Олександр Миколайович ПРАВДИВЕЦЬ

КОМУНІКАЦІЯ З ПИТАНЬ ВІЙСЬКОВОГО ОБЛІКУ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Для підвищення кваліфікації
інспекторів з військового обліку

Київ 2026

УДК 005.95/.96:316.77(075.8)
П-68

Автор: ПРАВДИВЕЦЬ Олександр Миколайович — кандидат військових наук, завідувач кафедри управління фінансово-економічною безпекою ВНЗ «Університет економіки та права “КРОК”».

Рецензенти:
НИКОНЕНКО О.В. — кандидат психологічних наук, доцент, завідувач кафедри психології ВНЗ «Університет економіки та права “КРОК”»;
ЖУРАВЛЬОВ М.В. — доктор філософії (з теології), полковник, професор кафедри бойового забезпечення та повсякденної діяльності Житомирського військового інституту імені С. П. Корольова.

Правдивець О. М. Комунікація з питань військового обліку : навчальний посібник. Київ, 2026. 100 с.

Посібник призначений для формування та розвитку навичок професійної комунікації слухачів програми підвищення кваліфікації інспекторів з військового обліку відповідно до професійного стандарту «Інспектор з військового обліку». У посібнику розкрито основи психології людини, принципи управління конфліктами, правила ділового мовлення та спілкування, професійної етики й ведення переговорів. Викладено алгоритми взаємодії інспектора з керівником і персоналом підприємства, територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки, а також контролюючими органами. Матеріал орієнтований на застосування знань у професійних ситуаціях, що виникають під час виконання обов’язків із ведення військового обліку призовників, військовозобов’язаних та резервістів. Навчальний текст доповнено ілюстраціями, алгоритмами дій, практичними завданнями та питаннями для самоконтролю. Практичні ситуації подано як навчальні моделі. Методичні рекомендації не встановлюють додаткових обов’язків працівників або повноважень інспектора.

УДК 005.95/.96:316.77(075.8)

© Правдивець О. М., 2026

Зміст

Зміст посібника

Умовні позначення 5

Умовні скорочення 5

Вступ 6

Зв’язок змісту посібника з вимогами професійного стандарту 9

Рекомендації щодо роботи з навчальним посібником 15

Розділ 1. Основи психології людини 16

1.1. Основи психології людини 16

1.2. Принципи управління конфліктами. 28

Питання для самоконтролю до розділу 1 35

Завдання для самостійної підготовки до розділу 1 35

Розділ 2. Основи ділової комунікації та професійної етики 38

2.1. Правила ділового мовлення, спілкування. 38

2.2. Принципи етичного кодексу. 45

2.3. Правила ведення переговорів. 49

Питання для самоконтролю до розділу 2 56

Завдання для самостійної підготовки до розділу 2 56

Розділ 3. Комунікація з питань військового обліку 58

3.1. Алгоритми дій інспектора з військового обліку щодо комунікації з керівником та персоналом підприємства з питань військового обліку. 59

3.2. Алгоритми дій інспектора з військового обліку щодо комунікації з ТЦК та СП з питань військового обліку. 66

3.3. Алгоритми дій інспектора з військового обліку щодо комунікації з контролюючими органами з питань військового обліку. 71

Питання для самоконтролю до розділу 3 78

Завдання для самостійної підготовки до розділу 3 79

Спільна картка оцінювання практичних завдань 80

Додатки 81

Додаток 1 Пам’ятка для складної розмови 81

Додаток 2 Картка підготовки комунікації 82

Додаток 3 Картка фіксації результату 83

Додаток 4 Активне слухання 84

Додаток 5 Управління конфліктом 85

Додаток 6 Професійне повідомлення за моделлю факт пояснення дія 86

Додаток 7 Ефективна ділова комунікація 87

Додаток 8 Переговорний процес 88

Додаток 9 Комунікація з керівником 89

Додаток 10 Комунікація з персоналом 90

Додаток 11 Комунікація з ТЦК та СП 91

Додаток 12 Комунікація під час контролю 92

Додаток 13 Єдиний алгоритм комунікації 93

Додаток 14 Контрольний перелік якості повідомлення 94

Додаток 15 Приклади ділових повідомлень 95

Додаток 16 Словник основних понять 96

Список використаних джерел 98

Умовні позначення

Таблиця 1

Умовні позначення навчальних блоків

Позначення	Як працювати з блоком
Зверніть увагу	Визначте умову або межу застосування рекомендації.
Алгоритм дій	Відтворіть послідовність і поясніть призначення кожного кроку.
Приклад із практики	Порівняйте наведений діалог зі своєю робочою ситуацією.
Типова помилка	Поясніть наслідки та запропонуйте коректну заміну.

Умовні скорочення

ТЦК та СП — територіальний центр комплектування та соціальної підтримки.

РТЦК та СП — районний територіальний центр комплектування та соціальної підтримки.

КМУ — Кабінет Міністрів України.

РДА — районна державна адміністрація.

HR — служба управління персоналом або кадрова функція підприємства.

Інспектор — інспектор з військового обліку.

Порядок № 1487 — Порядок організації та ведення військового обліку призовників, військовозобов’язаних та резервістів, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 30 грудня 2022 р. № 1487 [4].

Вступ

Організація та ведення військового обліку призовників військовозобов'язаних і резервістів в державних органах, в органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах та в організаціях потребують узгодженої взаємодії між керівниками, працівниками, структурними підрозділами цих суб'єктів системи військового обліку, територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки й іншими уповноваженими органами. Інспектор з військового обліку забезпечує цю взаємодію через отримання й уточнення відомостей, роз'яснення вимог, підготовку документів, обґрунтування пропозицій та контроль виконання погоджених дій. Тому якість його роботи залежить як від професійних знань, так і від здатності своєчасно, зрозуміло та коректно передавати інформацію, встановлювати зворотний зв'язок і досягати визначеного результату.

Особливого значення комунікація набуває в умовах воєнного стану, коли питання військового обліку можуть супроводжуватися невизначеністю, підвищеним емоційним напруженням, суперечностями між виробничими завданнями та необхідністю виконання встановлених вимог. Нечітке повідомлення, неперевірена інформація, некоректне пояснення або відсутність документального підтвердження можуть ускладнити виконання навіть правильно визначеної процедури. Натомість професійно побудований діалог допомагає з'ясувати обставини, попередити непорозуміння, узгодити правомірний порядок дій і забезпечити належне виконання завдання.

Професійний стандарт «Інспектор з військового обліку» визначає організацію та ведення військового обліку, оформлення бронювання, роботу з інформацією за військово-обліковими ознаками та забезпечення дотримання правил військового обліку як складові мети професійної діяльності. Реалізація цих завдань передбачає постійну взаємодію з людьми й установами, від яких залежить отримання інформації та виконання відповідних процедур. [7]

Безпосередній зв’язок комунікації з професійною діяльністю розкривається у компетентності Д1, що передбачає налагодження взаємодії із заінтересованими органами та особами. Серед відповідних знань професійний стандарт визначає правила ведення переговорів, принципи етичного кодексу, організаційну структуру роботи із заінтересованими сторонами та принципи управління конфліктами. До необхідних умінь віднесено встановлення зв’язків, організацію співпраці та залагодження конфліктних ситуацій, а до комунікаційних результатів — застосування навичок ефективної комунікації. [7]

У цьому посібнику зазначені вимоги розглядаються як основа практичної підготовки інспектора. Комунікація охоплює весь процес професійної взаємодії: визначення мети, підготовку перевірених фактів, урахування особливостей співрозмовника, вибір належного каналу, зрозуміле пояснення, опрацювання заперечень, фіксацію результату та подальший контроль. Такий підхід дає змогу пов’язати знання правил спілкування з конкретними діями під час виконання посадових обов’язків.

У взаємодії з керівником підприємства комунікативна підготовка допомагає інспектору стисло викладати обставини, пояснювати ризики, обґрунтовувати пропозиції та визначати питання, що потребують управлінського рішення. Під час роботи з персоналом вона забезпечує доступне роз’яснення вимог, уважне ставлення до запитань і заперечень, уточнення необхідних відомостей та дотримання конфіденційності. У спілкуванні з ТЦК та СП й іншими уповноваженими органами особливого значення набувають точність формулювань, аргументованість позиції, належне оформлення документів і підтвердження результатів взаємодії.

Метою навчального посібника є формування та розвиток комунікативних компетентностей інспекторів з військового обліку, необхідних для виконання професійних завдань, конструктивної взаємодії із заінтересованими сторонами, запобігання конфліктам і застосування етичних принципів у повсякденній роботі. Посібник призначений для слухачів програми підвищення кваліфікації

інспекторів з військового обліку та може використовуватися під час навчальних занять, самостійної підготовки й опрацювання професійних ситуацій.

Зміст посібника побудовано за послідовністю від розуміння психологічних чинників поведінки людини до застосування конкретних алгоритмів взаємодії. У першому розділі розкрито основи психології людини та принципи управління конфліктами. Другий розділ присвячено правилам ділового мовлення і спілкування, професійній етиці та веденню переговорів. У третьому розділі розглянуто алгоритми комунікації з керівником і персоналом підприємства, ТЦК та СП і контролюючими органами.

Методичний підхід поєднує теоретичні пояснення з аналізом практичних кейсів, прикладами діалогів, наочними схемами та завданнями для самостійної підготовки. Питання для самоконтролю після кожного розділу допомагають перевірити розуміння матеріалу, а ситуаційні завдання — відпрацювати аргументацію, послідовність дій і вибір коректних формулювань. Практичні кейси спрямовані на розвиток здатності пояснювати власне рішення, оцінювати можливі наслідки та діяти в межах професійних повноважень.

Очікуваним результатом опрацювання посібника є здатність інспектора будувати професійну взаємодію на засадах законності, поваги, достовірності та відповідальності. Засвоєння матеріалу має допомогти слухачеві перетворювати отриману інформацію на зрозумілі завдання, підтримувати конструктивний діалог і забезпечувати належне документування результатів своєї роботи.

