмет. На відміну від обміну інформацією між технічними пристроями, комунікація між людьми за допомогою знаків дозволяє їм взаємодіяти та впливати на поведінку один одного. Мова, як система знаків, змінює стан учасників комунікативного процесу, а комунікативний вплив – це психологічний вплив одного учасника на іншого з метою змінити його поведінку [4, с. 12-14].

Проаналізувавши різні підходи, доцільно виділити основні аспекти комунікації, які розкривають її сутність як процесу [12]:

комунікація розглядається як процес впливу, в якому взаємодіють учасники з метою досягнення конкретних цілей. Цей аспект відображає важливість взаємодії та впливу між комунікантами у комунікативному процесі;

комунікація є взаємним процесом, де відбувається обмін інформацією між учасниками. Цей аспект акцентує увагу на взаємодії та взаємозв'язку між комунікантами як суб'єктами комунікаційного процесу.

комунікація не обмежується лише індивідами, а також відбувається між індивідом і соціальною групою, або навіть між різними соціальними групами. Цей аспект відображає різноманітність форм інтеракції та спілкування у суспільстві, що вивчається в рамках соціальної антропології та соціології груп.

Комунікацію доцільно розглядати і як процес передачі інформації, і як спільну діяльність, під час якої відбувається обмін різноманітними думками, ідеями, інтересами та почуттями. Цей підхід відображає не лише роль комунікації як засобу передачі даних, а й як процесу, що сприяє взаєморозумінню та формуванню нових знань і розуміння.

Комунікація охоплює ширший спектр взаємодії, не обмежуючись лише передачею інформації всередині організації. Якщо уявити, що основною функцією в організації є управління всіма її аспектами, то можна

стверджувати, що комунікація відіграє важливу роль у забезпеченні цього управлінського процесу. Комунікація є основною діяльністю суб'єктів управління, спрямованою на досягнення визначених цілей та успішне функціонування організації.

Комунікація у контексті військової організаційної структури, як обмін інформацією між особами або групами, може бути розглянута з трьома ключовими аспектами, які визначають її важливість та вплив на діяльність у цій сфері:

1. Комунікація як всепроникаючий процес, що охоплює усі рівні та структури військово-соціального управління.
2. Комунікація як пряма взаємодія між керівниками та підлеглими або групами.
3. Комунікація як важлива складова управлінської діяльності, що включає передачу та обмін інформацією з метою впливу на суспільство.

Доцільно аналізувати кожен аспект з двох ключових позицій: нормативно-організаційної та індивідуально-психологічної. З огляду на перше, комунікація формується відповідно до об'єктивних організаційних рамок та необхідності ефективної реалізації раціонального комунікативного процесу. Другий аспект комунікації заснований на увазі до психологічних особливостей співрозмовників і розкриває низку ключових аспектів взаємодії, включаючи ті, що можуть заважати успішному розвитку комунікації.

У процесі спілкування люди часто мають конкретну мету та завдання. Основними цілями комунікації, як правило, є наступні [12]:

- організація ефективної взаємодії між учасниками та об'єктами управління;
- покращення міжособистісних відносин під час обміну інформацією;
- підтримання комунікаційних мереж для взаємодії та обміну інформацією між індивідами та групами;

- регулювання та оптимізація інформаційних потоків як у межах військової організації, так і поза її межами;
- розвиток вмінь та навичок для успішної соціокультурної взаємодії;
- формування відношень до самого себе, до інших осіб та до суспільства в цілому;
- обмін інноваційними ідеями, методами, технологіями та підходами;
- вираження та обмін емоціями.

З урахуванням цього, виокремлюються наступні основні ролі, які виконує комунікація:

- управлінська - основною метою управлінської функції є стимулювання адресата до певних дій. Вона може включати переконання, віддання наказів, навіювання, прохання;
- інформативна - ця функція забезпечує обмін повідомленнями, думками, ідеями, з метою прийняття необхідних рішень;
- емотивна - сутність цієї ролі полягає у вираженні суб'єктом свого ставлення до певної теми або ситуації та у впливі через емоційний контекст на поведінку реципієнта з його подальшим стимулюванням [26, с. 163-165].

Війна Росії проти України спричинила зростання значення інформаційно-пропагандистського забезпечення військ і вимагав перегляду стратегій організації інформаційної роботи відповідно до стандартів НАТО. Зміни форматів та методів інформаційних заходів, реалізовані з 2017 року, спрямовані на підготовку до бойових завдань і надали командирам більшу гнучкість у використанні “інформаційного важеля” у воєнних умовах. Нова стратегія передбачає перехід від традиційних методів проведення занять та культурно-виховних заходів до акцентування уваги на внутрішньокommunікаційній роботі як основному способу комунікації тактичного рівня [18, с. 220–221].

Однією з особливостей останніх десятиліть є доволі динамічне формування інформаційного простору. Активне використання нових технологій (швидкісний інтернет, смартфони) та сучасних розробок (штучний інтелект, боти, фейки) різко пришвидшили процеси генерування, обробки й обміну інформацією. В Інтернеті з'явилися великі масиви матеріалу, які не контролюються державними органами. Протягом останніх років відбувається активний перехід частини заходів внутрішніх комунікацій до онлайн-середовища через зростання кількості активних користувачів месенджерів та соціальних мереж. Новою ефективною формою інформаційної діяльності стало доведення до військ інформаційних матеріалів та узагальнених оглядів преси, висвітлення здобутків військових частин на офіційних сторінках або офіційних месенджерах, що пришвидшує та підвищує ефективність комунікативних заходів.

Шляхом створення та підключення груп до модераторів, які постійно здійснюють розсилку як підготовлених матеріалів так і акцентують увагу на розповсюдженні визначеної інформації досягається оперативне (миттєве) розповсюдження. Крім того, вказаний метод більш прийнятний до сучасного покоління та не потребує обладнаних оргтехнікою робочих місць, окрім особистих смартфонів, які є невід'ємною частиною нашого повсякденного життя. В умовах, виконання завдань за межами підрозділів мережа Інтернет залишається поки що єдиним дієвим способом оперативної передачі інформації.

Поширення інформації у соціальних мережах стало активним та ефективним способом інформаційної діяльності, спрямованим на інформування громадськості та розкриття діяльності військових підрозділів. Більшість військових частин наразі мають свої власні веб-сайти або аккаунти в соціальних мережах. Це вимагає формування медіаграмотності серед військового персоналу - здатності критично сприймати та аналізувати інформацію, розрізняти реальність від віртуальних подій, використовувати та оцінювати різні джерела інформації [17].

Отже, особливо важливим стає культура використання Інтернету, встановлення певних обмежень (не абсолютної заборони) щодо використання соціальних мереж військовослужбовцями та свідоме дотримання ними встановлених правил. Збільшення випадків розголошення особистим складом у соціальних мережах негативних аспектів діяльності військових підрозділів, неадекватних соціально-побутових умов, створює негативне уявлення про Збройні Сили України, що вимагає посилення внутрішньо-комунікаційної роботи та переходу на рівень стратегічних комунікацій [18, с.235].

Функції, які виконує інформаційно-пропагандистського забезпечення, мають на меті реалізацію цільових установок, які безпосередньо пов'язані із характером державної та військової політики.

Отже, змістовне наповнення внутрішньокommунікаційної роботи сприяє впровадженню установок суспільно-державної політики серед особового складу.

Для ефективного виконання завдань внутрішніх комунікацій структурам морально-психологічного забезпечення необхідно постійно проводити збір, систематизацію та аналіз військово-політичної та бойової інформації.

В якості джерел інформації можуть використовуватися:

- інформація, отримана від регіональної та місцевої адміністрації, під час безпосереднього вивчення документів;
- інформація, отримана від підлеглих;
- узагальнена інформація (підсумки підготовки, досвід роботи, відомості, отримані від військової поліції та ін.).

З урахуванням цілей і завдань, що стоять перед військами, і змісту внутрішньокommунікаційної роботи, основними формами її реалізації на практиці є:

- суспільно-політична підготовка військовослужбовців і цивільного персоналу;
- командирське та інші види інформування (за необхідності);

- індивідуальні та колективні бесіди;
- інформаційно-пропагандистські акції;
- покриття інформаційних запитів;
- збори і наради з різними категоріями військовослужбовців та цивільним персоналом;
- аналіз проведених дій після виконання завдань за призначенням;
- забезпечення роботи ліній комунікації командування з особовим складом та членами їх сімей;
- зустрічі особового складу з командуванням, ветеранами війни, державними діячами;
- обмін досвідом з особовим складом, який раніше брав участь в бойових діях і виконанні інших поставлених завдань;
- індивідуально-виховна робота;
- військово-рекламна і військово-іміджева робота щодо популяризації служби, пропаганда діяльності військової частини.

Досвід бойових дій свідчить, що інформування не повинно залежати від наявності та обсягу інформації. Ця робота повинна виконуватися постійно, в будь-яких умовах обстановки з використанням елементів творчості, нестандартних форм і методів. Практика показує високу швидкість поширення подібними шляхами будь-якої інформації і схильність особового складу приймати її без сумнівів.

Ефективний процес комунікації ґрунтується на активній взаємодії між двома основними учасниками - комунікатором та аудиторією (реципієнтом). Для досягнення максимальної результативності необхідно, щоб обидва партнери проявляли зацікавленість і активність у взаємодії.

Використання технології рефлексивного управління в системі внутрішніх комунікацій Збройних Сил України відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективності та оптимізації взаємодії всередині військових структур. Ця технологія дозволяє систематично аналізувати та вдосконалювати процеси комунікації, використовуючи зворотний зв'язок для

усунення недоліків та впровадження кращих практик. Вона сприяє підвищенню мотивації особового складу, забезпечує зростання ефективності прийняття рішень та сприяє швидкій адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що є критичним для успішної діяльності Збройних Сил України.

Технологія рефлексивного управління допомагає підвищити ефективність внутрішніх комунікацій, підтримуючи зв'язок між військовими, сприяючи швидкому прийняттю та впровадженню стратегічних рішень, а також забезпечуючи відповідну реакцію на зміни в умовах ведення операцій [12].

Важливим є створення ефективного каналу зворотного зв'язку з військовослужбовцями, який дозволить керівництву Збройних Сил України отримувати правдиву інформацію та швидко реагувати на проблеми, що впливають на моральний стан особового складу. Це вимагає використання різноманітних комунікативних стратегій, спрямованих на досягнення поставлених комунікативних цілей. Таким чином, через активну взаємодію та ефективну комунікацію досягаються успішна підготовка, навчання, стимулювання та супровід військовослужбовців, формування необхідної моделі їх поведінки та позитивний вплив на особовий склад в інтересах застосування за призначенням [8, с. 128-129].

1.2. Аналіз сучасного стану внутрішньо-комунікаційної роботи у Збройних Сил України

У Збройних Силах України пріоритетним завданням є створення ефективної системи внутрішньої комунікації між командуванням та особовим складом, формування морально-психологічного стану підрозділів і забезпечення їх психологічної готовності до виконання бойових завдань.

Підтвердження важливості зазначених пріоритетів можна знайти у Стратегії воєнної безпеки України, головна мета якої полягає в передбаченні

завчасної та всеохоплюючої оборони України на основі принципів стримування, стійкості та співпраці. Ця стратегія забезпечує військову безпеку, суверенітет і територіальну цілісність держави, дотримуючись Конституції України та меж державного кордону. Вона сприяє інтеграції України у євроатлантичний простір безпеки та набуттю членства в НАТО, а також передбачає активну участь в міжнародних операціях з підтримання миру і безпеки. Досягнення воєнного паритету з російською федерацією не є метою всеохоплюючої оборони України адже це може призвести до надмірної мілітаризації країни та виснаження національної економіки. Замість цього вона націлена на підтримання певного балансу та синергії між військовими та невійськовими засобами для забезпечення військової безпеки України, зокрема:

- співпрацю Сил оборони з можливостями інших складових сектору безпеки і оборони України, задля вирішення проблем розвитку та взаємодії з оборонною промисловістю та політико-дипломатичними заходами;

- розвиток можливостей Сил територіальної оборони Збройних Сил України і руху опору за підтримки громадянського суспільства;

- розвиток усіх компонентів військового резерву людських ресурсів з використанням можливостей оперативного та мобілізаційного резерву, включаючи резервістів, військовозобов'язаних та громадян, які добровільно долучаються до забезпечення національної безпеки і оборони та входить до громадського резерву;

- впровадження та розвиток високоефективних і високотехнологічних засобів ведення збройної боротьби [22, с. 18].

Збройні Сили України представляють військову силу, яка згідно з Конституцією України відповідає за захист країни, збереження її суверенітету, територіальної цілісності і недоторканності. Вони забезпечують стримування збройної агресії проти України та відповідно на нього реагують, а також виконують обов'язки з охорони повітряного і

підводного простору в межах територіальних вод України згідно з законодавством та приймають участь у заходах протидії тероризму [6].

Враховуючи це, Збройні Сили України є вирішальною силою у забезпеченні обороноздатності держави, захисту її інтересів та безпеки громадян від зовнішнього агресора. Війна та вирішення завдань з оборони держави - це особлива сфера людської діяльності, яка потребує максимальної мобілізації та надзвичайного напруження всіх фізичних і духовних сил суспільства, держави та її збройних сил [20, с.178].

Складовими морально-психологічного забезпечення є інформаційно-пропагандистське та психологічне забезпечення [14].

Інформаційно-пропагандистське забезпечення є комплексним інструментом військового управління, що реалізується командирами всіх рівнів. Воно спрямоване на цілеспрямований інформаційний вплив на особовий склад з метою зміцнення морально-психологічного стану, підвищення мотивації та готовності до виконання бойових завдань з оборони державного суверенітету та територіальної цілісності України. Забезпечення включає формування та поширення патріотичних ідейних переконань та національних цінностей, а також формування адекватного розуміння військовослужбовцями воєнно-політичної та суспільно-політичної обстановки, роз'яснення поставлених завдань, умов та особливостей їх виконання.

Інформаційно-пропагандистське забезпечення здійснюється за напрямками внутрішньо-комунікаційної роботи, військово-патріотичної роботи, культурологічної роботи та забезпеченням технічними засобами пропаганди.

Внутрішньо-комунікаційна робота - це комплекс заходів, спрямованих на інформаційний вплив на особовий склад. Ця робота ґрунтується на налагодженні ефективної комунікації, регулярному інформуванні особового складу, аналізі проведених дій, душпастирській опіці та наданні методичної допомоги.

Шляки реалізації внутрішньокommунікаційної роботи:

- налагодження комунікаційного процесу (створення сприятливих умов для відкритого та конструктивного спілкування між командуванням та особовим складом);
- систематичне та цільове проведення командирського (бойового) інформування (донесення до особового складу актуальної та достовірної інформації про стан справ у військовому підрозділі, завдання, що стоять перед ним, та хід їх виконання);
- аналіз проведених дій (оцінка ефективності проведених заходів підготовки або ведення бойових дій та внесення необхідних коректив);
- забезпечення методичними матеріалами (надання методичної допомоги командирам та іншим посадовим особам для організації інформаційної роботи з особовим складом);
- душпастирська опіка військовослужбовців (надання релігійної та моральної підтримки військовослужбовцям) [21, с. 4].

Аналіз організації та проведення заходів морально-психологічного забезпечення у військових частинах Збройних Сил України за останні роки свідчить про актуальність проблемних питань в організації інформаційно-пропагандистського забезпечення, системні випадки неналежної організації внутрішньо-комунікаційної роботи, неспроможність окремих керівників реально оцінювати морально-психологічну готовність особового складу до виконання завдань за призначенням, своєчасно усувати підстави найбільш поширених недоліків внутрішньокommунікаційної роботи, таких як:

- затримка з доведенням до особового складу та роз'ясненням рішень військово-політичного керівництва держави з питань оборони, наказів і розпоряджень командувачів, командирів (начальників), а також їх важливості та необхідності безумовного виконання;

- недостатньо налагоджений порядок щодо збору, аналізу та поширення детальної інформації про прояви мужності, відваги та героїзму військовослужбовців, невикористання потенціалу такої інформації у пропагуванні сумлінного ставлення до виконання службових обов'язків та формування шанобливого ставлення до військовослужбовців - учасників бойових дій;

- недостатня оперативність проведення інформаційних заходів в підрозділах, втрата їх актуальності, формалізм, поверхневність та не виправдана вибірковість в доведенні важливих для особового складу відомостей;

- формальне ставлення або недостатнє розуміння механізму проведення аналізу проведених дій.

Продувжують мати місце типові проблеми в організації внутрішньо-комунікаційної роботи у військових частинах Збройних Сил України, а саме:

- неналежна організація внутрішньо-комунікаційної роботи у військових частинах (підрозділах), що призводить до створення певного інформаційного вакууму серед особового складу та втрати зворотного зв'язку між командиром (начальником) та підлеглими;

- відсутність системи упередження і своєчасне реагування посадових осіб на неправдиву або дискредитаційну інформацію, що з'являється в засобах масової інформації навколо діяльності підпорядкованих військ (сил);

- відсутність сучасних технічних засобів комунікації, що знижує можливості організації інформаційно-пропагандистського забезпечення в умовах обстановки, яка динамічно змінюється [16].

Аналізуючи якість інформаційно-пропагандистського забезпечення можна дійти висновку, що командний склад не приділяє достатньої уваги внутрішньо-комунікаційній роботі або не має достатніх необхідних вмінь та навичок для їх якісної організації.

Постає питання щодо комунікативної компетентності командирів (начальників). Тобто, сержантський та офіцерський склад не завжди можуть якісно організувати внутрішні комунікації у підпорядкованих підрозділах, мають низькі знання з питань організації комунікацій, а особливо міжособистісного спілкування. Внаслідок цього втрачається зворотній зв'язок із підлеглими, зростає недовіра до військового керівництва, що має наслідком низький морально-психологічний стан особового складу який, в свою чергу, негативно впливає на виконання завдань за призначенням.

У Доктрині “Зі стратегічних комунікацій” внутрішні комунікації є ключовим компонентом системи стратегічних комунікацій Збройних Сил України, призначеним для забезпечення ефективного обміну цільовою інформацією всередині військової структури. Цей процес охоплює взаємодію між окремими військовослужбовцями, підрозділами, командирами та підлеглими з метою оптимізації дій підрозділів [5, с. 20].

Внутрішні комунікації становлять ключовий мотиваційний фактор, який впливає на успішність у бойових умовах. Отримання оперативної, достовірної та правдивої інформації командиром і особовим складом сприяє зміцненню морально-психологічного стану всього військового колективу та підвищує довіру до дій військового керівництва, сприяє розвитку лідерства та підвищує ефективність управлінських процесів.