Зв’язок змісту посібника з вимогами професійного стандарту «Інспектор з військового обліку»

Професійна діяльність інспектора з військового обліку потребує постійної взаємодії з керівниками, працівниками, структурними підрозділами, органами військового управління та іншими уповноваженими органами. Через комунікацію інспектор отримує й уточнює відомості, пояснює вимоги, обґрунтовує пропозиції, організовує співпрацю та повідомляє про результати виконання завдань. Тому комунікативна підготовка має бути пов’язана зі змістом його трудових функцій.

Професійний стандарт «Інспектор з військового обліку» визначає комунікацію як одну зі складових результатів навчання поряд зі знаннями, уміннями й навичками, відповідальністю та автономією. Це дає підстави розглядати її як наскрізну складову професійної підготовки, необхідну для застосування фахових знань у взаємодії з людьми та установами. [7]

У цьому посібнику зв’язок із професійним стандартом розкрито на двох рівнях. Перший — визначення комунікаційної складової трудових функцій інспектора. Другий — встановлення відповідності між професійними завданнями, змістом навчального матеріалу, практичними вправами та очікуваними результатами навчання.

Комунікаційна складова трудових функцій

Залежно від професійного завдання комунікація може бути спрямована на погодження роботи, отримання інформації, роз’яснення вимог, надання допомоги, опрацювання суперечностей або підтвердження виконаних дій. Відмінності між цими завданнями потрібно враховувати під час вибору змісту повідомлення, способу аргументації, каналу передавання інформації та форми фіксації результату. У табл. 2 наведено аналітичну матрицю комунікаційної

складової професійної діяльності. Назви функцій і зміст компетентностей подано скорочено зі збереженням їхніх кодів. Стовпчик «Комунікація» містить авторську навчальну інтерпретацію практичного застосування відповідних вимог.

Таблиця 2

Комунікаційна складова трудових функцій інспектора з військового обліку

Трудова функція	Професійні компетентності	Комунікація — практичне застосування
А. Організація і планування роботи	А1 — документація; А2 — бази даних та електронна взаємодія; А3 — планування	Уточнення завдань, погодження послідовності роботи, опрацювання звернень і запитів, підготовка службових повідомлень. Визначення адресатів, виконавців та очікуваного результату взаємодії.
Б. Організація військового обліку	Б1 — застосування нормативних актів; Б2 — збирання й оброблення інформації	Обґрунтування організаційних пропозицій керівнику, координація з підрозділами, уточнення необхідних відомостей і джерел їх отримання.
В. Ведення військового обліку	В1 — застосування нормативних актів; В2 — аналіз та оцінювання стану обліку	Отримання й перевірка даних, пояснення виявлених невідповідностей, обговорення способів їх усунення, повідомлення про фактичний стан виконання завдань.
Г. Консультування та інформування	Г1 — інформування про вимоги; Г2 — роз’яснювальна робота	Доступне пояснення вимог і змін, відповіді на запитання, врахування потреб співрозмовника, перевірка розуміння подальших дій.
Д. Взаємодія із зацікавленими органами та особами	Д1 — налагодження комунікацій	Встановлення робочих контактів, організація співпраці, ведення переговорів, опрацювання суперечностей і залагодження конфліктних ситуацій.
Е. Методична допомога та забезпечення дотримання вимог	Е1 — допомога з документами та зверненнями; Е2 — контроль дотримання законодавства	Пояснення порядку підготовки документів, уточнення потреб у допомозі, повідомлення про встановлені факти, підготовка доповідей та визначення подальших дій.

Трудова функція	Професійні компетентності	Комунікація — практичне застосування
К. Цифровізація та автоматизація робочих процесів	К1 — цифрове робоче місце; К2 — програмне забезпечення; К3 — пошук даних; К4 — захист пристроїв	Вибір належного електронного каналу, перевірка адресата та вкладень, організація дистанційної взаємодії, збереження підтверджень передавання інформації.

Джерело: авторське узагальнення на основі розділу V професійного стандарту «Інспектор з військового обліку». [7]

Матриця охоплює функції, передбачені стандартом для професійної кваліфікації «Інспектор з військового обліку». Для кваліфікації «Старший інспектор з військового обліку» додатково визначено функції Ж, З та І, які стосуються підготовки документів на бронювання, інформаційної взаємодії та супроводу відповідного процесу. Розмежування цих функцій потрібно враховувати під час визначення професійних завдань і результатів підготовки слухачів. [7]

Значення матриці для комунікативної підготовки

Аналіз матриці показує, що комунікація супроводжує як безпосередню роботу з людьми, так і виконання документальних та інформаційних операцій. Підготовка документа потребує з’ясування його призначення, отримання перевірених відомостей, уточнення невідповідностей і визначення належного адресата. Планування роботи передбачає погодження завдань, послідовності дій та взаємодії між виконавцями. Отже, документальний результат часто залежить від якості попередньої комунікації.

Кожний напрям роботи має власну комунікаційну мету:

під час інформування важливо забезпечити зрозумілість повідомлення; під час консультування — з’ясувати запитання та пояснити можливі дії;

під час переговорів — узгодити допустимий спосіб виконання завдання;

під час підготовки доповіді — надати достатні відомості для управлінського рішення.

Тому універсальні правила спілкування потрібно застосовувати з урахуванням конкретної професійної ситуації.

Комунікація також забезпечує зв'язок між учасниками робочого процесу. Інспектор має розуміти, хто надає вихідні відомості, хто їх перевіряє, хто ухвалює рішення та хто виконує подальшу дію. Невизначеність цих ролей може спричинити повторні звернення, суперечливі доручення або відсутність підтвердженого результату.

Отже, зміст посібника спрямований на підготовку слухача до такої взаємодії.

Психологічні основи допомагають коректно з'ясовувати причини заперечень і підтримувати предметний діалог.

Ділове мовлення забезпечує точність та зрозумілість повідомлень.

Етичні принципи визначають вимоги до поведінки, а переговорні навички допомагають погоджувати правомірні варіанти дій.

Відповідність змісту посібника професійним завданням

Зв'язок навчального матеріалу з професійною діяльністю реалізовано через послідовне опрацювання пояснень, прикладів, практичних ситуацій і завдань для самостійної підготовки. Очікувані результати конкретизовано через дії, які слухач має продемонструвати.

Таблиця 3

Зв’язок навчального матеріалу з професійними завданнями

Розділ посібника	Професійні завдання, до яких готує матеріал	Навчальна діяльність	Очікуваний результат
Розділ 1. Основи психології людини	З’ясування причин заперечень, підтримання конструктивного діалогу, управління конфліктними ситуаціями	Аналіз поведінки без приписування мотивів, активне слухання, уточнення предмета суперечності, відпрацювання деескалації	Слухач відокремлює факти від припущень, ставить коректні запитання, визначає предмет суперечності та пропонує обґрунтовану послідовність дій.
Розділ 2. Основи ділової комунікації та професійної етики	Підготовка повідомлень, опрацювання етичних дилем, ведення переговорів і погодження дій	Редагування повідомлень, аналіз сумнівного доручення, робота із запереченнями, формулювання домовленостей	Слухач готує зрозуміле повідомлення, аргументує позицію, дотримується етичних вимог і фіксує погоджені дії або невирішені питання.
Розділ 3. Комунікація з питань військового обліку	Взаємодія з керівником, персоналом, ТЦК та СП і представниками контрольних органів	Підготовка доповіді, пояснення працівнику, опрацювання зовнішнього запиту, аналіз ситуації контрольного заходу	Слухач визначає мету й учасників взаємодії, перевіряє підставу та предмет звернення, обирає належний канал, документує результат і визначає подальший контроль.

Джерело: авторська методична конкретизація змісту навчального посібника.

Наведені результати навчання та способи їх перевірки призначені для організації роботи з посібником. Вони не змінюють професійного стандарту, не встановлюють додаткових посадових обов’язків і не розширюють повноважень інспектора.

Перевірка результатів навчання

Опанування матеріалу передбачає здатність слухача пояснити власне рішення та виконати відповідну комунікативну дію: поставити уточнювальне

запитання, відповісти на заперечення, підготувати повідомлення, побудувати аргументовану доповідь або зафіксувати результат взаємодії.

Під час аналізу практичного завдання доцільно перевірити, чи:

1. *Визначено мету*, адресата та предмет комунікації.
2. *Перевірені факти* відокремлено від припущень і питань, які потребують уточнення.
3. *Позицію співрозмовника* з'ясовано без оцінювання його особистості та приписування мотивів.
4. *Повідомлення* містить зрозуміле пояснення й конкретну подальшу дію.
5. *Аргументація відповідає* встановленим обставинам, застосовній процедурі та межам повноважень.
6. *Обраний канал і обсяг інформації* враховують вимоги конфіденційності.
7. *Визначено спосіб* підтвердження фактичного результату.
8. *Невирішені питання* передано належній уповноваженій особі та встановлено наступний крок.

Якість комунікації оцінюється з урахуванням її призначення. Для консультації важливо перевірити розуміння необхідної дії; для доповіді — достатність інформації для рішення; для передавання документів — належне адресування й підтвердження відповідної події. Сам факт розмови або надсилання повідомлення не засвідчує завершення професійного завдання.

Якщо домовленості не досягнуто, слухач має показати, як коректно підсумувати позиції сторін, зафіксувати розбіжності та визначити подальші дії. Відсутність згоди сама по собі не є ознакою неякісної комунікації. Визначальними є обґрунтованість професійних дій, дотримання меж повноважень і достовірність відображення результату.

Рекомендації щодо роботи з навчальним посібником

Опрацьовуйте теми послідовно. Психологічні основи першої теми пояснюють причини реакцій співрозмовника; друга тема дає правила побудови діалогу; третя застосовує їх до конкретних напрямів роботи інспектора. Перед читанням визначте, яку професійну ситуацію ви хотіли б навчитися вирішувати. Під час вивчення кожного навчального питання виписуйте не лише визначення, а й послідовність власних дій.

Наприклад, після пояснення активного слухання підготуйте два уточнювальні запитання, які можна використати в розмові з працівником. Після аналізу переговорів сформулюйте бажаний результат зустрічі з керівником підрозділу.

Практичні кейси опрацьовуйте у два етапи: спочатку запропонуйте власне рішення, потім порівняйте його з рекомендованим підходом. Поясніть відмінності. У груповій роботі розподіліть ролі інспектора, співрозмовника та спостерігача. Спостерігач оцінює зрозумілість повідомлення, коректність, якість аргументації та визначеність результату.

Питання для самоконтролю призначені для відкритої усної або письмової відповіді. Відповідайте своїми словами, наводьте професійний приклад і пояснюйте межі запропонованої дії. Вони не підміняють окремий підсумковий тест програми підвищення кваліфікації.

Розділ 1. Основи психології людини

МЕТА ТА ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ

Розуміти психологічні чинники поведінки, застосовувати активне слухання, знижувати емоційне напруження та обирати спосіб управління конфліктом.

Література та основні поняття

Рекомендовані матеріали [1; 8; 11–16].

Потреби; мотиви; емоції; сприйняття; активне слухання; емпатія; конфлікт; деескалація.

Навчальні питання

1. Основи психології людини.
2. Принципи управління конфліктами.

Після опрацювання теми перевірте, чи можете пояснити алгоритм власними словами та застосувати його до ситуації, наведеної наприкінці.

1.1. Основи психології людини

Психологія в роботі Інспектора з військового обліку

Психологія в роботі інспектора допомагає зрозуміти, чому одна й та сама вимога викликає різні реакції, і вибрати спосіб розмови, після якого людина розуміє процедуру й може зробити наступний крок. Для цього інспектор має розрізняти пізнавальні процеси (увагу, сприйняття, пам’ять), емоційні реакції (страх, гнів, розгубленість) і мотивацію (те, що спонукає до дії або утримує від неї). У практичній розмові ці процеси взаємодіють. Якщо працівник почув лише слово «виклик», він може пропустити пояснення мети зустрічі й запам’ятати її як повідомлення про рішення, якого інспектор не оголошував [8; 14].

Увага вибіркова. Людина швидше помічає те, що вважає важливим для власної безпеки, і може втратити частину змісту довгого усного повідомлення. Тому інспектор повідомляє одну ключову думку за раз, відокремлює обов'язкову дію від довідкової інформації та залишає короткий письмовий підсумок, коли це доречно. Коли працівник своїми словами повторює наступний крок, інспектор одержує свідчення того, що пояснення зрозуміле, і може відразу виправити помилку.

Відповідно до транзакційної моделі стресу людина оцінює значення події та наявні ресурси, щоб із нею впоратися [15]. Запит про відомості може сприйматися як звична процедура, загроза приватності або початок процесу, наслідків якого людина не розуміє. Інспектор не визначає внутрішній стан за жестом або тоном. Він формулює гіпотезу і перевіряє її запитанням. Відповідь підказує, що саме потрібно пояснити або змінити в організації розмови.

Наприклад, працівник каже: «*У чат нічого не надсилатиму*». Факт полягає у відмові від конкретного каналу. Інспектор запитує, чи працівник заперечує проти самого уточнення відомостей, чи його турбує доступ учасників чату. Після відповіді інспектор уточнює застосовну процедуру і пропонує передбачений підприємством спосіб ознайомлення з документом. Результат перевіряє за виконаною дією, а в робочому записі описує канал і домовленість без оцінки характеру працівника.

Знання психології потрібне і для самоспостереження. Поспіх, роздратування або прагнення негайно отримати згоду можуть підштовхнути інспектора до категоричних заяв. Корисно перед відповіддю назвати собі предмет розмови, відкрити документ і перевірити, чи справді із нього випливає озвучена вимога. Якщо відповіді бракує, варто визначити, хто уточнить питання і коли працівник отримає відповідь. Так інспектор знижує ймовірність повторної розмови через власну неточність і зберігає довіру навіть за відсутності негайної згоди.

Практичний результат психологічної підготовки можна оцінити за якістю дій інспектора. Після зустрічі він має відповісти, чи встановив причину

заперечення, чи перевірив розуміння та чи залишив достатній запис для продовження роботи. Під час навчання ці навички відпрацьовують у парах: один учасник розігрує ситуацію, другий веде розмову, а спостерігач відзначає конкретні запитання і реакції. Під час повторного виконання змінюють одну умову, як-от присутність сторонніх або нестачу часу, і перевіряють, чи інспектор адаптує спосіб комунікації.

Людина в комунікації: чинники поведінки

У комунікації людина тлумачить слова через попередній досвід, соціальну роль, очікування й доступну їй інформацію. У моделі зворотного зв'язку зміст, задуманий відправником, може відрізнятися від змісту, відтвореного адресатом. Перешкодою бувають незнайомі терміни, шум у приміщенні, статусна нерівність або страх поставити уточнювальне запитання. Значення має й ситуація, у якій прозвучали слова. Прохання «зайдіть після зміни» наодинці і та сама репліка перед колективом можуть створити різні очікування [8; 9; 14].

Теорія атрибуції пояснює схильність виводити риси особистості з її вчинків, недооцінюючи ситуаційні обставини. Для інспектора це ризик хибно пояснити мовчання байдужістю або ухиленням. Робочий аналіз складається з трьох дій: назвати спостережуваний факт, сформулювати кілька можливих пояснень і перевірити їх нейтральним запитанням. Службові висновки мають спиратися на встановлені обставини й документи.

Наприклад, працівник не відповів до кінця зміни. Інспектор спершу перевіряє доставлення повідомлення та графік роботи, а далі запитує: «Ви отримали повідомлення? Яка частина завдання потребує уточнення?» Якщо працівник не мав доступу до каналу, інспектор уточнює спосіб зв'язку. Якщо повідомлення отримано, але дія незрозуміла, пояснює її і просить працівника відтворити наступний крок. За наявності чіткої відмови фіксує саме її зміст.

Соціальні ролі впливають на те, хто говорить вільно, хто ухвалює рішення і хто почувається під тиском. Присутність начальника підрозділу може сприяти

погодженню робочого часу, але ускладнювати відверту розмову про приватні відомості. Інспектор добирає склад учасників за метою зустрічі та відокремлює організаційні питання від індивідуальних.

Наприклад, керівник зміни просить назвати всіх працівників із розбіжностями у відомостях на загальній нараді. Інспектор пропонує погодити на нараді графік, а конкретні питання обговорити індивідуально через належний канал. Учасники отримують саме ту інформацію, яка потрібна для їхньої ролі.

Принципи ефективної комунікації

Принцип комунікації визначає, яким вимогам має відповідати поведінка інспектора за різних обставин. Шість принципів на рисунку 1 доповнюють один одного. Достовірне повідомлення може бути незрозумілим, а коректний тон без конфіденційності може зашкодити довірі [5; 8; 9; 13].

1. Повага означає визнання гідності співрозмовника, зокрема його права ставити запитання й висловлювати заперечення. Інспектор коментує дію, уникає оцінки особи та не обговорює індивідуальну ситуацію при сторонніх.
Наприклад, після різкої репліки пропонує продовжити розмову наодинці й запитує, яке питання потрібно з’ясувати першим.

2. Чіткість забезпечує однакове розуміння предмета, дії, адресата та строку. Інспектор розкриває скорочення і вказує, чи йдеться про строк за застосовною процедурою або про погоджений внутрішній орієнтир.
Наприклад, окремо формулює, що працівник має пред’явити і де це можна зробити.

3. Достовірність вимагає перевірюваності фактів та відокремлення невідомого. Інспектор звіряє реквізити, дату й актуальність джерела.
Наприклад, якщо дата в кадровій системі і документі різниться, повідомляє про розбіжність і називає джерело, за яким її перевірятиме.

4. Активне слухання створює зворотний зв'язок щодо змісту, який співрозмовник мав на увазі. Інспектор ставить відкрите запитання, перефразовує відповідь і перевіряє точність.

Наприклад, уточнює: *«Ви готові показати документ, якщо його не потрібно завантажувати до спільної папки?»*

5. Емпатія полягає в розумінні перспективи співрозмовника та визнанні його переживання. Інспектор називає можливу турботу обережно і дає людині змогу його виправити.

Наприклад, каже: *«Схоже, вас непокоїть, хто побачить відомості. Що саме хотіли б з'ясувати?»*

6. Конфіденційність передбачає контроль обсягу, доступу й маршруту передавання інформації. Інспектор перевіряє повноваження адресата та обирає належне середовище для розмови.

Наприклад, питання щодо документа конкретного працівника вирішує індивідуально і фіксує лише відомості, необхідні для завдання.

На рис. 1 узагальнено принципи ефективної комунікації.



Рисунок 1. Принципи ефективної комунікації

Джерело: авторська розробка

Емоції та поведінка

Емоція виникає, коли подія набуває для людини значення, пов'язаного з її цілями, цінностями або безпекою. Вона може включати суб'єктивне

переживання, зміни тілесного стану, вираз обличчя чи голосу і готовність до певної дії. Теорії по-різному пояснюють послідовність цих складових. У навчальному аналізі зручно використовувати оцінний підхід: подія привертає увагу, людина надає їй значення, виникають переживання й імпульс до дії, а виконана дія та реакція співрозмовника змінюють подальшу оцінку ситуації [14–16].

Першою ланкою може бути зовнішня подія, як-от запрошення до кабінету, або внутрішня, як-от згадка про попередню перевірку. Далі увага виділяє ознаки, які здаються значущими. У повідомленні працівник може зауважити лише терміновість і не помітити, що інспектор просить уточнити один реквізит. Оцінка *«мені загрожує серйозний наслідок»* здатна викликати страх навіть за неповної інформації. Інша оцінка, як-от *«зі мною поводяться несправедливо»*, може супроводжуватися гнівом. Обидві оцінки можуть співіснувати.

Відчуття прискореного серцебиття, напруження або труднощів із зосередженням є можливими компонентами реакції. За ними інспектор не встановлює конкретної емоції. Швидка мова може бути звичкою, а мовчання може означати розгубленість, обдумування, незгоду або прагнення уникнути публічного обговорення. Професійна відповідь спирається на слова людини та перевірку припущень. Запитання *«Що в цій ситуації вас найбільше турбує?»* дає більше інформації, ніж оцінка *«Ви нервуєте»*.