Слід відзначити формування певних тенденцій в організації внутрішніх комунікацій у Збройних Силах України:

- використання інформаційних каналів для компенсації недоліків інших видів забезпечення, зокрема соціального захисту військовослужбовців та їхніх сімей;
- ефективність інформаційної роботи та морально-психологічний стан військ залежать від змістовно-тематичного наповнення, спрямованого на досягнення цілей або формування бажаних моделей поведінки, а також від систематичності проведення заходів у рамках внутрішніх комунікацій;

- ефективність внутрішніх комунікацій тісно пов'язана з реальним станом справ у військових підрозділах, рівнем соціального захисту військовослужбовців та сприйняттям Збройних Сил України суспільством;
- індивідуалізований підхід до впливу на свідомість військовослужбовців стає все більш важливим;
- необхідність у проведенні заходів внутрішніх комунікацій не лише з військовослужбовцями, але й з членами їхніх сімей, резервістами та ветеранами. [18, с. 227].

Отже, якість проведення внутрішніх комунікацій сприяє налагодженню ефективної роботи з особовим складом та мають на меті формування високопатріотичних і військово-професійних якостей у особового складу.

Висновки до 1 розділу

Отже, на підставі різних підходів було описано основний зміст та тлумачення комунікації, її важливе значення в управлінні військовими колективами. Доведено, що надійна система внутрішніх комунікацій становить підґрунтя для успішного функціонування будь-якого військового колективу. В контексті розгляду Збройних Сил України, як цілісного організму, питання про вдосконалення всіх аспектів внутрішніх комунікацій стає надзвичайно актуальним.

Військовослужбовці під час віддання й виконання наказів, особистого спілкування між собою формують власне емоційне ставлення до всіх виникаючих явищ, що безумовно впливає на якість виконання завдань повсякденної діяльності та бойових завдань.

Якість внутрішніх комунікацій залежить не лише від розуміння мети та завдань, але й від знання форм та методів взаємодії з особовим складом. Вміння забезпечувати ефективну міжособистісну комунікацію як в підрозділах так і між ними, забезпечення оперативного та своєчасного обігу інформації, гнучкість процесів відповідно оперативних змін обстановки або

раптовості виявлених загроз відіграють вирішальну роль в ефективній побудові внутрішньої комунікації. Налагодження якісного процесу комунікації у військовому колективі є запорукою успішної діяльності керівника.

Досягнення ефективності внутрішньо-комунікаційної роботи потребує безперервного аналізу, своєчасного прогнозування, цілеспрямованого та систематичного доведення до особового складу військ інформації про суспільно-політичну та бойову обстановку, оперативної пропаганди героїчних дій військовослужбовців, налагодження конструктивних зв'язків з громадськістю та засобами масової інформації. Важливо, щоб інформаційна робота ґрунтувалася на правдивих та неупереджених даних, а також відповідала принципам демократії та верховенства права.

Ключовими проблемними аспектами організації та здійснення заходів внутрішніх комунікацій у Збройних Силах України є наступні:

не визначенні та достатньо не обґрунтуванні підходи до вибору моделей та методів оцінки ефективності заходів внутрішніх комунікацій у Збройних Сил України;

дефіцит підготовлених кадрів в сфері інформаційної роботи та недостатність ресурсів на проведення конкретних заходів, доволі часто має місце формальний підхід або нехтування заходами внутрішніх комунікацій;

недостатній рівень підготовки командирів всіх рівнів з питань захисту особового складу від негативного інформаційно-психологічного впливу, а також відсутність в системі бойової підготовки занять з технологій інформаційно-психологічного впливу та захисту від них;

нерозвинена належним чином матеріально-технічна база та недостатня кількість ресурсів, що не дає змоги виконувати в сучасних умовах завдання внутрішніх комунікацій з високою ефективністю.

На основі проведеного аналізу внутрішніх комунікацій у Збройних Силах України виявлено, що ефективне управління цим процесом є критично важливим для забезпечення успіху діяльності військової організаційної

структури. Застосування технології рефлексивного управління дозволяє підвищити рівень внутрішньої комунікації, забезпечуючи постійний зворотний зв'язок, ефективний обмін інформацією та вирішення проблемних ситуацій. Це сприяє покращенню морального клімату та збереженню боєздатності особового складу. Такий підхід є ключовим для досягнення стратегічних цілей та зміцнення обороноздатності країни.

Результати проведеного теоретичного аналізу свідчать про те, що розширення аудиторії внутрішніх комунікацій за межі діючих військовослужбовців може суттєво підвищити їхню ефективність. Ця гіпотеза дає підґрунтя для детального вивчення умов та факторів, які впливають на результативність інформаційної роботи з резервістами, ветеранами та членами сімей військовослужбовців.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЧИННИКІВ ТА ПІДХОДІВ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ КРАЇН- ЧЛЕНІВ НАТО

2.1. Реалізація завдань внутрішніх комунікацій та інформаційного забезпечення в арміях країн-членів НАТО.

Системи внутрішніх комунікацій Збройних сил країн - членів НАТО мають міцний науковий фундамент, який сформований через роботу у численних галузях гуманітарних та прикладних наук. Це дозволяє приділяти значну увагу різним аспектам інформаційних війн та вдосконаленню інформаційно-комунікативних технологій.

У цьому контексті звертається увага на:

- різноманітність аспектів інформаційних війн та використання досвіду війни для вдосконалення інформаційної підтримки військової діяльності;
- психологічні аспекти пропагандистської діяльності у військовій сфері;
- характеристики комунікативних мереж, форм, методів і каналів поширення інформації до об'єктів впливу;
- взаємозв'язок між засобами масової комунікації, пропагандою та військовими конфліктами;
- роль засобів масової інформації у підготовці та використанні військ, а також удосконалення системи керованої інформації;
- практичні аспекти використання медіапростору, включаючи телебачення, періодичні видання та Інтернет [11; 29; 42; 43].

У конфліктах та війнах з кінця XX до початку XXI століття стає очевидною значимість інформаційних та психологічних операцій, а також впливу інформаційних технологій на перебіг бойових дій. Інформаційний

простір тепер розглядається як ключовий елемент глобального інформаційного середовища, визнаний важливим фактором стратегії військових операцій [9; 42; 43].

За теорією мережецентричних військових дій, контроль над інформаційним простором вважається критичним для досягнення стратегічних цілей у воєнний період. Застосування різноманітних інформаційних ресурсів та маніпулювання потоками інформації дозволяють впливати на громадську думку та змінювати поведінку цільових груп [11].

Погляди західних експертів є основою концепції комунікацій, яка входить до складу комплексного підходу до вирішення конфліктів. Ця концепція об'єднує всі інформаційні ресурси та спрямована на їхнє координаційне використання під час проведення воєнних операцій. Внутрішні комунікації розглядаються як складова частина стратегічних комунікацій та спрямовані на швидке та точне розповсюдження правдивої та переважно корисної інформації серед внутрішньої аудиторії. Головна мета полягає у забезпеченні правильного розуміння та оцінки дій політичного та військового керівництва.

У 2001 році голова консультативної наукової ради федерального комітету з оборони США, Вінсент Вітто, уперше вжив термін “стратегічні комунікації”. Він підкреслив, що складні стратегічні комунікації можуть визначати пріоритети для досягнення військових, економічних та політичних цілей [39, с. 104]. У той же час, “внутрішні комунікації” орієнтовані на досягнення загальних цілей, проте їхньою цільовою аудиторією виступають військовослужбовці, командири, підрозділи та Збройні сили в цілому.

Для сприяння розвитку комунікаційних процесів Міністерством оборони США у 2008 році була проведена перша конференція, під час якої визначено основні принципи “стратегічних комунікацій”: діалог, правдоподібність, цілеспрямованість, кваліфіковане керівництво, узгодженість, масштабність, доступність, безперервність і оперативність [2, с. 62].

З того часу сама концепція стратегічних комунікацій в США та інших провідних країнах світу, а також у впливових міжнародних організаціях, таких як НАТО, від вдалого словосполучення перетворилася на потужний та самостійний процес діяльності. Від успіху цього процесу залежить реалізація поставлених цілей.

Згідно зі стандартами НАТО, підрозділ організації стратегічних комунікацій J10 включає три управління, і представники напрямку внутрішніх комунікацій входять саме до складу третього управління [2].

Внутрішні комунікації, у контексті стратегічних комунікацій, розглядаються як концепція, що передбачає комплекс заходів, спрямованих на цілеспрямований вплив на військово-політичне керівництво, військовослужбовців та населення країни.

Головною метою стратегічних комунікацій є вплив на цільову аудиторію з метою спонукання її до певних рішень або дій, спрямованих на формування, збереження або розвиток умов, які відповідають інтересам Сполучених Штатів. Це може бути досягнуто за допомогою різноманітних засобів, таких як координація інформаційних заходів, ідеологічне впливання, а також розробка та впровадження інформаційно-пропагандистських стратегій та програм [47, с. 1-2].

Із зазначеної мети стратегічних комунікацій доцільно визначити мету внутрішніх комунікацій, яка полягає у впливі на цільову аудиторію з метою формування рішень та дій, спрямованих на створення, збереження або розвиток необхідних умов для підтримки (відстоювання) національних інтересів і виконання поставлених завдань. Цю мету можна досягти через впровадження різноманітних засобів, таких як координовані інформаційні ініціативи, ідеологічна робота серед особового складу, а також розробка різноманітних планів і програм з інформаційно-пропагандистської діяльності [11].

У Збройних силах кожної окремої держави-члена НАТО заходи внутрішніх комунікацій мають свою специфіку. Наприклад, у Збройних

силах європейських держав-членів НАТО, вона спрямована, перш за все, на виховання у особового складу так званої атлантичної солідарності, а в Німеччині відрізняється ще й прихильністю до традицій, в США має яскраво виражену спрямованість на “американізацію свідомості та світогляду” військовослужбовців, тощо.

Цілі і завдання внутрішніх комунікацій реалізуються через мобілізуючу, інформативну, виховну та профілактичну функції.

Мобілізуюча функція полягає в перебудові свідомості особового складу з мирного на воєнний стан і мобілізації його зусиль на якісному виконанні поставлених завдань.

Інформативна функція проявляється у своєчасному доведенні до особового складу актуальної військово-політичної та бойової інформації, а також в задоволенні виникаючих в тій чи іншій обстановці його інформаційних потреб.

Виховна функція реалізується через педагогічний вплив на психіку і поведінку особового складу.

Профілактична функція висловлюється в попередженні і нейтралізації негативних явищ в середовищі військових колективів (порушень військової дисципліни, фобій, паніки і т.д.), пов'язаних з факторами обстановки та умовами діяльності військ, а також з негативним інформаційно-психологічним впливом противника [11].

Наслідуючи досвід армії США, керівництво НАТО активно розвиває систему суспільних відносин Public Affairs. Ця система включає:

- взаємодію з авторитетними ЗМІ (використання медіа для поширення інформації, що вигідно висвітлює діяльність НАТО);
- співпрацю з внутрішньою аудиторією (інформаційну роботу з військовослужбовцями, членами їх сімей та резервістами, спрямовану на пояснення дій державного та військового керівництва, популяризацію військової служби та героїзацію військовослужбовців);

- розвиток зв'язків з громадськістю (співпрацю з місцевими елітами, цивільними організаціями та цивільним населенням у зонах проведення операцій).

Цей комплексний підхід дозволяє НАТО ефективно формувати громадську думку, підвищувати рівень підтримки військових місій та зміцнювати довіру до організації.

Внутрішні комунікації спрямовані на досягнення цілей стратегічних комунікацій шляхом спрямування зусиль на внутрішню аудиторію, розвиток взаємодії та зміцнення співпраці всередині цільової аудиторії, а також підвищення довіри до керівництва та мети діяльності.

Розбудова ефективної внутрішньої комунікації сприяє привертанню уваги аудиторії, стимулює її до досягнення високих результатів та сприяє підвищенню загального рівня задоволеності на шляху до досягнення цілей та завдань стратегічних комунікацій.

Функціонування внутрішніх комунікацій сприяє формуванню єдності та спільної спрямованості дій, що забезпечує чітке розуміння місії, цілей та цінностей.

Внутрішні комунікації створюють сприятливе середовище для обміну ідеями, співпраці та стимулювання інновацій, що сприяє постійному розвитку в контексті стратегічних завдань. Ефективна внутрішня комунікація сприяє збільшенню рівня довіри та впевненості цільової аудиторії в керівництві та стратегічних рішеннях, що призводить до підвищення ефективності та продуктивності в організації.

У більшості країн-членів НАТО функціонує система інформаційної роботи в межах внутрішніх комунікацій, в якій:

командири підрозділів - безпосередньо відповідають за інформування, виховання та навчання особового складу шляхом проведення внутрішньо-комунікаційної роботи;

структури персоналу - забезпечують моральну, правову та соціальну підтримку особового складу;

структури суспільних відносин - відповідають за скоординований інформаційний вплив, підготовку періодичних видань та матеріалів для інформаційної роботи, а також співпрацею з представниками засобів масової інформації;

структури душпастирської опіки (капелани) - забезпечують релігійну підтримку особового складу, а також проводять індивідуальну роботу з військовослужбовцями та з їх сім'ями [11].

Для досягнення мети у всіх галузях своєї діяльності, керівникам (командирам) на всіх рівнях потрібно чітко усвідомлювати та дотримуватися наступних принципів внутрішньої комунікації:

- принцип достовірності. Вчинки, їх тлумачення та роз'яснення повинні вірно інтерпретуватися та узгоджуватися, щоб викликати у цільовій аудиторії довіру;
- принцип доступності. Включає глибоке розуміння культурних, ідентичних, історичних та суспільних особливостей цільової аудиторії. Без такого знання неможливо досягти поставленої мети, адже цільова аудиторія сприймає дії враховуючи власні цінності та переконання. Розуміння впливу культурних, мовних, релігійних та інших факторів, має велике значення для успішного взаємодії з цільовою аудиторією (організаціями, місцевим населенням, науковими установами та іншими суб'єктами тощо);
- принцип діалогу. Взаємний обмін поглядами сприяє розумінню один одного і встановленню довірливих зв'язків;
- принцип масштабності. Комунікаційні процеси не обмежені ні часово, ні просторово;
- принцип узгодженості дій. Комунікації спираються на згуртовані, вплетені на різних рівнях у єдину систему дій. Це процес, що відбувається відповідно до єдиного задуму та плану на всіх рівнях ієрархії, включаючи взаємодію як у вертикальному напрямі (від тактичного до стратегічного), так і у горизонтальному (на одному рівні).;

- принцип цілеспрямованості. Комунікативні процеси мають бути орієнтовані на досягнення чітко визначеного (потрібного) результату. Це не лише один із багатьох інструментів у наборі керівника, а важлива мотивація для всіх структур, згуртована навколо завдань, які слід виконати для досягнення цілей;
- принцип оперативності. Вибір аудиторії, інформації, часу і місця для вчинення дій повинен бути здійснений швидко та ефективно. Вплив на процеси прийняття рішень противника є критичним і часто обмежується часовими рамками з метою досягнення бажаних результатів;
- принцип безперервності передбачає, що комунікаційні процеси повинні бути неперервними і тривалими, забезпечуючи постійний обмін інформацією. Важливо проводити аналіз та оцінку результатів виконаних дій, щоб визначити їх ефективність та проводити коригування для досягнення цілей комунікації. У ідеальному випадку цей процес повинен відбуватися швидше, ніж у опонента [29, с. 105-107].

Процес внутрішніх комунікацій складається з кількох етапів, які включають:

1. Визначення цілей - уточнення і формулювання цілей, які необхідно досягти через комунікаційні зусилля.
2. Визначення цільової аудиторії - ідентифікація осіб або груп, до яких будуть спрямовані комунікаційні зусилля.
3. Формулювання бажаного поведінкового ефекту - встановлення конкретних змін або результатів, які необхідно досягти у цільовій аудиторії.
4. Аналіз аудиторій (військовослужбовці діючого складу, резервісти, члени їх сімей, цивільні працівники та ветерани військової служби), зокрема збір та аналіз інформації про уявлення, погляди та поведінку цільової аудиторії для визначення стратегій впливу.
5. Визначення ідеологічних установок - формулювання ключових ідеологічних принципів, які будуть використовуватися для впливу на аудиторію.

6. Формулювання основних цілей повідомлень і акцій - визначення головних меседжів та стратегій комунікації.

7. Узгодження комунікаційного впливу - забезпечення взаємодії між різними комунікаційними каналами та заходами.

8. Синхронізація дій носіїв інформації - координація дій та розповсюдження інформації згідно з встановленим графіком.

9. Планування пріоритетних заходів і заходів протидії - розроблення плану дій для впровадження комунікаційних стратегій та відповідь на можливий опір.

10. Оцінка результатів і коригування планів - аналіз ефективності комунікаційних заходів та внесення змін у стратегії відповідно до поточних потреб і результатів оцінки [11].

На сьогоднішній день основними суб'єктами загальнонаціональної системи стратегічних комунікацій, що працюють над реалізацією внутрішніх комунікацій у США, можна віднести такі організації:

- Управління стратегічних комунікацій (вони відповідають за розробку та виконання медіа-планів Державного департаменту США, співпрацюють з масовими засобами комунікацій та проводять аналіз інформаційного середовища);

- Бюро у справах публічної дипломатії і зв'язків з громадськістю (їх завданням є просування національних інтересів, підвищення національної безпеки шляхом впливу на громадську думку та зміцнення відносин між урядом і громадянським суспільством);

- Центр стратегічних антитерористичних комунікацій (центр координує інформаційно-комунікативні заходи у сфері протидії тероризму та екстремізму);

- Управління з питань політики, стратегічного планування і ресурсів (їх завданням є роз'яснення міжнародної політики США для внутрішньої і зарубіжної спільноти);

Глобальний центр взаємодії (цей центр протидіє пропаганді та дезінформації зарубіжних країн та міжнародних терористичних організацій) [7, с. 450].

На тактичному рівні військового управління передбачається розгортання спеціальних груп для взаємодії з громадськістю. Ці групи включають у себе:

загони зв'язків із громадськістю у дивізіях і бригадах, які відповідають за забезпечення комунікації з цивільним населенням на рівні конкретних військових формувань

мобільні загони, які функціонують у корпусах і забезпечують оперативний зв'язок з громадськістю у військових одиницях цього рівня;

оперативні загони мовлення, що діють в оперативних ланцюгах і здійснюють комунікацію з громадськістю на великій територіальній області;

Ці спеціальні групи залучаються до забезпечення дій військових підрозділів, включаючи дивізії, окремі бригади або сили спеціальних операцій, у разі потреби [3, с. 72].