Емоція змінює готовність діяти. Страх може спонукати просити роз’яснення, шукати захисту, відкладати зустріч або замовкати. Гнів може сприяти різкому захисту позиції, але також мотивувати людину вимагати чіткого пояснення. Імпульс і поведінка розділені можливістю вибору. На вибір впливають саморегуляція, умови розмови, очікувані наслідки та реакція іншої сторони. Тому інспектор розрізняє внутрішнє переживання, озвучені слова та юридично або організаційно значущу дію.

Модель регуляції емоцій *Джеймса Гросса* показує точки впливу до й після розгортання реакції [16]. До зустрічі можна змінити ситуацію, обравши

приватне місце. Під час зустрічі можна спрямувати увагу на один перевірений документ і запропонувати іншу, фактологічно точнішу інтерпретацію події. Після появи сильної реакції корисно знизити темп, узяти паузу й повернутися до предмета розмови. Придушення зовнішніх проявів саме по собі не пояснює людині процедури й не розв'язує спір.

Наприклад, під час воєнного стану працівник отримує запрошення уточнити розбіжність у списку. Він сприймає запрошення як ознаку того, що вже ухвалено рішення про його призов, і говорить: *«Ви хочете, щоб мене завтра забрали»*. Працівник перебиває, повторює запитання й відсуває документ. Спостережувані факти полягають у сказаному та діях. Страх призову встановлюється зі слів працівника, а не з його жесту. Припущення про правовий статус перевіряється окремо за наявними документами.

Наприклад, інспектор відповідає: *«Ви запитуєте, чи є рішення про призов. На цій зустрічі ми звіряємо конкретний реквізит зі списком. Покажу, з якого запису виникло питання. Якщо ви отримали окремий офіційний документ, можемо з'ясувати, кому належить уточнювати його зміст»*. Інспектор робить паузу, говорить короткими фразами й не гарантує результату, який залежить від іншого органу. Потім пропонує працівникові пояснити, що він зрозумів про мету зустрічі. Якщо працівник усе ще поєднує звіряння з рішенням про призов, інспектор повертається до джерела факту.

Наприклад, у ситуації з можливим штрафом працівник каже: *«Я пропустив строк, тепер мене точно оштрафують»*. Оцінка загрози може викликати сором, страх або роздратування. Людина може приховати дату, щоб уникнути осуду, або наполягати, що повідомлення не отримувала. Інспектор встановлює хронологію: яке повідомлення було, коли і через який канал його направили, чи є підтвердження одержання і яка дія належить підприємству. Відповідь може звучати так: *«Зараз можемо перевірити дати та документи. Питання щодо відповідальності оцінюють за встановленою процедурою. Я зафіксую те, що можемо підтвердити»*.

Після розмови інспектор записує дату, предмет, перевірені обставини, невирішені питання та погоджений крок. Формулювання «працівник попросив перевірити дату одержання» придатне для повторної перевірки. Оцінка *«працівник поводився агресивно»* без опису конкретних дій малоінформативна. Якщо виникають образи або загрози, інспектор установлює межу розмови, а за потреби припиняє контакт і діє за внутрішньою процедурою безпеки.

Власні емоції інспектора теж впливають на перебіг зустрічі. Повторне заперечення можна помилково сприйняти як особистий виклик і відповісти різкіше. Це підвищує напруження та віддаляє сторони від перевірки фактів. Професійна саморегуляція полягає в тому, щоб помітити імпульс, зробити паузу, відновити робочу дистанцію та повернутися до конкретного запитання. Навіть якщо людина не погодилася, коректно зафіксоване заперечення і визначений маршрут його розгляду є досяжним результатом.

Для розбору емоційної ситуації корисно відтворити послідовність за п’ятьма ознаками: подія, її можливе значення для працівника, озвучене переживання, спостережувана поведінка та наслідок. В одному кейсі подією є запрошення на розмову, значенням — сприйнята загроза призову, а поведінкою — повторні запитання. В іншому кейсі подією є повідомлення про пропущений строк, а поведінкою — суперечка щодо дати отримання. Інспектор може перевірити документи та хронологію в обох випадках, але потреба в поясненні різна. У першому випадку варто розмежувати мету зустрічі й рішення уповноваженого органу, у другому — відновити хронологію та визначити належний маршрут уточнення. Після пояснення інспектор запитує, чи змінилося розуміння ситуації, і відокремлює відповідь від фактичного виконання дії.

Стрес у питаннях військового обліку

Стрес у транзакційній моделі виникає у взаємодії між вимогами ситуації й оцінкою ресурсів. Первинна оцінка стосується значення події, а вторинна —

того, що людина може зробити та на яку підтримку розраховує [14; 15]. Повторна оцінка відбувається після появи нової інформації. Під час військового обліку стресорами можуть бути невизначеність процедури, обмежений час, побоювання щодо наслідків, надмірне навантаження чи суперечливі повідомлення.

Наприклад, працівник сприймає запит як загрозу, бо не розуміє, хто побачить документи. Первинна оцінка змінюється після пояснення мети і доступу, а вторинна — коли він знає, як особисто пред'явити документ уповноваженій особі. Інспектор перевіряє ефект простим запитанням про наступний крок. Коли сумнів зберігається, з'ясовує, що саме залишилося невизначеним.

Наприклад, інспектор одночасно готує відповідь на офіційний запит і звіряє кілька списків. Поспіх підвищує ризик помилкового адресування або вкладення. Усунення організаційного стресора полягає в розподілі завдань, перевірці реальних строків, резервуванні часу для вичитки та залученні уповноваженого колеги до контрольної перевірки за належного доступу.

Управління стресом у спілкуванні

Копінг, орієнтований на проблему, спрямований на зміну обставин, які можна контролювати. Емоційно орієнтований копінг допомагає відновити здатність діяти, коли зовнішні умови наразі не змінюються. У розмові обидва підходи можна поєднати. Інспектор спершу робить паузу і вирівнює темп мовлення, а потім уточнює документ або погоджує робочий канал [11; 14; 15].

Перед зустріччю підготуйте картку з додатка 2, випишіть одну мету, перевірені факти й питання, які потребують погодження. Під час зустрічі відчуйте опору стоп на підлозі, спрямуйте увагу на те, що бачите й чуєте, та зробіть коротку паузу перед відповіддю. Практика заземлення допомагає повернути увагу до поточної дії. За сильного напруження запропонуйте перерву із зазначенням часу і способу повернення до розмови.

Після зустрічі заповніть картку з додатка 3 та внесіть контрольну дату.

Наприклад, працівник двічі перебиває інспектора. Той сповільнює мовлення, кладе перед собою перелік питань і говорить: *«Спочатку уточнимо, що вас турбує. Потім перевіримо, який документ стосується цього питання»*. Якщо предметний обмін відновився, інспектор переходить до дії. Якщо ні, погоджує час продовження або залучає уповноваженого учасника за встановленою процедурою.

Ефективна професійна комунікація

Професійна комунікація є ефективною, коли адресат правильно відтворює зміст і має достатньо інформації для виконання належної дії. Якість залежить від точності повідомлення, його відповідності адресатові, каналу і зворотного зв'язку. Інспектор готує повідомлення під конкретну мету, а після розмови перевіряє розуміння та виконання окремо [9; 10].

Модель «факт → пояснення → дія» зменшує невизначеність. Факт має джерело. Пояснення показує, чому він важливий для конкретної процедури. Дія визначає, що, хто, як і коли робить. За потреби повідомлення доповнюють перевіркою розуміння і фіксацією фактичного результату.

Наприклад, факт: *«У списку і пред'явленому документі різняться відомості в одному полі»*. Пояснення: *«Щоб перевірити запис, треба звірити його із належним джерелом»*. Дія: *«Пропоную звірити цей реквізит завтра о 10:00 у кабінеті інспектора»*. Інспектор уточнює, чи підходить час, і відрізняє внутрішню домовленість від нормативного строку. Запис «звіряння погоджено» змінюється на «виконано» після фактичної звірки.

На рис. 2 узагальнено послідовність або правила, розглянуті в цьому підрозділі.



Рисунок 2. Модель побудови повідомлення за послідовністю факт пояснення дія

Джерело: авторська розробка.

Активне слухання

Активне слухання забезпечує перевірку того, що зрозумів інспектор, перш ніж він дасть відповідь. Воно поєднує увагу, відкрите запитання, уточнення, перефразування та підтвердження. Відображення переживання подають як припущення, а підсумок залишає співрозмовнику можливість виправити почуте [8; 13].

Наприклад, працівник каже: *«Я вам нічого не скидатиму».*

Інспектор не перебиває і дає завершити думку.

Ставить відкрите запитання: «*Що саме викликає заперечення?»*

Уточнює: «Вас турбує, що вкладення можуть побачити учасники чату?»

Перефразовує: «Ви готові уточнити відомості особисто, якщо їх не потрібно надсилати у спільний чат».

Запитує: *«Правильно зрозумів?»*

Після підтвердження пропонує належний спосіб і коротко підсумовує, хто та коли зробить наступний крок. Якщо працівник виправляє інспектора, той повертається до уточнення. Результат фіксують за формою додатка 3.

На рис. 3 узагальнено послідовність або правила, розглянуті в цьому підрозділі.



Рисунок 3. Послідовність активного слухання

Джерело: авторська розробка.

Пояснення для самостійного опрацювання

Психологічна грамотність у роботі інспектора починається з розмежування спостереження і припущення. Фраза *«працівник двічі перепитав*

строк» описує спостереження. Твердження *«він навмисно затягує виконання»* вже є інтерпретацією. Якщо інспектор відразу сприймає припущення як факт, він може обрати невиправдано жорсткий тон. Доцільніше уточнити, яка саме інформація залишилася незрозумілою.

Потреби, мотиви, емоції та сприйняття взаємодіють між собою. Наведена в матеріалах послідовність є навчальним спрощенням, а не універсальним діагностичним законом. Однакова зовнішня реакція може мати різні причини. Мовчання іноді пов'язане з нерозумінням, втомою, потребою обдумати відповідь або небажанням обговорювати особисте питання при колегах. З'ясувати причину можна через коректне запитання, а не через психологічний ярлик.

Активне слухання передбачає уважність до змісту повідомлення й перевірку розуміння.

Спочатку інспектор ставить відкрите запитання*: «Що саме викликає у вас сумнів?»*.

Після відповіді уточнює деталі: *«Вас турбує обсяг даних чи спосіб їх передавання?»*.

Далі коротко перефразовує почуте та отримує підтвердження.

Лише після цього пояснює порядок дій. Так зменшується ризик відповісти на запитання, якого людина фактично не ставила.

Емпатійна відповідь не означає обіцянки бажаного результату. Вислів *«Розумію, що невизначеність вас турбує; з'ясуймо, які відомості вже підтверджено»* коректніший за *«Не хвилюйтеся, усе точно буде добре»*. Друга фраза може створити необґрунтовані очікування. Професійна підтримка полягає в ясності, передбачуваності та повазі.

Невербальна поведінка також впливає на спілкування. Спокійний темп, прийнятна дистанція, можливість сісти та відсутність сторонніх слухачів допомагають зосередитися. Водночас жоден окремий жест або уникнення зорового контакту не доводять нещирості чи небажання співпрацювати.

Інспектор оцінює зміст відповіді та підтвердні документи, а не приписує людині наміри за зовнішніми ознаками.

Саморегуляція інспектора має практичний характер. Перед складною розмовою корисно визначити факти, мету й межі власних повноважень. Під час розмови можна зробити паузу, знизити темп мовлення, повернутися до короткого переліку питань. Якщо роздратування зростає, доречно погодити коротку перерву та час продовження. Обговорення випадку з колегою здійснюється без зайвого розкриття персональних даних. Реакції співрозмовника та коректні дії інспектора узагальнені у табл. 4.

Таблиця 4

Реакції співрозмовника та коректні дії інспектора

Реакція	Що варто уточнити	Коректна дія
Багато повторних запитань	Який пункт незрозумілий?	Пояснити одну дію за раз і перевірити розуміння.
Різка відмова	Чи заперечує людина проти мети, обсягу або каналу?	Вислухати, конкретизувати предмет, пояснити підставу.
Мовчання	Чи потрібні час або інша форма пояснення?	Не приписувати мотив; запропонувати уточнення.

1.2. Принципи управління конфліктами.

Конфлікт сутність і причини

Конфлікт виникає, коли учасник сприймає цілі, інтереси або дії іншої сторони як несумісні з власними. Розрізняють конфлікти щодо завдання, процесу та взаємин. У першому випадку сторони по-різному розуміють, що потрібно зробити. У другому — сперечаються про порядок роботи й відповідальність. У третьому — на взаємодію впливають недовіра, приниження або попередні суперечки [12; 17]. В одному випадку ці джерела можуть поєднуватися.

Наприклад, кадрова служба та керівник підрозділу однаково зацікавлені в актуальних списках, але кожен вважає, що перевірити первинні відомості має інший. Інспектор з'ясовує, де створюється первинний запис, хто може його перевірити і хто затверджує зміну. Конфлікт процесу потребує розподілу ролей та погодженого передавання результату.

Наприклад, працівник вважає, що рішення щодо бронювання ухвалював інспектор, і звинувачує його в упередженості. Інспектор розділяє питання повноважень, критеріїв і конкретного статусу звернення. Пояснює відомі факти та визначає маршрут перевірки невідомих обставин. Якщо обговорення переходить до образ, встановлює межі діалогу і пропонує продовжити в робочому форматі.

Стратегії управління конфліктами

Модель Томаса — Кілманна розрізняє п'ять способів поведінки за двома вимірами: наполегливістю у відстоюванні власних інтересів і готовністю враховувати інтереси іншого [12]. Співпраця шукає рішення для обох сторін, компроміс розподіляє допустимі поступки, конкуренція захищає суттєву вимогу, уникнення дає час або переносить обговорення, пристосування дозволяє поступитися другорядною перевагою. Спосіб обирають за ризиком, терміновістю й межами повноважень.

Принципові переговори зосереджуються на інтересах, варіантах і незалежних критеріях [3; 17]. Цей підхід допомагає, якщо працівник заперечує проти способу передавання, а інспектор має забезпечити належне отримання відомостей. Процедурний підхід до справедливості акцентує можливість висловитися, послідовність критеріїв і зрозуміле обґрунтування [18]. Він особливо потрібний, коли результат залежить від норми або рішення уповноваженого суб'єкта.

Наприклад, коли працівник заперечує проти спільної папки, інспектор використовує співпрацю для вибору належного каналу, принципові переговори

для з’ясування інтересу в захисті даних і процедурну справедливість для пояснення однакового порядку доступу. Обов’язковий зміст процедури перевіряють за документами, а погодження стосується тільки допустимих організаційних варіантів.

Таблиця 5

Стратегії управління конфліктами за моделлю Томаса — Кілманна

Стратегія	Коли доцільно застосувати	Приклад із практики інспектора
Співпраця	Сторони можуть з’ясувати причини розбіжностей і знайти рішення, яке враховує їхні істотні інтереси	Інспектор і керівник підрозділу з’ясовують, чому затримується передавання відомостей, та погоджують розподіл роботи, щоб підготувати їх у встановлений строк
Компроміс	Потрібно оперативно погодити прийнятний варіант, і кожна сторона може поступитися частиною своїх організаційних побажань	Інспектор погоджується отримати відомості двома частинами, а керівник підрозділу бере на себе підготовку першої частини раніше запланованого. Повний комплект передають у встановлений строк
Конкуренція	Сторона наполягає на своєму рішенні в межах повноважень, коли потрібно діяти невідкладно і часу для погодження немає	Під час підготовки звіту інспектор виявляє неперевірені відомості. Якщо йому доручено перевірку проєкту, він наполягає на їх уточненні до подання. Якщо рішення належить керівнику, інспектор доповідає йому про розбіжність
Уникнення	Обговорення доцільно тимчасово відкласти, щоб перевірити факти або зменшити напруження, якщо це дозволяють строки	Під час суперечки щодо переліку документів інспектор пропонує паузу, перевіряє підставу звернення і домовляється, коли повернеться з уточненням
Пристосування	Питання важливіше для іншої сторони, а поступка допустима й дає змогу виконати завдання	Інспектор погоджується перенести консультацію на зручний для працівника час у межах строку, відведеного на виконання завдання

Обираючи стратегію, інспектор спочатку визначає, що саме є предметом суперечності та які умови можна узгодити.

Наприклад, якщо строк подання документів установлено нормативно, сторони можуть погодити внутрішню послідовність їх підготовки в межах цього строку. Інспектор пояснює підставу вимоги, вислуховує заперечення й уточнює, яка допомога потрібна для її виконання. Така розмова може відбуватися у формі співпраці навіть тоді, коли сама вимога є обов'язковою.

У межах однієї ситуації стратегії можуть змінюватися. Інспектор може спочатку відкласти обговорення для перевірки документів, а після уточнення фактів перейти до спільного пошуку рішення. Результат взаємодії оцінюють за тим, чи з'ясовано предмет розбіжності, визначено правомірну подальшу дію та погоджено, хто і коли її виконає.

Типові конфліктні ситуації у військовому обліку

Типові ситуації варто класифікувати за джерелом і перевіряти причину заперечення запитаннями. Вибір способу управління залежить від того, що можна узгодити та хто уповноважений ухвалити рішення.

Таблиця 6.

Типові конфліктні ситуації у військовому обліку

Ситуація	Джерело та можливі причини	Спосіб управління
«Даних не надам»	Процес. Побоювання щодо доступу, незрозуміла мета.	Уточнити предмет відмови. Пояснити мету й погодити допустимий канал.
«Чому мене не забронювали?»	Сприйнята несправедливість, змішування ролей і повноважень.	Звірити статус, пояснити критерії й маршрут уточнення.
«Це не моя відповідальність»	Розподіл роботи. Дублювання або прогалина у функціях.	Зіставити документи про ролі й передати керівникові варіанти розподілу.
«Ви поширили мої дані»	Недовіра, можливий інцидент доступу.	Перейти у приватне середовище, зібрати факти, передати на перевірку.

Ситуація	Джерело та можливі причини	Спосіб управління
«Не згоден із вимогою»	Спір про застосовність норми або спосіб виконання.	Відокремити правове питання від організаційного й зафіксувати результат.

Аналіз показує, що зовні схожі заперечення мають різні джерела. Спір щодо каналу зазвичай потребує узгодження способу передавання, прогалина у функціях — управлінського рішення, а повідомлення про можливе поширення даних — перевірки уповноваженою особою. У всіх випадках інспектор має зафіксувати те, що встановлено, і визначити подію, після якої можна оцінити результат.

Алгоритм управління конфліктом

Схема на рис. 4 показує послідовність дій і зміст кожного кроку. За появи нових обставин поверніться до перевірки підстави або фактів.



Рисунок 4. Алгоритм управління конфліктом

Джерело: авторська розробка.

Якщо співрозмовник погодився з вимогою, але заперечує проти каналу, предметом пошуку стає належний спосіб передавання. Якщо він заперечує саму підставу, перевірте документ і передайте невирішене питання за компетенцією. Зафіксуйте, чи прийнято рішення, чи лише визначено маршрут.

Для підготовки використовуйте картку з додатка 2, для фіксації результату — картку з додатка 3.

Пояснення для самостійного опрацювання

Для управління конфліктом потрібно розрізняти предмет суперечності, позицію та інтерес. Предметом може бути передавання необхідних відомостей.

Позиція працівника — *«нічого не надаватиму»*.

Інтерес — упевнитися, що інформація не потрапить до сторонніх.

Відповідь лише на позицію породжує взаємні вимоги; робота з інтересом дає можливість пояснити мету обробки, коло уповноважених осіб і належний канал передавання.

Деескалація означає зниження напруження до рівня, за якого можливий предметний діалог. Її починають зі спокійного тону, відмови від оцінок особистості та одного зрозумілого запитання. Фраза *«Ви завжди створюєте проблеми»* переводить розмову в площину взаємних звинувачень. Фраза *«Уточнімо, яка саме частина вимоги викликає заперечення»* повертає увагу до предмета.

Стратегію обирають з урахуванням важливості питання, часу та можливостей сторін. Співпраця потребує з’ясування інтересів і пошуку законного рішення. Компроміс можливий щодо організаційних варіантів у допустимих межах. Тимчасова пауза корисна для зниження емоцій, але не повинна призводити до пропуску обов’язкового строку. Наполегливе відстоювання правомірної вимоги не дає права застосовувати погрози чи приниження.