У Великій Британії комунікаційні процеси вважаються механізмом координації дій у сферах дипломатії, економіки та військового сектору. Основним завданням внутрішніх комунікацій у контексті стратегічних комунікацій цієї країни є досягнення стратегічних цілей за допомогою інформаційних засобів. Комунікації виступають як інструмент стратегії, розробленої військовим керівництвом, спрямованої на поширення або створення ідей для досягнення визначених цілей серед військового персоналу та громадськості. Для забезпечення ефективного управління та формування необхідної думки потрібний доступ та контроль до інформаційного простору, що відображається у медіа.

У секторі оборони Великої Британії можна визначити різновиди організації комунікаційних процесів [32, с. 24]:

- посилення довіри до військового відомства шляхом інформування особового складу (урядові медіа та організації внутрішньої комунікаційної діяльності відомства);
- організація та проведення цілеспрямованої діяльності щодо об'єктивного інформування та запобігання дезінформації із залученням окремих осіб, спільнот та організацій (Секретаріат з надзвичайних ситуацій при Кабінеті міністрів);
- вплив на сприйняття світу окремими особами та групами (Заступник керівника штабу оборони, спільно з урядовими медіа та внутрішньо-комунікативним відділом Міністерства оборони).

У Литві працюють відділи стратегічних комунікацій у Міністерстві оборони та Збройних силах. Ці підрозділи забезпечують протидію російським наративам у інформаційному просторі країни, а також розробленням та реалізацією програм стійкості та комунікативних кампаній, спрямованих на особовий склад та їх найближче оточення. Відділ військових стратегічних комунікацій Збройних сил Литви поділяється на чотири спеціалізовані сектори: громадянської освіти, зв'язків з громадськістю, моніторингу інформаційного простору та інформаційно-психологічних операцій [45, с. 4].

Для того, щоб максимально оцінити важливість уваги, приділеної комунікаційним процесам, варто відзначити, що у 2014 році був створений Центр передового досвіду з питань стратегічних комунікацій НАТО включає різні сектори та функціонує як міжнародна організація зі штаб-квартирою в Ризі, Латвія, основною метою якої є розвиток комунікаційних здібностей та потенціалу НАТО для підвищення ефективності місій. Це досягається через планування та реалізацію стратегічних комунікацій [36].

До основних завдань діяльності Центру відноситься створення нормативно-правового базису для оптимального проведення комунікаційних процесів у НАТО як єдиної організаційної структури, проведення наукових досліджень для вирішення сучасних проблем у сфері комунікацій, аналіз та

узагальнення практичного досвіду впровадження комунікаційних стратегій, а також підвищення рівня освітньої складової комунікацій у країнах-членах НАТО [36].

Алгоритм організації внутрішніх комунікацій згідно зі стандартами НАТО може складатися з наступних етапів:

1. Визначення ключових аудиторій.
2. Аналіз комунікативних ризиків і можливостей (за допомогою SWOT-аналізу).
3. Розроблення комунікативної стратегії та постановка операційних завдань.
4. Визначення комунікативної тактики та постановка конкретних комунікативних завдань.
5. Ідентифікація суб'єктів комунікацій.
6. Встановлення критеріїв оцінювання результатів та ефективності.
7. Проведення аналізу результатів проведених дій [9, с.93].

Під час планування заходів внутрішньої комунікації важливо враховувати, що основна тактична мета комунікацій полягає в переведенні потенційної аудиторії на різні рівні “лінійки лояльності”. Ця лінійка включає послідовність від незнання до дії через знання, зацікавленість, бажання, переконаність. Остаточною метою комунікації є досягнення такого стану цільовою аудиторією, коли вона готова діяти відповідно до задуму суб'єкта інформаційного впливу.

Унікальною особливістю організаційної структури Збройних сил США є те, що відповідальність за моральний стан підлеглих та проведення внутрішніх комунікацій покладається виключно на командира. Навички організації інформаційного впливу командир отримує під час навчання у військових коледжах та академії, а також безпосередньо у процесі служби. У проведенні відповідних заходів командиру допомагають спеціалісти з вузькою спеціалізацією – психологи, соціологи та капелани.

Важливе місце в організації внутрішніх комунікацій відводиться

засобам масової інформації, технічним засобам, ефективно використовуються сучасні канали зв'язку.

Загалом, аналіз внутрішніх комунікацій Збройних сил США дає змогу виявити її характерні риси та особливості [48]:

інформаційна робота з особовим складом ведеться безпосередньо командирами;

наявність вузькоспеціалізованих функціональних структур, які є помічниками та радниками командира, практично в усіх структурах Збройних сил;

розгалуженість і водночас чітка підпорядкованість різних служб і органів загальній меті – підтримці морального стану особового складу;

міцна матеріальна та фінансова база у поєднанні з численним висококваліфікованим кадровим складом відповідних структур;

чітко визначені ідеологічно-теоретичні та методологічні основи керівництва психологічною підготовкою;

досконале законодавче забезпечення;

комплексний підхід до вирішення завдань та якісно організована практична діяльність.

Внутрішні комунікації у Збройних силах країн-членів НАТО відіграють важливу роль у взаємодії не лише з військовослужбовцями діючого складу а й з резервістами, членами їх сімей, цивільними працівниками та ветеранами військової служби в залежності від мети комунікації. Розширення впливу комунікації на ширші аудиторії дозволяє ефективніше виконувати наступні завдання:

підтримки зв'язку (внутрішні комунікації допомагають підтримувати зв'язок з резервістами та ветеранами, інформуючи їх про актуальні події, можливості для навчання та підтримки);

залучення до спільноти (заходи сприяють відчуттю причетності до військової спільноти, навіть після завершення активної служби. Це може

включати запрошення на заходи, інформацію про програми підтримки ветеранів тощо);

інформування сімей (внутрішні комунікації інформують про ресурси підтримки, можливості для спілкування з іншими сім'ями тощо);

забезпечення розуміння цивільним персоналом (цивільний персонал, який працює у структурах НАТО, також отримує інформацію про місію, цінності та діяльність організації. Це сприяє кращому розумінню їхньої ролі та важливості їхньої роботи).

Каналами і форматами комунікації можуть виступати інтернет портали (спеціальні внутрішні веб-сайти з новинами, оголошеннями, форумами для обговорення), розсилки електронною поштою (регулярні інформаційні листи для різних аудиторій), соціальні мережі (закриті групи або сторінки для спілкування та обміну інформацією), друковані видання (для наочного поширення інформації), заходи (зустрічі, конференції, семінари для спілкування та обміну досвідом).

Офіцерські та сержантські клуби, а також групи підтримки сімей відіграють важливу роль у налагодженні внутрішніх комунікацій у Збройних силах країн-членів НАТО. Хоча конкретні деталі можуть відрізнятися в залежності від країни, загальні принципи їхньої діяльності та внеску в комунікації є схожими:

1. Офіцерські та сержантські клуби:

а) функції:

- соціальна взаємодія (клуби надають простір для неформального спілкування, обміну досвідом та ідеями між офіцерами та сержантами різних підрозділів);
- професійний розвиток (організуються семінари, лекції, дискусії на професійні теми, що сприяє підвищенню кваліфікації та обміну знаннями);
- менторство (досвідчені офіцери та сержанти можуть виступати менторами для молодших колег, надаючи поради та підтримку);

- відпочинок та розваги (клуби організовують різноманітні заходи для відпочинку та зміцнення командного духу);

б). внесок у комунікації:

- неформальні канали (клуби створюють неформальні канали комунікації, де інформація може поширюватися швидше та ефективніше, ніж через офіційні канали);

- зворотній зв'язок (офіцери та сержанти можуть вільно висловлювати свої думки та ідеї, що допомагає керівництву краще розуміти потреби та проблеми особового складу);

- формування спільноти (клуби сприяють формуванню сильної професійної спільноти, де кожен відчуває свою причетність та підтримку).

2. Групи підтримки сімей:

а). функції:

- інформаційна підтримка (групи надають інформацію про різноманітні ресурси та програми підтримки для сімей військовослужбовців);

- психологічна підтримка (організуються зустрічі, консультації, групи взаємодопомоги для сімей, які стикаються з труднощами, пов'язаними з військовою службою);

- соціальна підтримка (групи створюють можливості для спілкування та взаємопідтримки між сім'ями військовослужбовців).

б). внесок у комунікації:

- зміцнення зв'язків (групи допомагають зміцнити зв'язки між військовослужбовцями та їхніми сім'ями, що позитивно впливає на моральний дух та мотивацію);

- підвищення обізнаності (сім'ї отримують інформацію про особливості військової служби, що допомагає їм краще розуміти своїх близьких та підтримувати їх);

- формування спільноти (групи створюють спільноту підтримки для сімей, де вони можуть знайти розуміння та допомогу).

Загалом, офіцерські та сержантські клуби, а також групи підтримки сімей відіграють важливу роль у налагодженні ефективних внутрішніх комунікацій у Збройних силах країн-членів НАТО. Вони сприяють формуванню сильної професійної спільноти, зміцненню зв'язків між військовослужбовцями та їхніми сім'ями, а також підвищенню обізнаності та розуміння родинними особливостей військової служби [37; 41].

2.2. Особливості систем внутрішніх комунікацій в арміях провідних країн-членів НАТО у ході збройних конфліктів

Найбільш цілеспрямовано до організації внутрішніх комунікацій та інформаційного забезпечення дій військ (сил) ставляться в США та їх Збройних силах.

Війна в Кореї (1950-1953 рр.) стала знаковою подією з кількох причин. По-перше, це був перший прямий конфлікт між двома світовими політичними системами - комунізмом та капіталізмом - в умовах "холодної війни". По-друге, вона стала першою спробою проведення операцій під егідою ООН для досягнення політичних, економічних, ідеологічних та військових інтересів США. Цей підхід згодом використовувався у збройних конфліктах 90-х років XX століття [44].

Військові дії виявили слабкі місця в скороченні інформаційних структур збройних сил США. Потужний інформаційно-психологічний тиск супротивника в поєднанні з динамічним характером бойових дій негативно вплинув на моральний дух американських військ. Цей досвід підтвердив важливість ефективної інформаційної роботи в сучасних військових конфліктах.

У 1951 році було створено управління психологічної війни, на яке окрім завдань інформаційно- психологічного впливу на війська та населення противника покладалися завдання з ведення пропаганди серед своїх військ.

Війна в Кореї стала ключовим моментом у розвитку внутрішніх комунікацій держав західного блоку в майбутніх збройних конфліктах. Одним з головних уроків стало розуміння важливості психологічних особливостей впливу інформації на військовослужбовців. Це призвело до формування американської концепції психологічної війни, спрямованої на інформаційно-психологічний вплив на різні об'єкти як у воєнний, так і в мирний час [46].

У військах США особлива увага приділялася ідеологічній обробці особового складу. Провідне місце займали спеціальні заняття з військовослужбовцями, особливо солдатами та сержантами, присвячені інформаційній обробці. До цього процесу активно долучалися спеціальні служби, такі як армійська торгова служба, армійська кіно служба, армійська служба організації відпочинку, а також громадські організації, зокрема Об'єднана служба культурно-побутового обслуговування військ [38].

Військова преса, радіо, телебачення та кіно були інструментами ідеологічного впливу на особовий склад збройних сил США, перебуваючи під контролем військового керівництва. Окрім використання численних цивільних видань, у Збройних силах США функціонувало близько 1400 власних газет і журналів, що охоплювали всі рівні військової структури – від видів Збройних сил до окремих військових частин, навчальних закладів, гарнізонів і баз.

Релігійна пропаганда займала важливе місце в ідеологічній роботі, враховуючи історичну роль церкви у формуванні світогляду військовослужбовців. Численний апарат капеланів, інтегрований у всі види збройних сил, здійснював функції радників і помічників командирів з питань релігії, моралі та духовності. Капелани здійснювали нагляд за поведінкою солдатів і матросів, вели їх “особові справи”, проводили сповіді та профілактичні бесіди, впливаючи на формування характеру військовослужбовців [38].

Війна у В'єтнамі (1959-1975 рр.) стала каталізатором подальшого розвитку теорії та практики психологічних операцій, а також організації інформаційного забезпечення військ. В цей період були розроблені та застосовані нові форми і методи маніпуляції свідомістю військовослужбовців.

Психологічні операції розширили свій вплив на все населення ворожої країни, використовуючи телебачення як новий стратегічний інструмент. Збір, обробка та зберігання інформації почали здійснюватися за допомогою комп'ютерів, що сприяло спробам створення єдиної глобальної інформаційної системи для ведення психологічної війни. Також стало поширеною практикою розповсюдження серед населення засобів пропаганди, таких як телевізори, радіоприймачі та інші [46].

Науково-технічний прогрес значно вплинув на інформаційне забезпечення військ. З'явилося поняття "телевізійне обслуговування військ", а військові та цивільні теле- і радіостанції стали широко використовуватися для інформування військовослужбовців.

Війна у В'єтнамі яскраво показала, що успіх військової операції залежить не лише від військових дій, а й від підтримки населення власної країни та міжнародної спільноти. Це підкреслило важливість інформаційної складової у сучасних військових конфліктах.

Враховуючи уроки в'єтнамської війни, Пентагон усвідомив необхідність покращення внутрішніх комунікацій. Американські військові аналітики пов'язують "в'єтнамський синдром" з помилками в інформуванні військовослужбовців та громадськості. Тому подальший розвиток системи інформування військ був спрямований на підтримку командирів у формуванні необхідних морально-психологічних якостей американських військових. Головною метою стало формування політичної лояльності, моральної та психологічної готовності до виконання завдань шляхом впливу на свідомість та поведінку особового складу [46].

Актуальними стають такі аспекти, як гарантування рівних прав та можливостей для військових, досягнення гендерної рівності, запобігання сексуальним домаганням та дискримінації у військовій сфері, протидія зловживанню наркотичними речовинами та алкоголем, забезпечення дотримання законних прав військовослужбовців. Враховуючи ментальні особливості американського суспільства, військово-політичне керівництво США дотримувалося переконання, що лише рівні умови на початку служби для представників усіх національностей та зміцнення їхньої єдності і згуртованості перед зовнішніми загрозами може підтримувати високий морально-психологічний стан особового складу.

Ключовими інструментами впливу на військовослужбовців стали індивідуальна виховна робота командирів, методи психологічного впливу та тренінги, а також впровадження певних політичних установок. Для формування та підтримки необхідного морально-психологічного стану використовувалася розгалужена мережа комунікаційних засобів. Важливим інститутом, який історично впливав на формування моральних принципів та норм поведінки військових, залишалася церква [38].

На початку 1980-х років, під впливом нових напрямків в американській політиці, значення інформаційної складової у збройних конфліктах почало зростати. З приходом до влади Рональда Рейгана, відомого своїми антикомуністичними поглядами, Радянський Союз був названий “імперією зла”, а програма підтримки антикомуністичних повстанських рухів по всьому світу (“доктрина Рейгана”) стала пріоритетом. За підтримки громадської думки, Рейган ініціював масштабну реорганізацію структур психологічних операцій Збройних сил США.

Влітку 1981 року Рейган представив свою стратегію національної безпеки, яка включала чотири компоненти: дипломатичний, економічний, військовий та інформаційний (ідеологічний). Акцент на ідеологічній складовій залишався незмінним і в подальших його заходах щодо забезпечення національної безпеки.

Відмінною рисою комунікаційної стратегії Збройних сил США під час операції в Панамі (20 грудня 1989 року - 31 січня 1990 року) стало перше випробування нової системи взаємодії служби зв'язків з громадськістю з цивільними та військовими ЗМІ. Заздалегідь був сформований та проінструктований пул журналістів та фоторепортерів, які до початку бойових дій були доставлені на відповідні об'єкти в Панамі. Таким чином, командування прагнуло з самого початку контролювати доступ до зони бойових дій для небажаних журналістів [44].

Служба зв'язків з громадськістю регулярно (кілька разів на добу) на різних рівнях організовувала брифінги та зустрічі з журналістами високопоставлених військових осіб, під час яких оперативно надавалася актуальна інформація про хід бойових дій та політичну ситуацію в країні. Це дозволяло тримати населення в курсі подій, змушувало кожного американця відчувати себе учасником того, що відбувається, переживати за життя співвітчизників.

Отже, враховуючи досвід В'єтнамської війни, під час подій у Гренаді та Панамської операції, органи зв'язків з громадськістю Збройних сил США забезпечили постійний інформаційний зв'язок між Пентагоном та суспільством, передусім через цивільні ЗМІ. Метою було формування позитивного іміджу військових та їхніх дій серед американських громадян, а також нейтралізація потенційно негативного впливу на громадську думку з боку незалежних джерел інформації, таких як журналісти, політики та громадські діячі [46].

Досвід, набутий під час інформаційного забезпечення збройних сил США у попередніх збройних конфліктах, був успішно застосований під час підготовки та проведення операцій "Щит пустелі" та "Буря в пустелі" у зоні Перської затоки у 1990-1991 роках. У цей період було створено ефективний механізм інформаційної підтримки широкомасштабного застосування збройних сил США, остаточно сформовано структуру основних служб, які брали участь у цьому процесі, та об'єднано їх у рамках нової концепції

замість паралельного розвитку, що сприяло підвищенню ефективності та координації дій.

Війна в Перській затоці (1991-1992) була безпрецедентним збройним конфліктом за масштабом та залученими силами, що виходив за рамки типових локальних воєн. У бойових діях та різних видах забезпечення брали участь військові підрозділи Збройних сил 28 країн антиіракської коаліції. Загалом 36 держав були прямо чи опосередковано залучені до дій коаліційних сил у Перській затоці. Проте, з військової точки зору, якщо для Іраку це була повномасштабна війна з використанням усіх військових ресурсів держави, то для США та їх союзників це був обмежений збройний конфлікт.

Під час підготовки до бойових дій у Перській затоці військово-політичне керівництво НАТО на чолі з США зосередилося на вирішенні таких завдань:

- забезпечення морально-психологічної переваги над супротивником;
- підготовка особового складу до бойових дій з психологічної точки зору;
- створення сприятливого інформаційного середовища для бойового застосування сил коаліції [48].

Інформаційна підтримка військ була спрямована на переконання світової спільноти, населення країн-союзників та військовослужбовців коаліційних сил у необхідності військового вирішення проблеми, організацію роботи ЗМІ, заповнення інформаційного вакууму, психологічно вигідне висвітлення бойових дій.

Створення та підтримання моральної переваги над супротивником та забезпечення психологічної готовності особового складу до бойових дій було тривалим процесом, що розпочався задовго до початку операцій. Цей процес здійснювався завдяки скоординованим зусиллям адміністрації президента США, відповідних міністерств та відомств, засобів масової інформації та органів психологічних операцій.

Створення сприятливих соціально-психологічних умов для застосування військ здійснювалося за двома основними напрямками: з одного боку - для військовослужбовців були створені максимально комфортні матеріально-побутові та психологічні умови в районах зосередження, а з іншого - використовувалися новітні інформаційні технології, сили та засоби психологічних операцій [44].

Початкові успіхи повітряних атак на Ірак, широко висвітлені у ЗМІ, створили атмосферу ейфорії та оптимізму серед американських військових. Інтерв'ю з пілотами, повідомлення про значні втрати Іраку та стереотипи про “безмежні можливості” американської військової техніки сприяли формуванню почуття впевненості та переваги.

Однак з часом, втрати та відсутність ознак швидкої перемоги призвели до зниження морального духу та виникнення побоювань щодо можливого застосування Іраком зброї масового знищення. Це змусило американське військово-політичне керівництво вжити заходів для підтримки психологічної стійкості особового складу.

Було обмежено діяльність ЗМІ в зоні бойових дій, щоб контролювати інформаційний потік та запобігти поширенню панічних настроїв. До підрозділів направили військових психологів та психіатрів, які надавали індивідуальні та групові консультації, допомагаючи військовослужбовцям впоратися зі стресом та зберегти боєздатність.

Ці консультації були спрямовані на підтримку та мотивацію військових, нагадуючи їм про важливість їхньої місії та їхню роль у досягненні перемоги. Акцент робився на важливості дотримання “кодексу поведінки” та збереження самоконтролю у критичних ситуаціях. Завдяки цим заходам вдалося підтримати моральний дух військ та забезпечити їхню ефективність у складних умовах затяжної війни.

Зміцнення морально-психологічного стану військовослужбовців було неможливим без виявлення факторів, що сприяли антивоєнним настроям в армії. Американські психологи дійшли висновку, що на військових впливали

зовнішні “подразники” та “внутрішні особливості”.

Зважаючи на складність ситуації та важливість підтримки високого морального духу військовослужбовців, інформаційні та соціологічні служби Пентагону розгорнули активну діяльність у зоні Перської затоки. Чотири мобільні радіостанції забезпечували трансляцію програм для американських та інших англомовних контингентів, а тисячі портативних радіоприймачів були розповсюджені серед особового складу. Пересувні гучномовні станції використовувалися для трансляції пропагандистських повідомлень, спрямованих на підтримку бойового духу та готовності до виконання завдань, особливо під час повітряних ударів [44].

Важливо відзначити, що підтримка високого морального духу була пріоритетом протягом усієї операції не лише для американських підрозділів, а й для інших країн-учасниць коаліції. Спеціалізовані групи фахівців здійснювали регулярний моніторинг морально-психологічного стану особового складу, виявляли та оперативно вирішували потенційні проблеми, що могли негативно вплинути на боєздатність військ.

Збройні сили Великобританії традиційно використовували релігію як інструмент зміцнення морального духу військовослужбовців. Хоча війна сама по собі не є сприятливим середовищем для релігійних настанов, загроза смерті робить солдатів більш сприйнятливими до духовних потреб. Усвідомлюючи важливість релігії для підтримки морально-психологічного стану особового складу в умовах війни в Кувейті, командування британського та інших контингентів забезпечило постачання великої кількості релігійної літератури, включаючи Біблії, для задоволення духовних потреб військовослужбовців.

Війна в Перській затоці (1991-1992) продемонструвала чітку динаміку змін морально-психологічного стану особового складу сторін, що воювали. З одного боку, американські військові та їх союзники по коаліції відчували зростання впевненості у власній морально-психологічній перевазі над супротивником, що посилювалося ефективною пропагандистською та

інформаційною роботою. З іншого боку, іракські війська зазнавали падіння морального та бойового духу, а також психологічної пригніченості.

Досвід війни в Перській затоці сприяв остаточному формуванню структури основних напрямків роботи з особовим складом у Збройних силах США. На сьогодні вона включає комплекс заходів, спрямованих на ідеологічно-виховний вплив, морально-психологічну підготовку, соціальну роботу, захист особового складу від негативного інформаційно-психологічного впливу супротивника, а також здійснення аналогічного впливу на супротивника засобами психологічних операцій [48].

У Збройних силах США в основу роботи з особовим складом покладено цінності американського способу життя, вірність національному прапору та Президенту, а також дотримання традицій Збройних сил, об'єднань, з'єднань, військових частин та баз.

Аналіз організації внутрішніх комунікацій та інформаційного забезпечення військ у війнах і збройних конфліктах показує, що американська модель інформаційної роботи у військах стала прикладом для наслідування і в інших арміях провідних країн-членів НАТО.

Висновки до 2 розділу

Система внутрішніх комунікацій, як складова стратегічних комунікацій у сучасному світі, є дієвим інструментом координації інформаційно-комунікативного забезпечення службової діяльності та лобіювання національних інтересів. Це дозволяє забезпечувати планування та координацію дій з урахуванням отриманого зворотного зв'язку, сприяючи підготовці і застосуванню Сил оборони.

Підсумовуючи досвід організації внутрішніх комунікацій у країнах-членах НАТО, слід відзначити, що основними завданнями є підтримка горизонтальних і вертикальних зв'язків між командирами, військовослужбовцями, резервістами, цивільним персоналом та членами їх

сімей. Це досягається шляхом інформування внутрішньої аудиторії про важливі події, які впливають на них та на службову діяльність в цілому, що, у свою чергу, сприяє усвідомленню цілей та напрямів діяльності Збройних сил або окремих підрозділів і підвищує якість роботи.

Керівники на всіх рівнях Оперативного центру об'єднаного командування (НАТО) та Командування з трансформації об'єднаних Збройних сил НАТО відповідають за організацію управління внутрішніми комунікаціями. Передача інформації негайно здійснюється за підпорядкованістю до підлеглих на всіх рівнях, а також через різні засоби комунікації в межах зазначених центрів. Пряме проведення заходів внутрішніх комунікацій є відповідальністю командирів та начальників на всіх рівнях, враховуючи потреби і запити індивідуально в кожній ситуації.

Внутрішні комунікації включають дві основні складові: організаційні зв'язки, що базуються на ієрархічних відносинах між командувачами та іншими керівниками, а також внутрішню інформованість, яку забезпечують представники зв'язків з громадськістю. Остання функція полягає в доповненні та підсиленні інформації, що передається за підпорядкованістю, з метою забезпечення кращого розуміння і сприйняття повідомлень або наказів керівництва.

Спрямування внутрішніх комунікацій не лише на військовослужбовців, а й на резервістів, ветеранів, їх сім'ї та цивільний персонал дозволяє підтримувати зв'язок з усіма зацікавленими сторонами, інформувати про актуальні події та можливості, сприяти відчуттю спільності, надавати підтримку сім'ям та забезпечувати розуміння місії та цінностей організації виконання завдань за призначенням.

Функціонування офіцерських та сержантських клубів, а також груп підтримки сімей є невід'ємними елементами системи внутрішніх комунікацій у Збройних силах країн-членів НАТО. Вони виконують важливі функції, що сприяють не лише професійному розвитку військовослужбовців, а й зміцненню їхнього морального духу та підтримці сімей.

Офіцерські та сержантські клуби забезпечують платформу для неформального спілкування, обміну досвідом та професійного розвитку, що сприяє формуванню сильної професійної спільноти. Групи підтримки сімей, у свою чергу, надають необхідну інформаційну, психологічну та соціальну підтримку, сприяючи зміцненню зв'язків між військовослужбовцями та їхніми родинами.

Загалом, діяльність цих інституцій сприяє підвищенню ефективності внутрішніх комунікацій, зміцненню морального духу та згуртованості особового складу, а також забезпеченню всебічної підтримки військових та їхніх сімей. Це, у свою чергу, позитивно впливає на загальну боєздатність та готовність Збройних сил до виконання поставлених завдань.

Засобами внутрішніх комунікацій є особисті розмови, колективні та масові брифінги, виїзні презентації, дошки оголошень або екрани для повідомлень, листування, внутрішні локальні мережі, доступ до Інтернету, цільові бюлетені для загальної аудиторії, масові засоби масової інформації, а також система аналізу проведених дій та механізми заохочення та відзначення успішних досягнень.

Незважаючи на деякі відмінності, цілі внутрішніх комунікацій у Збройних силах країн-членів НАТО схожі, а саме: формування у військовослужбовців поглядів і переконань, що відповідають характеру державної та військової політики; забезпечення органів військового управління та офіцерського складу актуальною військово-політичною та службово-соціальною інформацією; вплив на свідомість і поведінку особового складу з метою формування мотивації та духовних стимулів для виконання поставлених завдань; систематичне управління всією сукупністю комунікаційних процесів структурами зв'язків з громадськістю Збройних Сил та громадськістю країни, спрямоване на взаємну підтримку та розуміння через обмін інформацією; задоволення інформаційних та релігійних потреб; просування військової служби, створення та підтримка позитивного іміджу Збройних сил у суспільній свідомості тощо.

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ У ВІЙСЬКОВІЙ ЧАСТИНІ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

3.1 Загальні комунікаційні аспекти організації внутрішніх комунікацій у військовій частині Збройних Сил України

Питання взаємодії керівника та підлеглого в будь-якій організації, особливо у військовій сфері, є одним із ключових факторів успішного виконання завдань. Вкорінені стереотипи та негативні традиції в окремих військових підрозділах і частинах призводять до закріплення та відтворення деструктивних способів вирішення проблемних ситуацій у міжособистісній взаємодії між військовим керівником (командиром, начальником) та підлеглим. Це знижує ефективність індивідуальної та спільної діяльності, погіршує міжособистісні стосунки офіцерів (сержантів, солдатів), загалом соціально-психологічний клімат військового колективу [13, с.128].

Вибір конкретних способів спілкування у випадках проблемної міжособистісної комунікації залежить від багатьох факторів, таких як пріоритетний тип взаємодії, ефективність зворотного зв'язку, напруженість ситуації, присутність інших військовослужбовців. Основною закономірністю поведінки військових керівників у проблемних ситуаціях спілкування є прагнення до вибору такої стратегії, яка дозволить досягти поставлених цілей [13, с.128].

Отже, здатність керівника обирати відповідну стратегію поведінки та налагоджувати ефективну міжособистісну комунікацію в підрозділі є ключовим фактором успіху внутрішніх комунікацій в колективі. Тому варто детальніше розглянути процес міжособистісної комунікації як основу внутрішньокомунікаційної роботи.

Міжособистісна комунікація визначається як процес обміну інформацією, який призводить до її розвитку та зміни в загальному інформаційному полі, що створюється учасниками спілкування.

Комунікативний акт завжди складається, щонайменше, з двох учасників, пов'язаних між собою єдиним інформаційним простором. Людина, яка в процесі спілкування передає інформацію, називається в психології “комунікатором” або “адресатом”. Учасник, який приймає та інтерпретує інформацію, - це “реципієнт” або “адресант”.

Міжособистісна комунікація - це форма спілкування, у якій ролі відправника та отримувача повідомлення виконують окремі особистості. Іншими словами, це безпосереднє спілкування між людьми, яке відбувається як у форматі “віч-на-віч”, так і в групах, використовуючи вербальні і невербальні засоби комунікації.

Ефективність міжособистісного спілкування багато в чому залежить від зворотного зв'язку. Завдяки йому відправник повідомлення розуміє, чи досягло воно отримувача та чи правильно було ним зрозуміле.

Довіра отримувача до відправника, як до керівника, так і до особистості, також є важливою умовою ефективного спілкування. При цьому отримувач повинен визнавати право відправника на передачу повідомлення.

Щодо очікувань отримувача, важливо зазначити, що люди добре сприймають лише те, що вони готові сприйняти. Несподівана інформація може бути проігнорована.

На ефективність міжособистісного спілкування впливає сумісність будь-якого роду. Психологічна несумісність відправника та отримувача, неприйняття отримувачем цілей і завдань, які формулюються в повідомленні, руйнують комунікацію.

Статус відправника може бути по-різному сприйнятий отримувачем. Отримувач може визнавати його, і тоді він виконує вказівки, передані в повідомленні, а може сприймати статус як особисту загрозу, що перешкоджає спілкуванню і навіть перериває його [19, с. 75].

Міжособистісне спілкування значною мірою залежить від соціокультурного контексту, в якому воно відбувається, включаючи традиції, звичаї та систему цінностей. Під час спілкування між представниками різних національних культур необхідно враховувати цей фактор. Культурні відмінності проявляються як у вербальному (словесному), так і в невербальному (жести, міміка, інтонація) спілкуванні [24, с. 35].

Збройні Сили України є частиною воєнної організації держави. Більшість взаємин між персоналом та керівництвом є характерними для всіх організацій. Тому Збройні Сили України можна умовно розглядати як організацію. Для детальнішого вивчення впливу ефективності міжособистісного спілкування на якість внутрішньокommunікаційної роботи в Збройних Силах України варто розглянути класифікацію міжособистісних комунікацій за різними ознаками [26, с. 147-149]:

- а). за формою спілкування (вербальна та невербальна):
 - вербальні комунікації – це спілкування, що здійснюється за допомогою усного мовлення як системи кодування. Значну частину робочого часу командири (начальники) витрачають на особисте спілкування з підлеглими. До переваг усних комунікацій належать швидкість, спонтанність та можливість широкого використання невербальних сигналів разом зі словами. Згідно з дослідженнями А. Мейєрабіана, лише 7% повідомлень визначається їх вербальним змістом, 93% мають невербальну природу, з яких 38% визначається модуляцією голосу, а 55% - виразом обличчя.
 - невербальні комунікації – це повідомлення, що передаються відправником без використання усного мовлення як системи кодування, наприклад, за допомогою жестів, міміки, пози, погляду, манер. Вони виступають як засіб комунікації тією мірою, якою їх зміст може бути інтерпретований іншими [19, с. 12].
- б). за каналами спілкування (формальні та неформальні):
 - формальні комунікації дозволяють впорядкувати та обмежити інформаційні потоки. Вони визначаються існуючими регламентами:

організаційними (наприклад, структурою організації); функціональними (наприклад, положеннями про відділи та служби). Формальні канали комунікації широко використовуються в організаціях з ієрархічною структурою управління.

- неформальні комунікації – це соціальна взаємодія між людьми, що відображає людську потребу в спілкуванні. Вони доповнюють формальні комунікації. Неформальну систему комунікації називають “виноградною лозою”, інформація в ній часто поширюється за допомогою чуток. За даними деяких дослідників, чутки, щонайменше, на 75% вважаються достовірними. Чутки – один із найшвидших способів поширення інформації. Керівники часто використовують цей канал для вивчення думок співробітників, їхньої готовності до змін та прийняття нового, визначення проблемних місць в управлінні організацією.

- в). за організаційною ознакою, за просторовим розташуванням каналів (вертикальні, горизонтальні та діагональні):

- Вертикальні комунікації, у свою чергу, можна розглядати як низхідні комунікації - комунікації, спрямовані зверху вниз - від командира до підлеглих, та висхідні комунікації - комунікації, спрямовані знизу вгору - від підлеглих до командира.

- Низхідні комунікації у військовому колективі використовуються для:

- постановки завдань підлеглим, віддання наказів та розпоряджень;
- проведення командирського та бойового інформування;
- проведення інструктажів;
- забезпечення зворотного зв'язку з підлеглими;
- забезпечення соціальної підтримки.

- Висхідні комунікації використовуються керівником для:
 - отримання звіту про результати виконання завдання та кінцеві результати;

забезпечення зворотного зв'язку з підлеглими під час усвідомлення завдань;

вивчення думок підлеглих з різних питань;

отримання уявлення про необхідність покращення діяльності підлеглих.

○ Горизонтальні комунікації – це комунікації, спрямовані на координацію та інтеграцію діяльності особового складу різних підрозділів на одному рівні ієрархії (наприклад, спілкування з службових питань заступників командирів підрозділів з морально-психологічного забезпечення щодо обміну досвідом) для досягнення спільних цілей; сприяють підвищенню ефективності використання всіх видів ресурсів організації [19, с. 48].

Діагональні комунікації - це спілкування між особовим складом підрозділів різних рівнів ієрархії. Вони використовуються у випадках, коли комунікація іншими способами ускладнена.

Вертикальні комунікації менш ефективні, ніж горизонтальні. Лише 20-25% інформації, що надходить від вищого керівництва, досягає безпосередніх виконавців і правильно розуміється ними. При цьому командир батальйону, виходячи від командира бригади, виносить лише 40% інформації, а командир роти і того менше - всього 30% інформації. Що стосується висхідних комунікацій, то до командира частини доходить не більше 10% інформації, що спрямовується на його адресу особовим складом.

Як показують дослідження, ефективність горизонтальних комунікацій досягає 90%. Це пояснюється тим, що люди, які працюють на одному рівні управління, добре розуміють характер роботи своїх колег, знають їхні проблеми та можливий зміст їхніх повідомлень [24, с. 41].

Міжособистісна комунікація характеризується безпосереднім контактом між учасниками, що зумовлює ряд її особливостей:

1. Безпосередній контакт між учасниками. Дослідники підкреслюють особливе значення особистих контактів для передачі

інформації, які мають більший вплив, ніж спілкування, опосередковане технічними засобами або соціальними мережами. Поль Лазерсфельд визначив кілька причин цього:

- особистих контактів важче уникнути, тоді як масова комунікація може бути вибірковою.
 - особисті контакти більш гнучкі, їх зміст легко змінювати, адаптуючи під інтереси аудиторії.
 - прямі особисті стосунки посилюють позитив від прийняття повідомлення та збільшують негатив від ухилення від нього.
 - люди швидше повірять тому, кого вони знають особисто, ніж безликим ЗМІ.
 - в особистих контактах часто можна переконати людину щось зробити, не змінюючи її установок.
2. Тісний зворотний зв'язок, що регулює процес спілкування.
 3. Можливість використання різних кодів (вербальних та невербальних: жестів, погляду, емоційних проявів).
 4. Спілкування відбувається у вигляді діалогу, тобто має двосторонній обмін інформацією.
 5. Обмін інформацією тісно пов'язаний з психологічною взаємодією між учасниками.
 6. Оперативність, коли повідомлення досягає отримувача з мінімумом перешкод.
 7. Вибірковість, передбачає вибір відправником повідомлення потрібного йому отримувача (це аксіальна комунікація) [24, с. 69].

У міжособистісному спілкуванні обмін інформацією між учасниками тісно пов'язаний з їхньою психологічною взаємодією, утворюючи єдиний процес комунікації.

Рольова різноманітність міжособистісної комунікації має більш формалізований характер, її зміст і форма визначаються рольовими відносинами учасників, а процес передачі інформації спрямований на

досягнення певного результату. Тому таке спілкування має більш стандартизований, раціональний та інструментальний характер.