Результатом комунікації може бути не лише згода. Якщо після роз’яснення працівник продовжує заперечувати, інспектор коректно підсумовує позиції, документує факти в установленому порядку та передає питання уповноваженій особі. Він не підміняє відсутню згоду вигаданим записом про виконання й не гарантує поведінку іншої людини.

Профілактика конфліктів передбачає завчасне інформування, однакові підходи та доступний спосіб уточнення запитань.

Наприклад, коротке повідомлення із зазначенням мети, переліку необхідних відомостей і контакту інспектора зменшує кількість суперечливих усних пояснень. Після складної ситуації варто перевірити, чи не спричинили її нечіткі інструкції самого підприємства.

ТИПОВА ПОМИЛКА. Сприймати будь-яке заперечення як навмисне порушення. Спочатку з’ясуйте його зміст і причину; потім визначайте належну відповідь.

Висновки до розділу 1

Поведінку співрозмовника потрібно розуміти через перевірку фактів і коректні запитання.

Емпатія, активне слухання та самоконтроль допомагають підтримувати предметну розмову.

Управління конфліктом передбачає з’ясування причини, вибір допустимого рішення та належну фіксацію результату.

Повага до людини поєднується з дотриманням правомірних вимог.

Питання для самоконтролю до розділу 1

01 Яке практичне значення мають психологічні знання для інспектора з військового обліку?

02 Чим відрізняється спостережуваний факт від припущення про мотиви людини?

03 Як потреби, емоції та сприйняття можуть впливати на реакцію працівника?

04 Які принципи допомагають створювати довіру під час професійної розмови?

05 Як адаптувати пояснення, якщо співрозмовник відчуває значне напруження?

06 Відтворіть етапи активного слухання та наведіть приклад уточнювального запитання.

07 Як застосувати модель «факт — пояснення — дія» у роботі інспектора?

08 Що таке конфлікт і які причини його виникнення в питаннях військового обліку?

09 Порівняйте співпрацю, компроміс, конкуренцію, уникнення та пристосування.

10 Які організаційні питання можна узгоджувати, а які вимоги не можуть бути предметом поступок?

11 Відтворіть алгоритм управління конфліктом та поясніть призначення фіксації результату.

12 Як діяти, якщо після коректного пояснення співрозмовник не погодився виконати дію?

Завдання для самостійної підготовки до розділу 1

Практична вправа. Проведіть двохвилинну розмову з працівником, який заперечує проти способу передавання документа. Спостерігач фіксує факт, уточнювальне запитання і погоджений наступний крок за спільною карткою оцінювання після завдань до розділу 3.

Розмова про передавання даних

Працівник у присутності колег говорить: «Ви всім розповідаєте мої особисті дані, нічого більше не надам». Інспектор поки має твердження працівника і потребує перевірки фактів. Мета розмови — з'ясувати, що саме сталося, забезпечити належний розгляд і окремо уточнити спосіб подальшого облікового контакту.

Наприклад, інспектор відповідає: *«Почув ваше занепокоєння. Пропоную обговорити це в кабінеті, щоб не називати подробиць при колегах»*. Він говорить спокійно, не вимагає пояснень при сторонніх і дає працівникові час перейти в приватне місце. Далі запитує: *«Які відомості, за вашими спостереженнями, стали відомі іншим? Коли й за яких обставин ви це помітили?»* Працівник каже, що колега назвав реквізит і послався на робочий чат.

Наприклад, інспектор перефразовує: *«Ви чули, як колега назвав реквізит. Посилання на чат було зі слів колеги. Чи правильно я відокремив ці обставини?»* Після уточнення пояснює: *«Я зафіксую ваше повідомлення і передам його особі, уповноваженій перевірити доступ. Дату наступного контакту узгодимо зараз. Щодо уточнення облікових відомостей окремо запропоную належний індивідуальний канал»*. Він не просить дублювати можливий витік пересиланням даних у новий чат і не встановлює винного до перевірки.

Психологічні акценти розмови полягають у визнанні занепокоєння, зменшенні публічного тиску, розрізненні спостереження й припущення та відновленні передбачуваності через визначений наступний контакт.

У картці фіксують твердження зі слів працівника, маршрут його розгляду, відповідального і контрольну дату.

Під час наступного контакту повідомляють лише результат, доступний у межах повноважень.

ОРІЄНТИРИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ВЛАСНОГО РІШЕННЯ

Відокремте твердження від перевірених фактів; запропонуйте індивідуальну розмову; уточніть причину занепокоєння; поясніть належний порядок роботи з даними; перевірте повідомлення про можливе розголошення через уповноважених осіб. Не обіцяйте наперед, що порушення не було.

Критерії самоперевірки: відповідність меті; коректність; опора на перевірені факти; дотримання меж повноважень; визначеність подальшої дії; належна фіксація. Якщо хоча б один критерій не виконано, доопрацюйте рішення.

Розділ 2. Основи ділової комунікації та професійної етики

МЕТА ТА ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ

Будувати точні й зрозумілі повідомлення, дотримуватися етичних принципів та проводити переговори щодо допустимих варіантів дій.

Література та основні поняття

Рекомендовані матеріали [2; 3; 5; 7; 9; 10; 18].

Ділове мовлення; канал комунікації; зворотний зв'язок; професійна етика; конфіденційність; переговори.

Навчальні питання

1. Правила ділового мовлення, спілкування.
2. Принципи етичного кодексу.
3. Правила ведення переговорів.

Після опрацювання теми перевірте, чи можете пояснити алгоритм власними словами та застосувати його до ситуації, наведеної наприкінці.

2.1. Правила ділового мовлення, спілкування.

Ділова комунікація у роботі інспектора

Ділова комунікація — це обмін інформацією, потрібною для виконання професійних функцій та узгодження дій. Її форму визначають повноваження адресата, характер завдання, строк і потреба відтворити результат. Те саме питання може потребувати індивідуальної розмови з працівником, доповіді керівникові та офіційного листа зовнішньому органу [9; 10].

На схемі *(рис. 5)* інспектор є сполучною ланкою між працівниками, керівником, кадровою і юридичною службами, керівниками підрозділів, ТЦК та СП і уповноваженими учасниками контролю. Працівник уточнює власні відомості, кадрова служба надає первинні кадрові факти, керівник ухвалює організаційні рішення, юрист допомагає перевірити спірну підставу, а зовнішні адресати одержують відомості в межах компетенції та визначеної процедури.

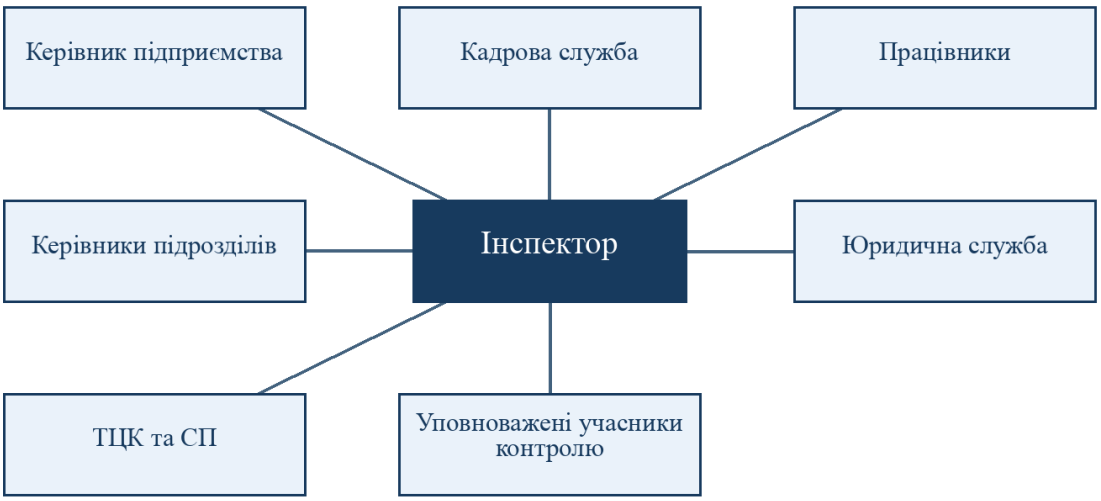


Рисунок 5. Суб'єкти ділової комунікації інспектора

Правила ділового мовлення

Ділове мовлення перетворює професійне завдання на повідомлення, з якого адресат може відтворити предмет, підставу, дію і строк.

Точність стосується фактів, однозначність — їх тлумачення, а лаконічність — добору необхідного змісту.

Структура допомагає знайти ключову інформацію, нейтральність і коректність підтримують робочий контакт. Зрозумілість перевіряють за здатністю адресата відтворити подальшу дію [8–10].

На рис. 6 узагальнено послідовність або правила, розглянуті в цьому підрозділі.

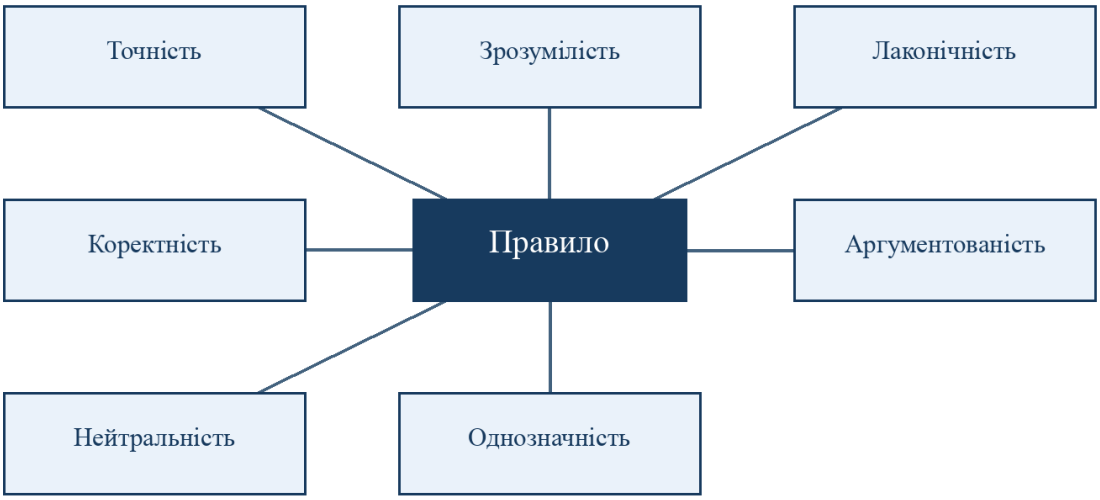


Рисунок 6. Правила ділового мовлення

Джерело: авторська розробка

Таблиця 7

Правила ділового мовлення і дії інспектора

Правило	Дія інспектора
Точність	Звіряє назву документа, дату, номер і зміст реквізиту.
Зрозумілість	Розкриває скорочення та перевіряє розуміння запитанням.
Лаконічність	Виносить довідкові подробиці в додаток, якщо вони потрібні.
Коректність	Звертається шанобливо й описує дії без оцінок особистості.
Аргументованість	Називає перевірений факт та застосовну підставу.
Нейтральність	Відокремлює спостереження, слова учасника та власні припущення.
Однозначність	Називає виконавця, дію, строк і канал.