Будучи більш давньою формою, міжособистісна комунікація зберігає і в сучасному суспільстві провідну роль у формуванні особистості та її взаємодії з навколишнім світом. У складних інформаційних процесах сучасного суспільства міжособистісна комунікація виступає як протидія масовим формам комунікації, опосередковуючи їхній вплив на особистість. Рольова різноманітність міжособистісної комунікації разом з груповою комунікацією складають основу комунікаційної системи [23, с. 19].

Розглянемо деякі психологічні особливості міжособистісного спілкування.

Перша особливість полягає в тому, що комунікація відбувається за принципом “суб’єкт – суб’єкт”. Кожен учасник комунікативного процесу сприймає свого партнера не як пасивний об’єкт, а як активного діяча, і на цю його активність необхідно орієнтуватися, передаючи йому інформацію, тобто аналізувати його мотиви, цілі, установки. Повноцінний, ефективний процес спілкування ґрунтується на взаємній зацікавленості обох учасників, яка передбачає взаємну активність партнерів. Також ефективність процесу спілкування залежить від типу комунікатора та його манери спілкування.

Відповідно до класифікації стилів спілкування Курта Левіна виділяють наступні:

- Авторитарний стиль. У цьому стилі комунікатор одноосібно вирішує всі питання, визначає кожну конкретну мету, виходячи лише з власних поглядів, жорстко контролює виконання будь-якого завдання та суб’єктивно оцінює досягнуті результати. Основними формами взаємодії є наказ, вказівка, інструкція тощо.

- Ліберальний (поблажливий, анархічний) стиль. Цей стиль характеризується невтручанням, відсутністю елементів схвалення чи осуду, в його основі лежить байдужість та незацікавленість проблемами, що призводить до втрати поваги та контролю над оточуючими.

- Демократичний стиль. Цей стиль спрямований на розвиток активності співрозмовників, залучення кожного до вирішення спільних завдань. Він ґрунтується на повазі та довірі. Демократичний стиль є найсприятливішим способом організації співпраці в колективі. Основними способами взаємодії є заохочення, порада, інформування, координація.

Результативність стилів спілкування залежить від конкретних обставин, що виникають під час взаємодії, та здатності швидко адаптуватися до них. Маючи індивідуальний стиль спілкування, кожна особистість може використовувати різні способи спілкування залежно від ситуації та свого психологічного стану на момент комунікативної взаємодії.

Друга особливість міжособистісного спілкування полягає в тому, що під час його процесу кожен учасник отримує нову інформацію на додаток до тієї, що була передана, яка набуває нового значення залежно від важливості інформації для учасників спілкування. Тому під час комунікації відправник повідомлення повинен:

- передавати стільки інформації, скільки потрібно для її розуміння. Надмірна інформація вводить отримувача в оману, і як наслідок, він применшує важливість основної інформації;

- бути правдивим;
- бути релевантним, тобто відповідати темі спілкування;
- бути зрозумілим.

Третя особливість міжособистісної комунікації визначається самим характером обміну інформацією, який є психологічним впливом один на одного. Комунікативний вплив, що виникає, є не що інше, як психологічний вплив відправника на отримувача з метою зміни його поведінки.

Ця особливість дозволяє нам звернутися до міжособистісних маніпуляцій, які під час спілкування є досить поширеним соціально-психологічним явищем у різних культурах і країнах. Особливістю психологічних маніпуляцій є ставлення до отримувача під час взаємодії та спілкування не як до особистості, а як до специфічного засобу, за допомогою

якого досягаються приховані цілі маніпулятора, реалізуються його інтереси та задовольняються його потреби без урахування інтересів та побажань іншої сторони - індивіда або групи, яка стає об'єктом маніпуляції.

Залежно від ставлення до отримувача повідомлення як до суб'єкта чи об'єкта та ступеня його активності виділяють три стратегії маніпуляції:

- Імперативна – коли отримувача розглядають як пасивний об'єкт.
- Маніпулятивна – коли активність отримувача розглядається лише як фактор, що потребує специфічних методів впливу для досягнення змін у його психіці та модифікації його поведінки у бажаних напрямках відповідно до цілей та потреб маніпулятора.

- Розвиваюча – якщо має місце суб'єкт-суб'єктний підхід.

При розгляді міжособистісних маніпуляцій як об'єкти впливу виділяють особистісні структури, певні психічні утворення людини:

- рушії активності людини: потреби, інтереси, схильності;
- регулятори активності людини: групові норми, самооцінка (в т.ч. почуття власної гідності), суб'єктивні відносини, світогляд, переконання, вірування, смислові, змістовні, цільові установки;
- когнітивні утворення (в т.ч. інформаційно-орієнтовна база поведінки людини) – знання про навколишній світ, про людей тощо;
- операційний склад діяльності: спосіб мислення, стиль поведінки та спілкування, звички, вміння, навички;
- психічні стани: фонові, функціональні, емоційні [4, с. 11].

Четвертою характерною рисою міжособистісної комунікації є необхідність спільної мови для забезпечення ефективного комунікативного впливу. Однак, навіть за умови спільної мови, розуміння може відрізнятися через різноманітні фактори, такі як соціальний статус, політичні погляди, вік та інші індивідуальні особливості комунікантів.

П'ята особливість міжособистісної комунікації пов'язана з виникненням комунікативних бар'єрів, які перешкоджають ефективній

передачі інформації. Ці бар'єри мають соціально-психологічну природу та не пов'язані з технічними аспектами комунікаційного процесу.

Як видно з класифікації міжособистісних комунікацій, усі форми мають місце у військовій організації, у військових колективах. Таким чином, для якісної організації міжособистісного спілкування необхідно враховувати статус та особливості об'єкта та суб'єкта комунікації, за необхідності розвивати суб'єкт-суб'єктну комунікацію для досягнення поставленої мети, забезпечувати зворотний зв'язок з отримувачем.

Якість організації міжособистісного спілкування у військовій частині безпосередньо залежить від комунікативної компетентності керівника і є запорукою успішної організації внутрішньокомунікаційної роботи.

3.2. Рекомендації щодо удосконалення внутрішніх комунікацій у військовій частині з урахуванням досвіду Збройних сил країн – членів НАТО

Визначення оптимального напрямку внутрішньо-комунікаційної діяльності є важливим завданням для керівництва військової частини, оскільки формує пріоритети її роботи на тривалу перспективу. Тому командирам (начальникам) необхідно ретельно підходити до процесу вибору та впровадження комунікаційної стратегії, враховуючи численні внутрішні та зовнішні чинники, приділяючи особливу увагу деяким з них.

В теперішній час набуває особливого значення саме внутрішні комунікації військових частин Збройних Сил України як передумова їх ефективного функціонування.

Комунікації відіграють важливу роль у процесі підготовки та застосування військових частин за призначенням. Донесення правильно сформульованих комунікативних повідомлень до цільових груп не лише формує сприятливу основу для подальшої діяльності військових колективів,

а й допомагає заручитися підтримкою громадськості для захисту інтересів та репутації військової частини.

За таких умов ключовим елементом ефективного функціонування військових частин є вибір відповідної комунікаційної стратегії (матриці комунікацій).

Комунікаційну стратегію пропонується розглядати як сукупність заходів, спрямованих на досягнення цілей ефективної діяльності військових частин Збройних Сил України шляхом організації обміну всебічною інформацією між зовнішнім та внутрішнім середовищем, що виявляється у формуванні позитивного іміджу серед цільових аудиторій.

Вибір комунікаційної стратегії нами пропонується здійснювати за допомогою матриці вибору комунікаційних стратегій, яку адаптовано на основі аналізу актуальних джерел [23; 27; 42; 43].

Загальну структуру матриці показано на рис. 3.1.

По осі X відкладається показник рівня використання комунікаційних каналів, по осі Y - показник рівня комунікаційної активності.

Кожному квадрату матриці відповідає певна стратегія:

A - активна комунікація (стратегія маніпуляції);

П - пасивна комунікація (стратегія презентації);

I - інтерактивна комунікація (стратегія конвенції).



Рис. 3.1. Матриця вибору комунікаційної стратегії

Для побудови матриці вибору комунікаційної стратегії необхідно:

- оцінити рівень використання комунікаційних каналів;
- визначити рівень ефективності комунікаційної діяльності;
- визначити показник комунікаційної активності.

Розглянемо ці кроки детальніше.

Для оцінки рівня використання комунікаційних каналів за допомогою експертів слід проаналізувати наявність та ступінь використання комунікаційних каналів у військовій частині. Експертами можуть бути командири (начальники) підрозділів, їх заступники та керівники відділів (служб) військової частини та особовий склад підрозділів.

Зазвичай експертам пропонується визначити коефіцієнт фактичного рівня використання комунікаційних каналів у військовій частині. Коефіцієнти мають бути в межах від 1 до 0, де 1 - максимальне використання функцій та можливостей каналу комунікації, 0 - канал не використовується взагалі. Градація ступеня використання комунікаційних каналів наведена на рис. 3.2.

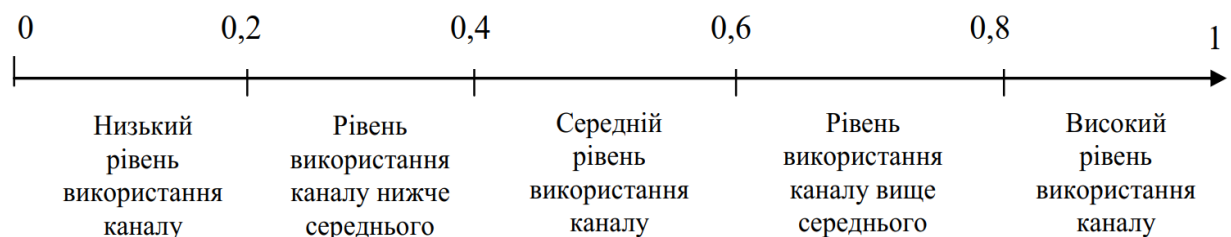


Рис. 3.2. Градація ступеня використання комунікаційних каналів

Підсумки експертної оцінки рівня використання комунікаційних каналів зводяться в єдину таблицю (приклад - таблиця 3.1).

Найвища можлива оцінка становить 11 (за кількістю використовуваних каналів). Проаналізувавши використання каналів комунікації в різних підрозділах військової частини, бачимо, що максимальна сумарна оцінка рівня використання каналів комунікації (L_{BK}) склала, наприклад, для підрозділу №1 6,4, майже такий самий показник у підрозділу №4 - 6,6.

Експертна оцінка рівня використання комунікаційних каналів

№ п/п	Канали комунікації	Підрозділ 1	Підрозділ 2	Підрозділ 3	Підрозділ 4	Підрозділ 5
1	Наради та брифінги	0,5	0,6	0,4	0,6	0,4
2	Накази та розпорядження	0,4	0,4	0,3	0,5	0,4
3	Військові видання та інструкції	0,3	0,2	0,7	0,6	0,4
4	Командирське (бойове інформування)	0,8	0,6	0,5	0,7	0,8
5	Внутрішні мережі та інтранет-портали	0,7	0,6	0,5	0,6	0,7
6	Месенджери та чати	0,8	0,7	0,7	0,8	0,6
7	Особисте спілкування	0,8	0,7	0,8	0,9	0,6
8	Внутрішні заходи	0,5	0,4	0,4	0,3	0,6
9	Відеоконференції	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1
10	Менторство та наставництво	0,6	0,4	0,6	0,5	0,4
11	Неформальні комунікації	0,8	0,9	0,8	0,9	0,8
Всього		6,4	5,7	5,9	6,6	5,8

Як видно, наведені дані далекі від ідеального показника 11. Це свідчить про те, що деякі канали комунікації використовуються не повною мірою. Однак вже наочно можна побачити кількісну характеристику кожного з комунікаційних каналів.

Обчислимо рівень використання комунікаційних каналів для кожного підрозділу. Показник рівня використання комунікаційних каналів

відображає, наскільки ефективно використовуються комунікаційні канали в конкретному військовому колективі.

Середній рівень використання комунікаційних каналів (L_{cp}) можна розрахувати за формулою:

$$L_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^n L_{bki}}{n}, \quad (3.1)$$

де L_{bki} - фактична оцінка рівня використання i -го каналу комунікації;

n - кількість каналів комунікації.

Загальний рівень використання комунікаційних каналів у підрозділах військової частини слід звести в таблицю (приклад - таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Загальний рівень використання каналів комунікацій

	Підрозділ 1	Підрозділ 2	Підрозділ 3	Підрозділ 4	Підрозділ 5
Загальна кількість каналів комунікації	11	11	11	11	11
Сума рівнів використання каналів комунікації	6,4	5,7	5,9	6,6	5,8
Середній рівень використання каналів комунікації	0,58	0,52	0,54	0,6	0,53

Найвищий середній рівень використання комунікаційних каналів серед проаналізованих підрозділів становить 0,6 для підрозділу №4 та говорить що середній рівень використання каналів має показник вище середнього, в інших підрозділах рівень використання каналів комунікації на середньому рівні.

Це свідчить про те, що в проаналізованих військових колективах комунікаційні канали використовуються достатньо ефективно. Деякі канали використовуються на низькому рівні, інші часто використовуються. Окремі

канали використовуються на досить високому рівні, що, безумовно, є позитивним показником.

У такому випадку командирам (начальникам) певних підрозділів можна запропонувати переглянути ті комунікаційні канали, які вже використовуються і мають позитивний досвід використання, підвищити рівень їх використання, а також почати використовувати ті канали, які раніше не використовувались.

Щодо оцінки комунікаційної діяльності, пропоную розглядати її за такими складовими:

ресурсна складова – відображає обсяг затрачених ресурсів на здійснення комунікаційної діяльності;

ефективна складова – показує, наскільки результативно використовуються ресурси, вкладені в комунікаційну діяльність;

управлінська складова – відображає, яку частку складають використані на комунікаційну діяльність ресурси від загальної управлінської можливості.

За цими показниками можна найповніше оцінити рівень комунікаційної діяльності конкретної військової частини Збройних Сил України.

Оскільки всі показники мають різні одиниці виміру, необхідно провести нормування показників оцінки рівня комунікаційної діяльності підрозділів військової частини. Для цього використаємо методику, принцип розрахунку якої полягає в оцінці відносної відстані між фактичним значенням показника та його максимальним значенням.

Використовуючи середнє значення за нормованими показниками, обчислимо рівень комунікаційної діяльності кожного підрозділу військової частини. Рівень результативності комунікаційної діяльності ($L_{\text{кд}}$) розраховується за формулою:

$$L_{\text{кд}} = \frac{\sum N_{\text{ср}}}{m}, \quad (3.2)$$

де $N_{\text{ср}}$ - середнє значення по нормалізованим показникам;

m - кількість показників, запропонованих для розрахунку.

На основі показників рівня використання комунікаційних каналів та рівня результативності комунікаційної діяльності можна визначити комунікаційну активність ($L_{ка}$) кожного підрозділу військової частини.

Комунікаційну активність можна визначити як ступінь впливу комунікаційної діяльності на результати застосування певного підрозділу за призначенням. Комунікаційна активність показує, наскільки ефективно були використані кошти, вкладені в комунікаційну діяльність.

Комунікаційна активність розраховується за формулою:

$$L_{ка} = \frac{L_{cp} + L_{kd}}{2} \quad (3.3)$$

Розрахунок комунікаційної активності для кожного підрозділу також слід звести в єдину таблицю (приклад - таблиця 3.3). Як видно, найвища комунікаційна активність у підрозділу №1 - 0,46, а найнижча - 0,29 у підрозділу №3. Вибір комунікаційної стратегії залежить від того, в якому квадранті перетинаються показники L_{cp} та L_{kd} .

Таблиця 3.3

Розрахунок комунікаційної активності

	Підрозділ 1	Підрозділ 2	Підрозділ 3	Підрозділ 4	Підрозділ 5
Рівень використання каналів комунікації	0,58	0,52	0,54	0,6	0,53
Рівень результативності комунікаційної діяльності	0,68	0,51	0,49	0,7	0,43
Комунікаційна активність підрозділу	0,63	0,51	0,51	0,65	0,48

На основі отриманих даних та матриці вибору комунікаційної стратегії визначимо типову комунікаційну стратегію підрозділу (додаток Д). Виходячи з отриманих результатів, можна визначити, на якому етапі комунікаційного

розвитку знаходиться той чи інший підрозділ (приклад – рис. 3.3, таблиця 3.4).

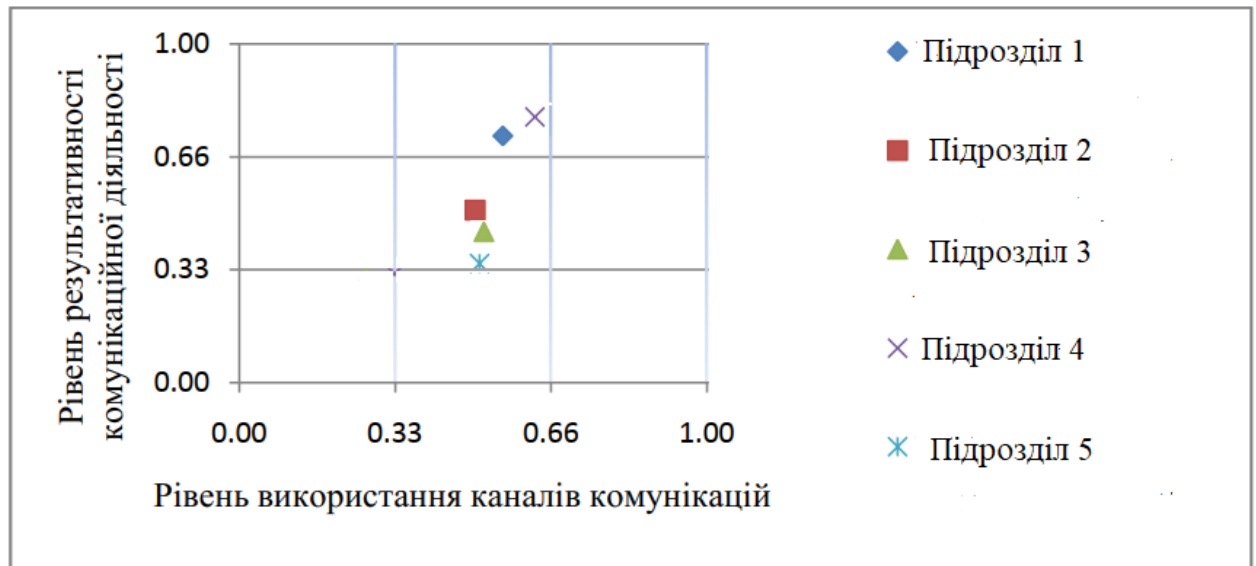


Рис. 3.3. Етапи комунікаційного розвитку

Таблиця 3.4

Порівняння $L_{\text{ср}}$ та $L_{\text{кд}}$ підрозділів військової частини

Комунікаційний розвиток	Характерні особливості	Підрозділ
Стратегія інформування, яка базується на стратегії презентації (пасивна комунікація)	I. $L_{\text{ср}} = L_{\text{кд}}$	Підрозділ 3 Підрозділ 5
Стратегія переконання, яка базується на стратегії маніпуляції (активна комунікація)	IV. $L_{\text{ср}} > L_{\text{кд}}$ VII. $L_{\text{ср}} > L_{\text{кд}}$	Підрозділ 4
Стратегія нагадування, яка базується на стратегіях маніпуляції (активна стратегія) та конвенції (інтерактивна комунікація)	V. $L_{\text{ср}} = L_{\text{кд}}$ VIII. $L_{\text{ср}} > L_{\text{кд}}$ IX. $L_{\text{ср}} = L_{\text{кд}}$ VI. $L_{\text{ср}} < L_{\text{кд}}$	Підрозділ 1 Підрозділ 2
Стратегія умовляння, яка базується на стратегії презентації (пасивна комунікація)	II. $L_{\text{ср}} < L_{\text{кд}}$ III. $L_{\text{ср}} < L_{\text{кд}}$	---

Отже, як бачимо, застосування запропонованих комунікаційних стратегій для кожного підрозділу дозволить командирі військової частини чітко визначити напрямки дій у комунікаційній діяльності підпорядкованого йому військового колективу.

Керівник приймає рішення і дає вказівки, спираючись на інформацію, яку отримує від підлеглих. Це можуть бути звіти, результати перевірок, пропозиції щодо покращення роботи, а також чутки та неформальні розмови. Таким чином, інформація, що йде “знизу-вгору”, допомагає керівнику зрозуміти, як сприймаються його рішення, чи правильно вони виконуються, і що думають підлеглі про його роботу та роботу один одного.

Важливо розуміти, що інформація, яка йде “знизу-вгору”, зазвичай не така інтенсивна, як вказівки керівника. Тому для ефективної комунікації потрібно організувати постійний зворотний зв'язок, наприклад, проводити регулярні зустрічі, опитування, створити ящик для пропозицій тощо. При цьому важливо, щоб інформація не спотворювалася при передачі від однієї людини до іншої, адже кожен може трішки прикрасити свою роботу або приховати недоліки.

У сучасних умовах, коли рівні ієрархії влади зменшуються, а горизонтальні структури набувають більшої ваги, ключову роль у забезпеченні ефективності комунікаційної системи відіграють горизонтальні комунікації, на які припадає основний обсяг внутрішніх комунікацій.

Важливо враховувати, що навіть при добре налагоджених формальних комунікаціях можливе спотворення інформації через паралельне проходження інформації по неформальних каналах (сприйняття колективом, неформальні складові стилю управління, норми поведінки, особисті цілі, цінності та норми тощо). Через ці фактори реалізується процес сприйняття інформації та реальна мотивація до дії, закладена в комунікативному повідомленні. При цьому індивідуальне сприйняття та мотивація до дії окремих військовослужбовців мають бути взаємоузгодженими, зокрема,

шляхом впливу процесів контролю та звітності індивіда та групи щодо реальних дій і виконання директив.

Модель ефективної комунікації має забезпечити належне управління формальними комунікаціями та дієвий корелятивний вплив на неформальні комунікації як внутрішні, так і зовнішні.

Навчання командирів основам комунікацій, психології, масових комунікацій проводити шляхом проходження ними спеціальних курсів у школі НАТО чи інших військових навчально-освітніх закладах держав-членів НАТО.

З початком війни з Росією стало важливо створити образи, з якими люди можуть себе ідентифікувати та відчувати гордість. Це образи “героя”, “захисника”, “борця”, “свідомого громадянина”. Але також потрібно показувати і негативні образи, з якими ніхто не хоче себе асоціювати – “окупант”, “зрадник”, “ледар”. Усе це дає змогу формувати базові цінності, смисли діяльності й моделі поведінки. Формування образу героя в умовах війни є одним із важливих завдань внутрішніх комунікацій.

Під час війни важливо сформувати негативний образ ворожої армії. Відсутність чіткого образу ворога у свідомості українців та військовослужбовців ЗСУ мала негативні наслідки на початку російської агресії.

Поступове формування “образу ворога” засобами комунікації є вкрай необхідним, особливо це стосується образу військово-політичного керівництва ворожої держави. Образ ворога також важливий для створення позитивного уявлення про власні Збройні Сили. Для цього доцільно використовувати пропагандистський метод контрасту, тобто попереднє створення негативного фону для подальшого висвітлення позитивної інформації про власні Збройні Сили, які демонструють успіхи у війні. На тлі негативної інформації про супротивника, нейтральна або позитивна інформація про свої війська сприйматиметься з більшою прихильністю.

Важливим також є формування “образу союзника”, оскільки, відмовившись від політики позаблоковості, яка не забезпечила територіальної цілісності, Україна активізувала участь у системах колективної безпеки. Тому на всіх рівнях комунікацій необхідно висвітлювати та підкреслювати підтримку дій керівництва держави світовою спільнотою, впливовими міжнародними організаціями, демонструвати засудження дій держави-агресора з боку міжнародної спільноти.

Важливо оперативно реагувати (пояснювати, спростовувати, переконувати) на негативні повідомлення щодо діяльності своїх підрозділів, розвитку ситуації в регіоні тощо. Необхідно формувати у місцевого населення образ підрозділу як дисциплінованого та боєздатного. Тому в системі внутрішньокommunікаційної роботи під час аналізу проведених дій важливо проводити групові обговорення ключових аспектів службової (бойової) діяльності.

Для індивідуального інформаційного впливу на військовослужбовців важливо налагодити комунікацію з їхніми сім'ями. Це дозволить командирам не лише бути джерелом інформації для рідних та близьких своїх підлеглих та забезпечити взаємну довіру, а й ефективніше здійснювати опосередкований виховний вплив на підлеглих через їхні сім'ї. Комунікація командирів з сім'ями підлеглих сприятиме створенню позитивного іміджу Збройних Сил України в суспільстві.

Слід активніше залучати військовослужбовців Збройних Сил України до проведення систематичної інформаційно-роз'яснювальної та пропагандистської роботи з місцевим населенням у зоні бойових дій та у місцях постійної дислокації військових частин.

Важливо регулярно організовувати навчальні тренінги, курси, науково-практичні семінари, круглі столи, конференції для командного складу підрозділів. Це допоможе підвищити ефективність комунікаційної роботи, командирського інформування, національно-патріотичної підготовки та

формування і підтримання належного морально-психологічного стану особового складу для виконання завдань в умовах воєнного стану.

Навчально-виховний процес у Збройних Силах України необхідно підняти на якісно новий рівень, що відповідає вимогам сьогодення, з системним та своєчасним інформуванням особового складу, впровадженням спеціальної інформаційної освіти, яка має бути спрямованою на задоволення інформаційних потреб військовослужбовців в умовах сучасного інформаційного суспільства. До навчальних програм вищих військових навчальних закладів України доцільно впровадити навчальні дисципліни, що сприятимуть розвитку внутрішніх і зовнішніх комунікацій майбутніх офіцерів.

Створення закладів культури, на кшталт “офіцерських та сержантських клубів”. Такі заклади культури, відпочинку та дозвілля доречно було б організувати у військових містечках та військових базах. Чітко регламентувати їх діяльність. Та, як у формальній, так і у неформальній обстановці здійснювати інформаційний вплив на військовослужбовців.

Рекомендації командирів тактичної ланки щодо ефективної комунікації з підлеглими:

- стань взірцем для наслідування (демонструйте високий рівень професіоналізму, відповідальності та відданості військовій справі. У критичних ситуаціях, коли інформація обмежена або суперечлива, ваша впевненість і рішучість надихнуть підлеглих слідувати за вами);
- будьте основним джерелом інформації (забезпечуйте підлеглих та їхні сім'ї своєчасною та достовірною інформацією. Залучайте до цієї роботи свою родину, сержантів та їхніх дружин);
- говоріть правду (не приховуйте поганих новин, першим повідомляйте про них підлеглих. Це зміцнить довіру та повагу до вас);
- розвивайте свою ерудицію (постійно розширюйте свої знання та компетенції, щоб мати змогу відповідати на запитання підлеглих та надавати їм необхідну підтримку);

- керуйтеся документами, але будьте гнучкими (використовуйте керівні документи як основу своєї діяльності, але не бійтеся застосовувати їх творчо, враховуючи конкретні обставини та потреби підлеглих);
- проводьте регулярну інформаційну роботу (систематично організовуйте заняття та інформування підлеглих, не перекладаючи ці обов'язки на інших. Це допоможе вам створити згуртований колектив однодумців).

Російсько-українська війна змушує звернути увагу на певні проблеми в організації внутрішніх комунікацій, які негативно впливають на формування морально-психологічного стану особового складу Збройних Сил України. Науковий підхід і увага з боку керівництва держави та Збройних Сил України до розв'язання цих проблем сприятимуть їх подоланню та покращенню інформаційної роботи у військах.

Рекомендації опираються на досвід армій країн-членів НАТО, інформаційна робота яких добре зарекомендувала себе протягом десятиріч, як під час проведення операцій, так і в повсякденній діяльності військ.

Запропоновані рекомендації можуть бути враховані для удосконалення системи внутрішніх комунікацій, а також використані в навчальному процесі вищих військових навчальних закладів.

Висновки до 3 розділу

Для розробки концептуальної моделі, що забезпечує результативну комунікацію в управлінських структурах, необхідно поєднати класичні теорії комунікації з сучасними науковими підходами. Це дозволить врахувати багаторівневу природу управлінських систем та різноманітність інформаційно-мотиваційних взаємодій між суб'єктами різних рівнів.

Така модель має охоплювати передачу, обмін та генерацію інформації, а також спонукання до дій відповідно до змісту повідомлення. Вона повинна

враховувати формування індивідуальної та колективної свідомості, а також дії суб'єктів у різних комунікативних середовищах.

Ефективність комунікації у військовій частині залежить від комплексного підходу, що враховує як формальні, так і неформальні комунікації. Важливо розуміти, що неформальні комунікації, хоч і не регламентовані, відіграють значну роль у формуванні думок та настроїв військовослужбовців. Тому важливо не лише керувати формальними каналами інформації, але й впливати на неформальні комунікації, використовуючи методи соціометрії та мережевого аналізу.

Також важливо враховувати індивідуальне сприйняття та мотивацію кожного військовослужбовця, забезпечуючи зворотний зв'язок та контроль виконання завдань. Це дозволить досягти узгодженості дій та підвищити ефективність комунікації у військовій частині.

Крім того, необхідно враховувати особливості сприйняття інформації під час війни. Важливо формувати позитивні образи “героя” та “захисника”, а також негативні образи ворога. Це сприятиме зміцненню морального духу військовослужбовців та підтримці їхньої мотивації.

Регламентовані форми взаємодії, такі як формальні комунікації, відбуваються в певному інформаційному середовищі та вимагають відповідного забезпечення. Аналіз та оптимізація цього середовища включає оцінку спроможності досягати своїх цілей, виявлення недоліків існуючої системи та розробку заходів щодо її покращення. Ключові аспекти інформаційного забезпечення формальних комунікацій включають мінімізацію документообігу, зменшення трудомісткості обробки документів, прискорення їх руху, раціоналізацію та автоматизацію процесів, а також визначення оптимальних методів формування, обробки та передачі інформації.

Успіх комунікації залежить не тільки від ефективного управління формальними комунікаціями, але й від здатності забезпечити взаємодоповнення з неформальними комунікаціями. Це досягається шляхом

активного впливу на них як з боку неформальних лідерів, так і адміністраторів.

Неформальні комунікації, що виникають між військовослужбовцями, характеризуються спонтанністю, незалежністю від командування, важливістю для учасників та структуруванням у групи на основі взаємних симпатій, цінностей та соціальних характеристик. Виявлення цих неформальних структур (за допомогою соціометрії, мережевого аналізу та аналізу неформальних комунікацій) дозволяє здійснювати цілеспрямований вплив на них для підвищення ефективності комунікацій у військовому колективі або системі управління.

Офіцерські та сержантські клуби, а також групи підтримки сімей є важливими інструментами для зміцнення ефективності внутрішніх комунікацій у військовій частині. Клуби сприяють професійному розвитку та згуртованості військовослужбовців, надаючи простір для обміну досвідом, навчання та неформального спілкування. Групи підтримки сімей забезпечують психологічну, інформаційну та соціальну допомогу, допомагаючи родинам військових адаптуватися до особливостей військової служби та підтримувати своїх близьких.

Впровадження та розвиток цих інституцій у військовій частині сприятиме підвищенню морального духу, мотивації та згуртованості особового складу, а також зміцненню зв'язків між військовослужбовцями та їхніми сім'ями. Це, у свою чергу, позитивно вплине на боєздатність та ефективність військової частини, а також сприятиме позитивному іміджу Збройних Сил України.

Для підвищення ефективності комунікаційної роботи необхідно постійно навчати командирів основам комунікації, психології та масових комунікацій. Також важливо налагодити комунікацію з місцевим населенням, що сприятиме зміцненню довіри та підтримки з боку суспільства.

Удосконалення системи внутрішніх комунікацій у військовій частині є важливим завданням, яке потребує комплексного підходу та врахування всіх факторів, що впливають на ефективність комунікації. Запропоновані рекомендації, засновані на досвіді армій країн-членів НАТО, можуть бути використані для покращення інформаційної роботи у військах та підвищення їхньої боєздатності.

ВИСНОВКИ

Морально-психологічний фактор є одним з вирішальних у забезпеченні успішності бойових дій. Тож, як позитивний, так і негативний досвід участі військових частин в бойових діях має для суттєве значення, адже він допомагає оптимально визначити основні орієнтири організації та проведення заходів внутрішніх комунікацій діяльності військ, застерігає від помилок у цьому напрямку.

Досвід Збройних Сил України у веденні бойових дій на сході держави показав, що внутрішні комунікації відіграють важливу роль при проведенні операцій та бойових дій. Адже від ефективності заходів внутрішніх комунікацій залежить рівень морально-психологічного стану особового складу, його керованість, досягнення цілей операцій, підтримання престижу армії та держави тощо.

Отже, покращення внутрішньої комунікації з особовим складом у військовій частині Збройних Сил України є ключовим завданням інформаційно-пропагандистської діяльності. Це спрямовано на зміцнення морального духу, формування патріотичних цінностей, сильної мотивації та готовності до захисту держави. Важливо забезпечити розуміння військово-політичної ситуації, завдань, умов та особливостей їх виконання. Значну роль у цьому відіграють командири (начальники) всіх рівнів та офіцери, відповідальні за морально-психологічне забезпечення.

Таким чином, необхідно кардинально змінити погляди на роль і місце заходів внутрішніх комунікацій в системі підготовки і ведення бойових дій Збройних Сил України. Реалії сьогодення доводять, що Збройними Силами України слід мати добре організовану на всіх рівнях, ефективну, фінансово та матеріально забезпечену систему інформаційно-пропагандистського забезпечення, яка б відповідала реальним потребам української армії щодо захисту незалежності, суверенітету та територіальної цілісності держави, а також сучасним світовим тенденціям в інформаційній сфері. Завдяки чому

можна реально покращити потенціал обороноздатності держави та бойової готовності Збройних Сил України.

Запорукою успіху у сучасних бойових діях є завоювання переваги в інформаційній сфері. Сьогодні інформаційне протиборство не лише елемент воєнної кампанії, а самостійний вид протистояння, зокрема, в рамках воєнно-політичного конфлікту. І від того, наскільки посадові особи структур морально-психологічного забезпечення у Збройних Силах України володіють і використовують сучасні агітаційні та пропагандистські технології, методи протидії негативному інформаційному впливу, залежить ефективність інформаційно-пропагандистського забезпечення військ і успіх виконання завдань в цілому, враховуючи рівень інформаційного впливу на нашу країну й особовий склад Збройних Сил України, зокрема при виконанні завдань за призначенням.

Проблематика дослідження магістерської роботи присвячена вдосконаленню організації внутрішніх комунікацій з особовим складом військової частини Збройних Сил України, а саме необхідності командирів (начальників) всіх рівнів, як основних комунікаторів, вміти якісно організовувати міжособистісні комунікації серед особового складу підпорядкованих підрозділів. Враховувати комунікативні бар'єри під час організації та проведення заходів внутрішньо-комунікаційної роботи та практично застосовувати усі наявні особисті знання та досвід під час вибору певної стратегії комунікацій.

Аналіз комунікаційних аспектів, розглянутих у магістерській роботі, дозволяє створити теоретичну модель ефективної комунікації. Ця модель системно поєднує різні типи комунікаційних взаємодій (горизонтальні та вертикальні, внутрішні та зовнішні, формальні та неформальні) на різних рівнях суспільного простору у процесах передачі, обміну та створення інформації, а також інформаційного впливу та управління.

Розроблена модель ефективної комунікації може бути використана як для аналізу загального стану комунікацій у системі управління, так і для

дослідження конкретних комунікаційних проблем. Зокрема, ця модель може бути застосована для оцінки існуючої системи комунікацій у сфері управління з метою розробки пропозицій та рекомендацій щодо покращення комунікаційного аспекту інформаційно-пропагандистського забезпечення.

Виходячи із матеріалів магістерської роботи є доцільним визначити основні напрями удосконалення організації внутрішніх комунікацій з особовим складом військових частин Збройних Сил України:

- розробити керівний документ, який надасть змогу якісно використовувати соціальні медіа для підвищення оперативності та якості внутрішніх комунікацій;
- запровадити в життя концепцію побудови (стратегії комунікацій) матриці комунікацій військової частини Збройних Сил України для проведення заходів внутрішньо-комунікаційної роботи з підлеглим особовим складом
- створити офіцерські та сержантські клуби при військових частинах, які сприяють професійному розвитку, згуртованості та підвищенню морального духу військовослужбовців та позитивно вплине на боєздатність та ефективність застосування підрозділів;
- розширити межі внутрішніх комунікацій на аудиторії сімей військовослужбовців, резервістів, ветеранів та цивільний персонал, що дозволить підтримувати сталий зв'язок з усіма зацікавленими сторонами, сприятиме відчуттю причетності до військової спільноти, надасть всебічну підтримку сім'ям військовослужбовців та підвищить ефективність виконання завдань за призначенням.

Запропоновані рекомендації щодо вдосконалення системи внутрішніх комунікацій з особовим складом є внеском у розвиток методичних засад всебічного застосування військ загалом, морально-психологічного забезпечення підготовки та ведення бойових дій зокрема.