У діловому мовленні категорично забороняються погрози, приниження, дискримінаційні висловлювання, свідоме перекручення фактів і розголошення відомостей без належної підстави.

Неприпустимо видавати припущення про призов чи штраф за рішення уповноваженого органу, створювати фіктивні підтвердження або вимагати надсилання документів у відкритий чат.

Канали професійної комунікації

Канал — це спосіб, яким повідомлення доходить до адресата і, за потреби, підтверджується. Можливість одразу уточнити зміст важлива у складному діалозі, а відтворюваність і контроль доступу — під час передавання офіційних документів. Вибір залежить від терміновості, складності, чутливості інформації та вимог процедури [9; 10].

Схема на рис. 7 показує особисту зустріч, службовий телефон, офіційний лист, систему електронного документообігу й погоджений захищений електронний канал. Зустріч підходить для складного заперечення, телефон — для дозволеного організаційного уточнення, а офіційні канали — для зареєстрованих повідомлень і контрольованого передавання документів. Усне уточнення за потреби доповнюють письмовим підтвердженням.

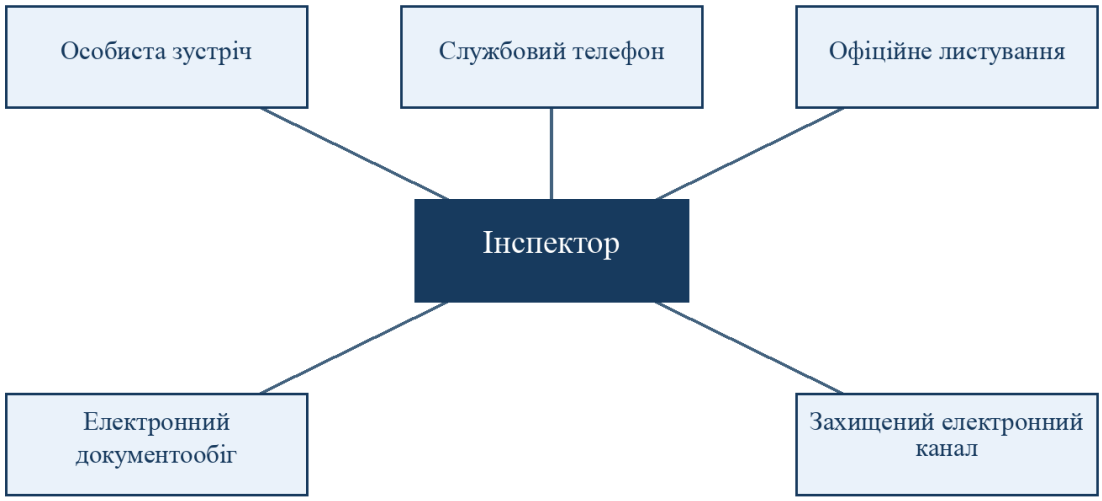


Рисунок 7. Канали професійної комунікації інспектора

Алгоритм ефективної ділової комунікації

Схема на рис. 8 показує послідовність дій і зміст кожного кроку. За появи нових обставин поверніться до перевірки підстави або фактів.



Рисунок 8. Ефективна ділова комунікація

Перед надсиланням повідомлення перевірте, чи зможе адресат із нього зрозуміти завдання без додаткової довідки. Коли кадрова служба має підтвердити первинний запис, назвіть потрібне поле, погоджений канал і контрольну дату. Доставлення повідомлення та одержання підтвердження є різними подіями.

Для підготовки використовуйте картку з додатка 2, для фіксації результату — картку з додатка 3.

Практичний кейс 2.1. Складна розмова з працівником

Вихідні факти. Під час внутрішнього звіряння інспектор виявив розбіжність у відомостях, необхідних для ведення персонального військового обліку. Працівник відмовляється пересилати документи через загальний чат підрозділу. За умовою вправи мету обробки та перелік потрібних відомостей підтверджено. Підприємство передбачило службовий канал для їх передавання.

Завдання. Уточніть, чи стосується заперечення мети, переліку даних або каналу. Сформулюйте пояснення та покажіть два варіанти завершення розмови.

На рис. 9 показано сцену професійної розмови.



Рисунок 9. Складна розмова з працівником

Джерело: авторська ілюстрація.

Картка підготовки до розмови наведена в додатку 2, картка фіксації результату — в додатку 3.

Розбір кейсу 2.1

Інспектор запитує: *«Що саме викликає заперечення — перелік відомостей чи спосіб передавання?»*

Працівник відповідає: «*У чаті документи побачить увесь підрозділ».*

Інспектор пояснює: *«Для звіряння потрібні лише зазначені відомості. Передайте їх через погоджений службовий канал або зверніться до мене особисто. Уточнімо, який спосіб вам підходить».*

Якщо відомості отримано, інспектор перевіряє їх у межах процедури, фіксує підтверджений результат і визначає подальшу дію. Якщо працівник і далі відмовляється, інспектор фіксує зміст відповіді та стан виконання, повідомляє уповноважену особу й уточнює порядок подальших дій.

Нормативна опора. Пункт 34 Порядку № 1487 визначає завдання персонального військового обліку щодо повноти та достовірності даних [4].

Обсяг і канал передавання визначають з урахуванням мети обробки, належної підстави та захисту даних за статтями 6, 11, 14 і 24 Закону № 2297-VI [5].

Пояснення для самостійного опрацювання

Якісне ділове повідомлення дає адресату можливість діяти без додаткових здогадок. Воно містить предмет, підставу, необхідну дію, обґрунтований строк, спосіб передавання та контакт для уточнення. Замість «*Терміново принесіть усі документи»* потрібно конкретизувати перелік документів і пояснити, для якої процедури вони необхідні. Не можна вимагати надлишкову інформацію лише для зручності укладача повідомлення.

Точність відрізняється від категоричності. Професійне формулювання показує, що підтверджено документально, що потребує перевірки та хто приймає рішення. Якщо питання виходить за межі компетенції інспектора, коректно повідомити, що відповідь буде надано після уточнення, і визначити подальший контакт. Вигадана впевненість підриває довіру, коли інформація виявляється помилковою.

Канал обирають за змістом і наслідками повідомлення. Телефон допомагає швидко уточнити організаційну деталь, але сам по собі не завжди підтверджує виконання передбаченої процедури. Електронне повідомлення потребує перевірки адресата, вкладень і встановлених правил документообігу. Надсилання листа, його доставлення, ознайомлення адресата й виконання завдання є різними подіями, які не слід ототожнювати.

Зворотний зв’язок перевіряють без тиску. Замість формального *«Вам усе зрозуміло?»* доречно попросити співрозмовника коротко назвати наступний крок або поставити запитання щодо складного пункту. Якщо виявилося непорозуміння, інспектор переформульовує пояснення, а не повторює ту саму фразу голосніше.

Письмове повідомлення перед відправленням перевіряють двічі: спочатку за змістом, потім за адресуванням і комплектністю. Особливої уваги

потребують однотипні прізвища, автоматично підставлені електронні адреси та файли зі старими редакціями. Копії адресатам додають лише за службовою потребою, а не для посилення психологічного тиску.

ПРИКЛАД ІЗ ПРАКТИКИ

Тема повідомлення: уточнення відомостей. Текст: «Для підготовки [назва процедури] просимо уточнити [конкретні відомості] через [належний канал] до [обґрунтована дата]. Підстава: [перевірений документ або норма]. Для уточнень звертайтеся до [службовий контакт]». Це навчальний каркас; реквізити заповнюються за конкретною ситуацією.

2.2. Принципи етичного кодексу

Професійна етика інспектора з військового обліку

Професійна етика регулює рішення у ситуаціях, де дії інспектора впливають на гідність, приватність і права іншої людини. Вона допомагає застосовувати службові повноваження послідовно, особливо коли керівник просить прискорити роботу, працівник заперечує, а строки обмежені. Етичний аналіз починається з питання про мету, правову підставу, можливий вплив на людину і спосіб задокументувати рішення [4; 5; 7; 18].

Під час етичної дилеми інспектор перевіряє, хто має право доручити дію, чи відповідає вона процедурі, кому буде доступний результат і хто має розглянути сумнів. Принципи на рис. 10 перетворюють ці запитання на перевірювані професійні дії.