Дослідження внутрішніх комунікацій у Збройних Силах України, проведене з урахуванням досвіду армій країн-членів НАТО, виявило значну

потребу продовження пошуків шляхів підвищення результативності внутрішніх комунікацій шляхом впровадження передового досвіду Збройних сил країн-членів НАТО.

Під впливом різноманітних об'єктивних та суб'єктивних факторів, таких як розвиток технологій, зміна характеру військових конфліктів та зростання ролі інформації у суспільстві, внутрішні комунікації та інформаційна діяльність пройшли складний шлях розвитку. Раніше інформаційна діяльність розглядалася переважно як допоміжний інструмент, що використовувався на тактичному рівні для підтримки бойових дій. Однак, з часом її значення зросло, і вона перетворилася на ключовий стратегічний фактор, що впливає на управління збройними конфліктами в цілому.

Сьогодні, в умовах сучасного інформаційного суспільства, де обсяги інформації постійно зростають, а дезінформація та маніпуляції стають все більш поширеними, виникає необхідність підвищення рівня критичного мислення та медіаграмотності військовослужбовців. Це дозволить їм ефективно орієнтуватися в інформаційному просторі, протистояти ворожій пропаганді та приймати обґрунтовані рішення. Таким чином, внутрішні комунікації набувають нового виміру, де успіх залежить не лише від здатності поширювати власну інформацію, але й від уміння аналізувати та критично оцінювати інформацію, що надходить ззовні.

Таким чином, спираючись на отримані в ході виконання кваліфікаційної роботи магістра, результати можна стверджувати, що поставлені завдання виконано в повному обсязі, визначена мета досягнута.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Використання технологій стратегічних комунікацій в системі управління Збройними Силами України / О. Ф. Сальнікова та ін. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2017. № 3 (30). С. 61–66.
2. Гарькавий Є. М. Організація стратегічних комунікацій відповідно до стандартів НАТО. *Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса*. Серія політичні науки. 2023. № 8. С. 60–66. URL: <https://doi.org/10.31558/2617-0248.2023.8.9> (дата звернення: 25.03.2024).
3. Гребенюк М. В. Основи стратегічних комунікацій за стандартами НАТО : навч. посіб. Київ : НУОУ, 2017. 180 с.
4. Денисюк С. Г. Комунікологія : навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2015. 240 с.
5. Доктрина “Зі стратегічних комунікацій”: затверджена начальником Генерального штабу Збройних Сил України. ВКП 10-00(49).01. 2020. 36 с.
6. Закон України “Про Збройні Сили України”, - електронний доступ <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1934-12>
7. Комунікативні тренди міжнародних відносин: монографія / Є. А. Макаренко та ін. Київ : КНУ, 2016. 614 с.
8. Криничанський Р. С. Удосконалення комунікаційної складової інформаційно-пропагандистського забезпечення. *Збірник наукових праць слухачів гуманітарного інституту Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського*. 2017. С. 127-130.
9. Макодзеба Т. С., Дужий Р. В., Белов М. А. Трансформація системи інформаційно-пропагандистського забезпечення Збройних Сил України на прикладі внутрішніх комунікацій НАТО. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2017. № 1. С. 92-95.
10. Мартич В.О. Значення внутрішніх комунікацій у Збройних Силах України. *Збірник матеріалів науково-практичного семінару “Система морально-психологічного забезпечення Збройних Сил України: уроки російсько-української війни”*. 2022. С. 71-73.
11. Мартич В.О. Організація внутрішніх комунікації в Збройних силах провідних держав-членів НАТО. *Збірник наукових праць слухачів інституту стратегічних комунікацій*. 2024. С.248-260
12. Мартич В.О. Теорія і загальні концепції внутрішніх комунікацій та їх застосування у Збройних Силах України. *HABITUS*. 2024. №59. С.112-130.
13. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури. 2012. 308 с.
14. Настанова з морально-психологічного забезпечення підготовки та застосування Збройних Сил України, затверджена наказом Генерального штабу Збройних Сил України від 27.04.2018 року №173дск.

15. Невальонний Є.О. Сутність комунікації як процесу у сфері управління. *Наука і оборона*. 2019. № 2. С. 35–38.
16. Опис організації морально-психологічного забезпечення ведення бойових дій Збройними Силами України в ході відбиття повномасштабної російської агресії в період з 24.02.2022 року до 08.07.2023 року (500 днів війни) / за редакцією генерал-майора В. Клочкова. Київ : НДЦ ГП ЗС України, 2023. 261 с.
17. Підпригора І.І. Зміни в організації інформаційно-пропагандистського забезпечення Військово-Морських Сил Збройних Сил України у 2014-2017 роках: [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://wartime.org.ua/35847-zmni-v-organizaciyi-nformacyno-propagandistskogo-zabezpechennya-vyskovo-morskih-sil-zbroynih-sil-ukrayini-u-2014-2017-rokah.html>
18. Підпригора І.І. Проблемні питання інформаційно-пропагандистського забезпечення у світлі російсько-української війни. *Військово-науковий вісник*. 2018. № 30. С. 217–237.
19. Почепцов Г. Г. Теорія комунікації. Київ : Київський університет, 1999. 301 с.
20. Практикум із військової психології : навч. посіб. / С. П. Балашова та ін. Київ : КНУ. 2015. 271 с.
21. Про затвердження Інструкції з організації інформаційно-пропагандистського забезпечення у Збройних Силах України : наказ Генерального штабу Збройних Сил України від 04.01.2017 р. № 4. Київ, 2017. 25 с.
22. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року “Про Стратегію воєнної безпеки України” : Указ Президента України від 25.03.2021 р. № 121/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021#Text> (дата звернення: 02.02.2024).
23. Психологія масових комунікацій: навч. посіб. / В.І. Осьодло, О.М. Хайрулін. Київ : НУОУ. 2018. 167 с.
24. Різун В.В. Теорія масової комунікації : підручник. Київ : Просвіта, 2008. 260 с.
25. Семененко В.М., Іващенко А.М, Шидлюх В.В. Організація внутрішніх комунікацій у штабах і підрозділах Збройних Сил України під час виконання завдань у районі операції Об’єднаних сил. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень*. 2020. № 1 (68). С. 6–12.
26. Суспільно-комунікативні процеси у Збройних Силах України : підручник / В. І. Алещенко та ін. Київ : НУОУ. 2017. 372 с.
27. Турчина М.П., Бойко І.А. Вибір комунікаційної стратегії на різних стадіях розвитку бренду як складова інформаційного потоку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2022. № 3 (52). С. 245–259.

28. Філософський енциклопедичний словник / В. І. Шинкарук та ін. Київ : Абрис, 2002. 742 с.
29. Шачковська Л.С. Аналіз досвіду провідних країн світу щодо застосування стратегічних комунікацій для забезпечення національної безпеки держави : колективна монографія / за заг. наук. ред. А.О. Карасевича, Умань, 2019. 116 с.
30. AR 350–1 The Army Training and Leader Development Strategy (ATLDS). Washington, DC: U.S. Department of the Army. February 2020.
31. Cooley C. Sociological Theory and Social Research. New York: Henry Holt, 1930. 345 p.
32. Defence Strategic Communication: an Approach to Formulating and Executing Strategy. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/804319/20190523-dcdc_doctrine_uk_Defence_Strategic_Communication_jdn_2_19.pdf (дата звернення: 02.02.2024).
33. FM 6-22 Army Leadership. Washington, DC: U.S. Department of the Army. June 2015.
34. Habermas J. Theorie des kommunikativen Handelns. Frankfurt a. M. : Suhrkamp, 1981. 533 p.
35. Joint Doctrine Note 2-13 Commander's Communication Synchronization. Washington, DC: U.S. Department of the Army. June 2013.
36. NATO Strategic Communications Centre of Excellence. URL: <https://www.stratcomcoe.org> (дата звернення: 28.01.2024).
37. Ohlsson A. Social and Psychological Support for Military Personnel and Their Families in Connection with Military Deployment: A Scoping Review and Thematic Analysis. *Journal of Veterans Studies*. 2024. Vol. 10, no. 1. P. 160–172. URL: https://www.researchgate.net/publication/380314116_Social_and_Psychological_Support_for_Military_Personnel_and_Their_Families_in_Connection_with_Military_Deployment_A_Scoping_Review_and_Thematic_Analysis (дата звернення: 10.05.2024).
38. Otis P. An overview of the U.S. military chaplaincy: A ministry of presence and practice. *The Review of Faith & International Affairs*. 2009. Vol. 7, no. 4. P. 3 – 15. URL: https://www.researchgate.net/publication/254284502_An_overview_of_the_US_military_chaplaincy_A_ministry_of_presence_and_practice (дата звернення: 10.12.2023).
39. Report of the Defense Science Board Task Force on Managed Information Dissemination. URL: <http://www.acq.osd.mil/dsb/reports/ADA396312.pdf> (дата звернення: 07.02.2024).

40. Salnikova O., Sivokha I., Ivashchenko A. Strategic communication in the modern hybrid warfare. *Journal of Scientific Papers "Social development and Security"*. 2019. Vol. 9, no. 5. P. 133–142.
41. Shivane A. Military Leadership Challenges: Navigating Complexities of 21st Century. *Centre for Joint Warfare Studies*. 2023. URL: <https://cenjows.in/military-leadership-challenges-navigating-complexities-of-21st-century> (дата звернення: 11.04.2024).
42. STANAG 6539 Allied Joint Publication AJP-10, Edition A, Version 1, Allied Joint Doctrine For Strategic Communications. March 2023.
43. STANAG 2518 Allied Joint Publication AJP-10.1, Edition A, Version 1, Allied Joint Doctrine For Information Operations. January 2023.
44. Stanley W. Cloud The Pentagon and the press. *Nieman Reports*. 2001. 55(4). P. 13–17.
45. The Lithuanian Approach to Military Strategic Communications to counter Threats in the Information Environment: a model for the CAF. URL: <https://www.cfc.forces.gc.ca/259/290/23/192/Tremblay.pdf> (дата звернення: 07.02.2024).
46. The Vietnam War and the media. Britannica. URL: <https://www.britannica.com/topic/The-Vietnam-War-and-the-media-2051426> (дата звернення: 10.01.2024).
47. US Department of Defense : Report on Strategic Communication. URL: <https://indianstrategicknowledgeonline.com/web/dod%20report%20on%20strategic%20communication%20dec%2009.pdf> (дата звернення: 07.02.2024).
48. William V. Kennedy The Military and the Media: Why the Press Cannot Be Trusted to Cover a War. New York : Praeger, 1993. 184 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

ПИТАННЯ

ВІЙСЬКОВО-СОЦІОЛОГІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

01. Шановний військовослужбовець,

пропонуємо Вам прийняти участь у дослідженні з метою визначення шляхів покращення існуючої системи внутрішніх комунікацій Збройних Сил України.

Уважно прочитайте кожне питання та зробіть свій вибір, натиснувши на рядок з певним твердженням. Виправлення, якщо Ви помилилися, допускаються.

Деякі питання передбачають письмові відповіді. Це потрібно зробити у зазначеному рядку. У випадку, якщо питання передбачає декілька варіантів відповідей, це буде вказано окремо.

Дослідження проводиться анонімно, будуть використані лише його висновки.

02.01. Вкажіть, будь ласка, свою вікову групу:

02.01.01. 18-24 років (-и);

02.01.02. 25-32 років (-и);

02.01.03. 33-39 років (-и);

02.01.04. 40-46 років (-и);

02.01.05. 47-53 років (-и).

02.02. Вкажіть, будь ласка, свою вислугу років:

02.02.01. менше 5 років;

02.02.02. 5-10 років;

- 02.02.03. 10-15 років;
- 02.02.04. 15-20 років;
- 02.02.05. 20-25 років;
- 02.02.06. більше 25 років.

02.03. Вкажіть, будь ласка, до якої категорії військовослужбовців Збройних Сил України Ви відноситесь:

- 02.03.01. військова служба за призовом під час мобілізації, на особливий період;
- 02.03.02. військова служба за контрактом;
- 02.03.03. молодший офіцерський склад;
- 02.03.04. старший офіцерський склад.

02.04. Вкажіть, будь ласка, напрямок своєї діяльності:

- 02.04.01. керівний склад;
- 02.04.02. підрозділ забезпечення;
- 02.04.03. бойовий склад.

03.01. Чи проводяться з Вами заходи інформаційно-пропагандистського забезпечення?

- 03.01.01. так, проводяться;
- 03.01.02. ні, не проводяться.

04.01. Як часто проводяться з Вами заходи інформаційно-пропагандистського забезпечення?

- 04.01.01. проводяться, але досить рідко;
- 04.01.02. проводяться в повному обсязі.

04.02. Як Ви оцінюєте якість заходів внутрішніх комунікацій, що проводяться з Вами?

04.02.01. заходи проводяться з низькою якістю;

04.02.02. заходи проводяться формально;

04.02.03. важко відповісти;

04.02.04. заходи проводяться посередньо;

04.02.05. заходи проводяться з високою якістю.

04.03. За якими напрямками проводяться з Вами найчастіше заходи інформаційно-пропагандистського забезпечення?

04.03.01. внутрішньо-комунікаційна робота;

04.03.02. культурологічна робота;

04.03.03. військово-патріотична робота.

05.01. Чи проводите Ви особисто заходи інформаційно-пропагандистського забезпечення?

05.01.01. так, проводжу;

05.01.02. ні, не проводжу.

06.01. Як часто Ви проводите заходи інформаційно-пропагандистського забезпечення?

06.01.01. проводжу, але досить рідко;

06.01.02. проводжу в повному обсязі.

06.02. Як Ви оцінюєте якість заходів внутрішніх комунікацій, що проводяться Вами особисто?

06.02.01. заходи проводяться з низькою якістю;

06.02.02. заходи проводяться формально;

06.02.03. важко відповісти;

06.02.04. заходи проводяться посередньо;

06.02.05. заходи проводяться з високою якістю.

06.03. За якими напрямками Вами найчастіше проводяться заходи інформаційно-пропагандистського забезпечення?

06.03.01. внутрішньо-комунікаційна робота;

06.03.02. військово-патріотична робота;

06.03.03. культурологічна робота;

06.03.04. забезпечення технічними засобами пропаганди.

07.01. Що, на Вашу думку, заважає якісно проводити заходи внутрішніх комунікацій у Вашому підрозділі (військовій частині)?

07.01.01. низький рівень підготовки командирів;

07.01.02. слабка зацікавленість особового складу;

07.01.03. недосконалість матеріально-технічної бази;

07.01.04. постійний брак службового часу;

07.01.05. своя відповідь.

08.01. Проранжуйте від 0 до 1 (з кроком в 0.1) дієвість каналів внутрішньої комунікації.

08.01.01. наради та брифінги;

08.01.02. накази та розпорядження;

08.01.03. військові видання та інструкції;

08.01.04. командирське (бойове інформування);

08.01.05. внутрішні мережі та інтранет-портали;

08.01.06. месенджери та чати;

08.01.07. особисте спілкування;

08.01.08. внутрішні заходи;

08.01.09. відеоконференції;

08.01.10. менторство та наставництво;

08.01.11. неформальні комунікації;

08.02. Який напрямок внутрішніх комунікацій, на Вашу думку, необхідно додати до вже існуючої структури? Напишіть свою відповідь.

08.02.01. своя відповідь.

08.03. Хто, на Вашу думку, має формувати інформаційно-пропагандистську складову повсякденної діяльності? Оберіть декілька відповідей.

08.03.01. старший начальник (командир);

08.03.02. безпосередній начальник (командир);

08.03.03. особовий склад підрозділу;

08.03.04. створений для цього відділ;

08.03.05. спеціальна державна структура.

08.04. Що, на Вашу думку, має стати основою внутрішньо-комунікаційної діяльності? Напишіть свою відповідь.

08.04.01. своя відповідь.

08.05. Хто, на Вашу думку, має проводити заходи внутрішніх комунікацій? Оберіть декілька відповідей.

08.05.01. старший начальник (командир);

08.05.02. безпосередній начальник (командир);

08.05.03. сержантський склад підрозділу;

08.05.04. спеціаліст з відповідною освітою;

08.05.05. своя відповідь.

09.01. Вкажіть, будь ласка, до якого виду Збройних Сил України Ви відноситеся:

09.01.01. Сухопутні Війська;

09.01.02. Повітряні Сили;

09.01.03. Військово-Морські Сили.

09.02. Чи маєте Ви профільну військову освіту, що відповідає специфіці Вашого виду Збройних Сил України?

09.02.01. так, маю;

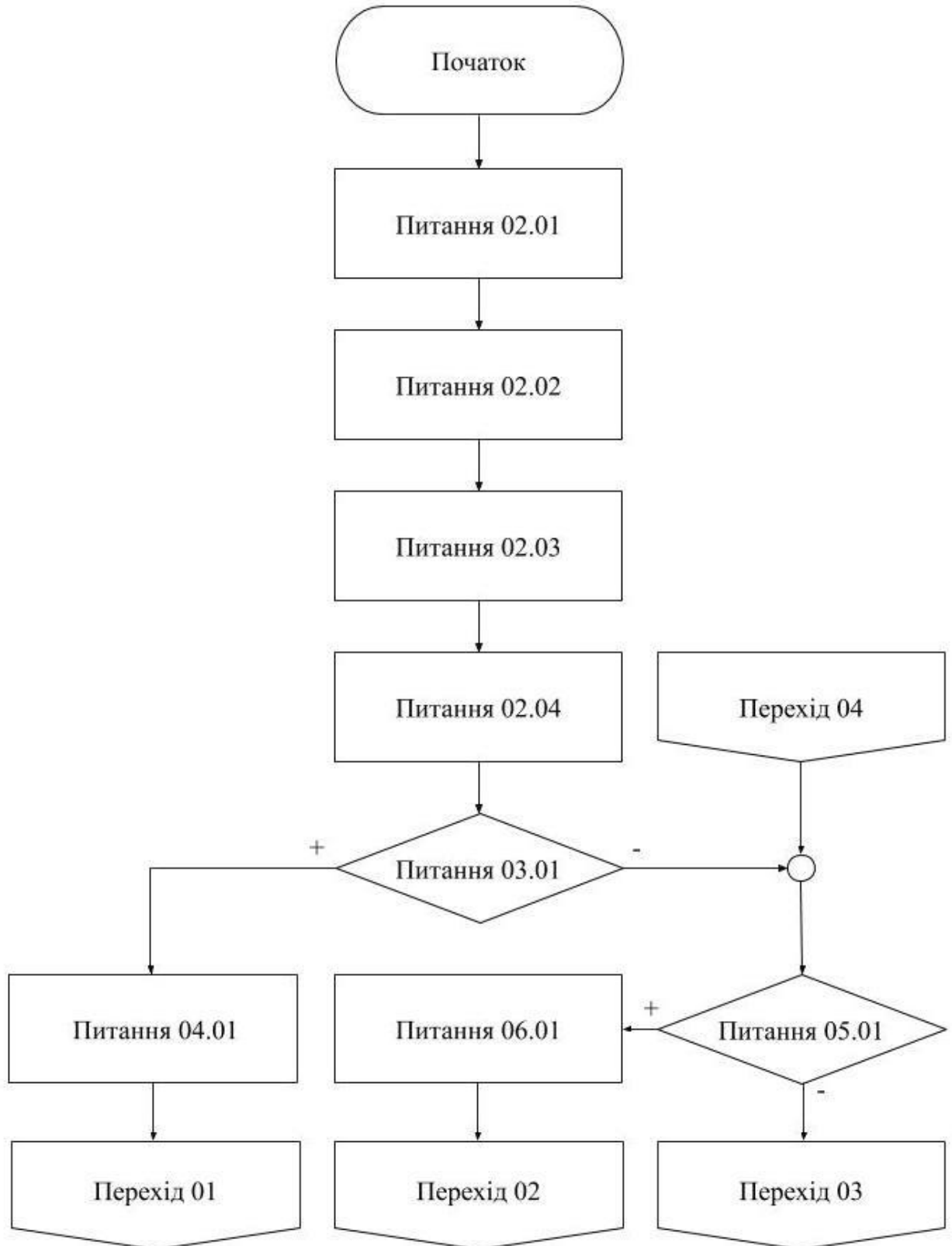
09.02.02. ні, не маю;

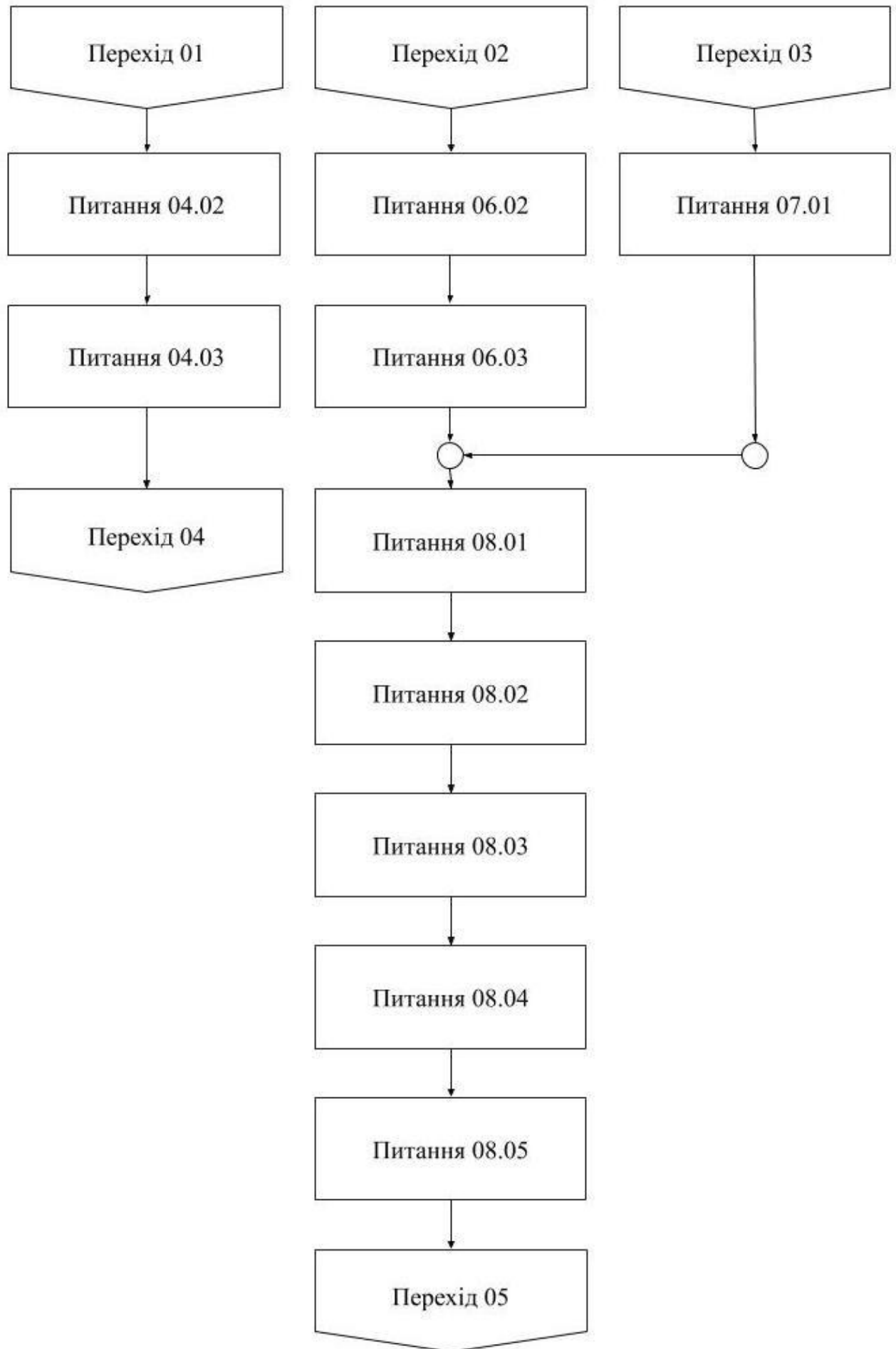
09.02.03. важко відповісти.

10. Шановний військовослужбовець,

Ви відповіли на останнє питання цього дослідження. Впевнені, Ваші відверті відповіді допоможуть зробити існуючу систему внутрішніх комунікацій Збройних Сил України більш ефективною.

Додаток Б

АЛГОРИТМ
ВІЙСЬКОВО-СОЦІОЛОГІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ





Додаток В

РЕЗУЛЬТАТИ
ВІЙСЬКОВО-СОЦІОЛОГІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

02.01. Вкажіть, будь ласка, свою вікову групу:

02.01.01. 18-24 років (-и);	12%
01.01.02. 25-32 років (-и);	17%
02.01.03. 33-39 років (-и);	31%
02.01.04. 40-46 років (-и);	20%
02.01.05. 47-53 років (-и).	20%

02.02. Вкажіть, будь ласка, свою вислугу років:

02.02.01. менше 5 років;	45%
02.02.02. 5-10 років;	15%
02.02.03. 10-15 років;	10%
02.02.04. 15-20 років;	15%
02.02.05. 20-25 років;	10%
02.02.06. більше 25 років.	5%

02.03. Вкажіть, будь ласка, до якої категорії військовослужбовців Збройних Сил України Ви відносите:

02.03.01. військова служба за призовом під час мобілізації, на особливий період;	40%
02.03.02. військова служба за контрактом;	30%
02.03.03. молодший офіцерський склад;	20%
02.03.04. старший офіцерський склад.	10%

02.04. Вкажіть, будь ласка, напрямок своєї діяльності:

02.04.01. керівний склад;	20%
02.04.02. підрозділ забезпечення;	25%
02.04.03. бойовий склад.	55%

03.01. Чи проводяться з Вами заходи інформаційно-пропагандистського забезпечення?

03.01.01. так, проводяться; 81%

03.01.02. ні, не проводяться. 19%

04.01. Як часто проводяться з Вами заходи інформаційно-пропагандистського забезпечення?

04.01.01. проводяться, але досить рідко; 22%

04.01.02. проводяться в повному обсязі. 78%

04.02. Як Ви оцінюєте якість заходів внутрішніх комунікацій, що проводяться з Вами?

04.02.01. заходи проводяться з низькою якістю; 8%

04.02.02. заходи проводяться формально; 10%

04.02.03. важко відповісти; 30%

04.02.04. заходи проводяться посередньо; 18%

04.02.05. заходи проводяться з високою якістю. 34%

04.03. За якими напрямками проводяться з Вами найчастіше заходи інформаційно-пропагандистського забезпечення?

04.03.01. внутрішньо-комунікаційна робота; 33%

04.03.02. культурологічна робота; 34%

04.03.03. військово-патріотична робота. 33%

05.01. Чи проводите Ви особисто заходи інформаційно-пропагандистського забезпечення?

05.01.01. так, проводжу; 82%

05.01.02. ні, не проводжу. 18%

06.01. Як часто Ви проводите заходи інформаційно-пропагандистського забезпечення?

06.01.01. проводжу, але досить рідко; 33%

06.01.02. проводжу в повному обсязі. 67%

06.02. Як Ви оцінюєте якість заходів внутрішніх комунікацій, що проводяться Вами особисто?

06.02.01. заходи проводяться з низькою якістю; 8%

06.02.02. заходи проводяться формально; 25%

06.02.03. важко відповісти; 20%

06.02.04. заходи проводяться посередньо; 16%

06.02.05. заходи проводяться з високою якістю. 31%

06.03. За якими напрямками Вами найчастіше проводяться заходи інформаційно-пропагандистського забезпечення?

06.03.01. внутрішньо-комунікаційна робота; 50%

06.03.02. військово-патріотична робота; 16%

06.03.03. культурологічна робота; 34%

06.03.04. забезпечення технічними засобами пропаганди.

07.01. Що, на Вашу думку, заважає якісно проводити заходи внутрішніх комунікацій у Вашому підрозділі (військовій частині)?

07.01.01. низький рівень підготовки командирів; 18%

07.01.02. слабка зацікавленість особового складу; 17%

07.01.03. недосконалість матеріально-технічної бази; 25%

07.01.04. постійний брак службового часу; 40%

07.01.05. своя відповідь.

08.01. Проранжуйте від 0 до 1 (з кроком в 0.1) дієвість каналів внутрішньої комунікації.

08.01.01. наради та брифінги;	8%
08.01.02. накази та розпорядження;	7%
08.01.03. військові видання та інструкції;	7%
08.01.04. командирське (бойове інформування);	11 %
08.01.05. внутрішні мережі та інтранет-портали;	10 %
08.01.06. месенджери та чати;	12 %
08.01.07. особисте спілкування;	13 %
08.01.08. внутрішні заходи;	7 %
08.01.09. відеоконференції;	3 %
08.01.10. менторство та наставництво;	8 %
08.01.11. неформальні комунікації;	14 %

08.02. Який напрямок внутрішніх комунікацій, на Вашу думку, необхідно додати до вже існуючої структури? Напишіть свою відповідь.

08.02.01. своя відповідь. додаток Г

08.03. Хто, на Вашу думку, має формувати інформаційно-пропагандистську складову повсякденної діяльності? Оберіть декілька відповідей.

08.03.01. старший начальник (командир);	додаток Г
08.03.02. безпосередній начальник (командир);	додаток Г
08.03.03. особовий склад підрозділу;	додаток Г
08.03.04. створений для цього відділ;	додаток Г
08.03.05. спеціальна державна структура.	додаток Г

08.04. Що, на Вашу думку, має стати основою внутрішньо-комунікаційної діяльності? Напишіть свою відповідь.

08.04.01. своя відповідь. додаток Г

08.05. Хто, на Вашу думку, має проводити заходи внутрішніх комунікацій?
Оберіть декілька відповідей.

- | | |
|---|-----------|
| 08.05.01. старший начальник (командир); | додаток Г |
| 08.05.02. безпосередній начальник (командир); | додаток Г |
| 08.05.03. сержантський склад підрозділу; | додаток Г |
| 08.05.04. спеціаліст з відповідною освітою; | додаток Г |
| 08.05.05. своя відповідь. | додаток Г |

09.01. Вкажіть, будь ласка, до якого виду Збройних Сил України Ви відноситеся:

- | | |
|-----------------------------------|------|
| 09.01.01. Сухопутні Війська; | 100% |
| 09.01.02. Повітряні Сили; | |
| 09.01.03. Військово-Морські Сили. | |

09.02. Чи маєте Ви профільну військову освіту, що відповідає специфіці Вашого виду Збройних Сил України?

- | | |
|-----------------------------|-----|
| 09.02.01. так, маю; | 55% |
| 09.02.02. ні, не маю; | 40% |
| 09.02.03. важко відповісти. | 5% |

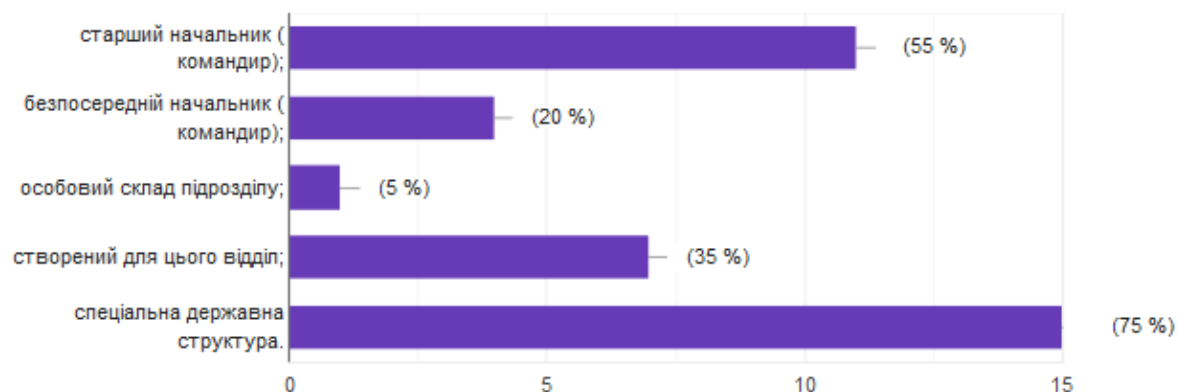
Додаток Г

ДОДАТКОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ВІЙСЬКОВО-СОЦІОЛОГІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Який напрямок внутрішніх комунікацій, на Вашу думку, необхідно додати до вже існуючої структури? Напишіть свою відповідь



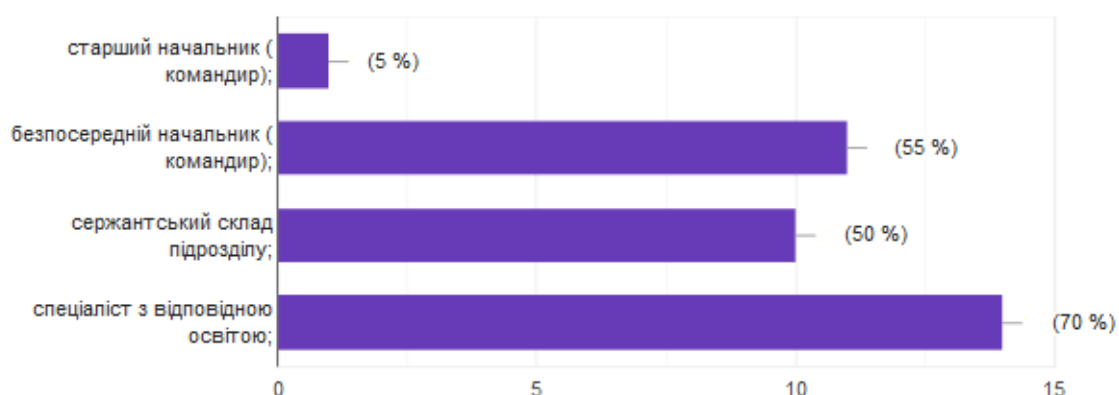
Хто, на Вашу думку, має формувати інформаційно-пропагандистську складову повсякденної діяльності? Оберіть декілька відповідей.



Що, на Вашу думку, має стати основою внутрішньо-комунікаційної діяльності? Напишіть свою відповідь.

національна ідея
політика держави
особистий приклад командира
достатнє фінансування
суспільно-політична обстановка
достатня кількість технічних засобів
патріотична складова
потреби підлеглих
віра в командира
бажання
наглядна агітвція
свідоме ставлення до роботи відповідальних осіб

Хто, на Вашу думку, має проводити заходи внутрішніх комунікацій? Оберіть декілька відповідей.



Додаток Д

МАТРИЦЯ КОМУНІКАЦІЙ ВІЙСЬКОВОЇ ЧАСТИНИ (ПРИКЛАД)

Фази комунікаційного розвитку, комунікаційна стратегія	Комунікаційні цілі підрозділу на певному етапі	Завдання та головна ідея інформаційних повідомлень	Найбільш ефективні канали комунікації
Перша фаза - зародження/підг- отовки	Привернути увагу як можна більшого числа отримувачів повідомлень та досягнення цілей: • створення широкої обізнаності та пізнаваності військового колективу; • створення зацікавленості в діяльності та бажання слідкувати за подальшими новинами; • інформування про майбутні зміни/завдання	• підготувати аудиторію до змін; • зменшити опір; • скласти позитивне враження на аудиторію; • важливість змін; • очікувані результати; • необхідність підтримки	• управління військової частини • внутрішні розсилки • інформаційна система • співслужбовці • соціальні мережі
Друга фаза - зростання/ переконання	Нарощення комунікаційного впливу. Цілі на цьому етапі: • остаточне формування та зміцнення позитивного іміджу повідомлення; • стимулювання отримувачів повідомлень щодо розповсюдження необхідної інформації; • забезпечення розуміння та підтримки змін	• забезпечення прихильності отримувача повідомлень • роз'яснення деталей змін • відповіді на запитання • мотивування до сприйняття та змін	• співслужбовці • інформаційна система • соціальні мережі • періодичні видання • event-заходи • іміджеві заходи • канали зворотнього зв'язку

Фази комунікаційного розвитку, комунікаційна стратегія	Комунікаційні цілі підрозділу на певному етапі	Завдання та головна ідея інформаційних повідомлень	Найбільш ефективні канали комунікації
Третя фаза - зрілість/ нагадування	Підтримка комунікаційного впливу. Цілі етапу: • залучення нових отримувачів повідомлень; • зміцнення повідомлення; • ведення конструктивного діалогу з іншими формувачами інформаційних повідомлень; • моніторинг ефективності змін; • коригування дій	• забезпечення зміцнення іміджу повідомлення; • зміцнення прихильності отримувачів повідомлень; • комунікація з зовнішнім середовищем; • оцінка результатів; • виявлення проблем; • впровадження коригування	• управління військової частини • внутрішні розсилки • співслужбовці • соціальні мережі • event-заходи • іміджеві заходи • канали зворотнього зв'язку
Четверта фаза - спад/ завершення	Цілями на цьому етапі є: • інформаційна підтримка; • інформування про діяльність, досягнення, участь у заходах; • формування позитивного іміджу	• підкреслити досягнення; • інформування про їх важливість та унікальність; • аналіз проведених дій	• управління військової частини • внутрішні розсилки • інформаційна система • соціальні мережі • канали зворотнього зв'язку