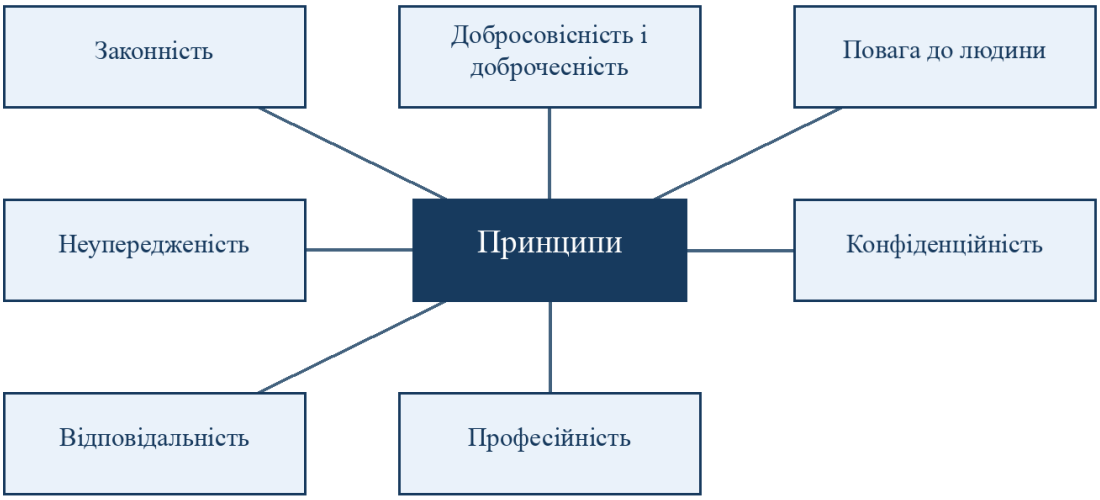


Рисунок 10. Принципи професійної етики інспектора

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 8

Професійні етичні принципи і дії інспектора

Принцип	Дія інспектора
Законність	Перевіряє підставу доручення та межі компетенції.
Добросовісність і доброчесність	Відображає реальні дати й факти, повідомляє про істотну помилку.
Повага до людини	Обговорює індивідуальне питання приватно й дає людині висловитися.
Неупередженість	Застосовує однакові критерії і пояснює відмінності в обставинах.
Конфіденційність	Перевіряє доступ, адресата та необхідний обсяг відомостей.
Відповідальність	Визначає контрольну дату, повідомляє про невиконання.
Професійність	Підтримує знання процедури й залучає компетентних осіб за потреби.

Практичний кейс 2.2. Неправомірне прохання керівника

Вихідні факти. Керівник просить позначити у внутрішній картці прийняття працівника, що військово-обліковий документ перевірено, хоча перевірки ще не було. За умовою кейсу працівник належить до категорії, для якої застосовується загальний порядок перевірки. Кадрова служба очікує

підтвердження, щоб завершити оформлення. Потрібно уточнити, чи надано документ, коли заплановано прийняття та хто відповідає за оформлення.

Завдання. Розмежуйте прохання прискорити перевірку і прохання підтвердити дію, якої не було. Підготуйте відповідь керівнику, допустимий варіант дій та короткий службовий запис на випадок повторного доручення.

На рис. 11 показано сцену професійної розмови керівника з інспектором.

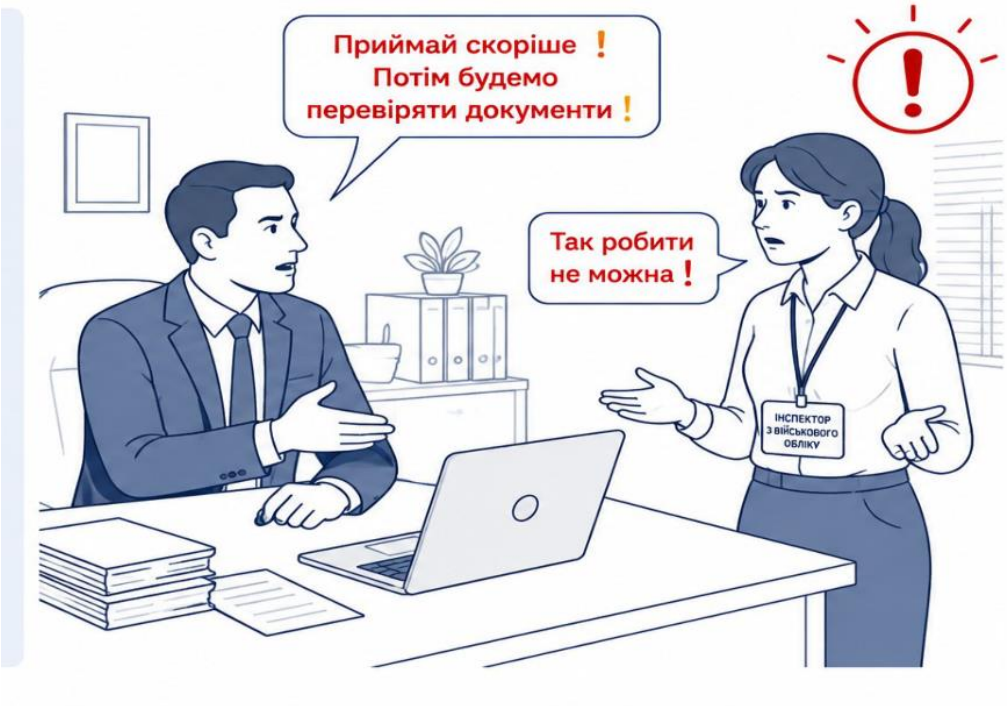


Рисунок 11. Обговорення неправомірного прохання керівника

Джерело: авторська ілюстрація.

Картка підготовки до розмови наведена в додатку 2, картка фіксації результату — в додатку 3.

Розбір кейсу 2.2

Нормативна опора. Під час прийняття на роботу підприємство перевіряє військово-облікові документи в порядку, визначеному пунктом 34 Порядку № 1487. У редакції від 27.06.2026 цей пункт визначає також умови звіряння відомостей, часові межі та винятки [4]. У навчальній ситуації запис про завершену перевірку був би недостовірним.

Інспектор повідомляє: «*Перевірка ще не завершена. Зафіксую поточний стан і сьогодні уточню, коли буде доступний документ. Після перевірки передам кадровій службі підтверджений результат»*. Керівник відповідає: *«Позначте, що все перевірено, а документ подивимося потім».* Інспектор пояснює: *«Запис має відповідати фактичному стану. Можу запропонувати інший спосіб прискорити перевірку й узгодити його з кадровою службою».*

Якщо керівник погоджується, інспектор фіксує виконавця, наступний крок і час контролю. Якщо керівник наполягає, інспектор утримується від внесення недостовірної позначки, документує факти й передає питання на розгляд відповідно до внутрішнього порядку, за потреби із залученням юридичної служби. Фіксується фактичний статус — перевірку ще не завершено.

Пояснення для самостійного опрацювання

Назва навчального питання *«Принципи етичного кодексу»* використовується відповідно до презентації. У цьому посібнику вона охоплює систему професійних етичних орієнтирів інспектора. Це не твердження про існування окремого загальнообов'язкового етичного кодексу для всіх інспекторів з військового обліку. Якщо підприємство має затверджений кодекс поведінки, його положення застосовуються у відповідній сфері разом із законодавчими вимогами.

Етичне рішення починається з перевірки фактів. Не кожна незручна вказівка є незаконною; іноді йдеться про неповне розуміння процедури або можливість виконати її швидше іншим допустимим способом. Інспектор уточнює зміст доручення, визначає сумнівний крок, пояснює ризик і пропонує правомірний варіант. Якщо правова оцінка потребує спеціальних знань, залучається юридична служба або інша уповноважена особа.

Неупередженість означає застосування однакових критеріїв до порівнюваних ситуацій. Особиста знайомість, посада або наполегливість працівника не повинні визначати порядок опрацювання його даних. Водночас

однаковий підхід не виключає доступного пояснення чи організаційної допомоги людині, якій складніше скористатися певним каналом комунікації.

Конфіденційність має організаційний вимір. Документи не залишають у доступі сторонніх; питання конкретної особи не обговорюють у загальному чаті; у навчальних прикладах персональні дані знеособлюють.

Правомірність передавання визначають за метою, підставою, адресатом і необхідним обсягом, а не лише за тим, чи зручно надіслати файл.

Професійна відповідальність передбачає повідомлення про власну помилку та її виправлення в установленому порядку. Приховування невідповідності, підміна дат або приписування неіснуючої дії створюють нові ризики.

Коректна позиція: назвати встановлений факт, перевірити його наслідки, доповісти відповідальній особі та запропонувати спосіб виправлення.

Таблиця 9

Принципи професійної етики та їх практичне застосування

Принцип	Практичний прояв
Законність	Перевірка підстав і дотримання меж повноважень.
Доброчесність	Достовірні записи без приховування помилок.
Неупередженість	Однакові критерії для порівнюваних ситуацій.
Конфіденційність	Належний адресат, необхідний обсяг, захищений порядок передавання.
Відповідальність	Перевірка наслідків і контроль виконання.

2.3. Правила ведення переговорів

Правила ведення переговорів

Переговори — це процес пошуку узгодженого рішення за умов, коли сторони залежать одна від одної і мають як спільні, так і відмінні інтереси. У військовому обліку предметом переговорів можуть бути спосіб організації звіряння, участь підрозділів, розподіл роботи та внутрішні контрольні точки.

Межі визначають застосовні правові вимоги, компетенція учасників і допустимі канали. Інспектор спочатку відокремлює обов'язкове від того, що можна погодити [3; 4; 9; 10; 17].

Позиція — це заявлений варіант або вимога. Інтерес пояснює, чому сторона його відстоює. Керівник підрозділу може сказати: *«До п'ятниці нікого не відпущу».* За цією позицією може стояти потреба зберегти мінімальну чисельність зміни. Інспектор має інший інтерес — своєчасно виконати звіряння. Коли сторони називають інтереси, можна шукати варіант, який забезпечить необхідне покриття зміни й виконання процедури.

Підхід принципових переговорів передбачає окрему роботу із взаєминами та предметом, виявлення інтересів, розроблення кількох варіантів і вибір за незалежними критеріями [3; 17]. Взаємини потребують коректного тону і можливості висловитися. Предмет потребує фактів, документів і вимірюваних умов. Для вибору між варіантами застосовують реальні строки, наявність уповноваженого працівника, графік зміни та належний режим доступу.

На підготовчому етапі інспектор визначає мінімальний прийнятний результат, бажаний результат і дії у разі відсутності домовленості. Найкраща альтернатива угоді може полягати у зверненні до керівника підприємства з варіантами організації роботи. Її оцінюють завчасно, щоб під час розмови не прийняти рішення, яке не можна виконати. Альтернатива має бути реалістичною і в межах компетенції.

Питання відкривають доступ до інформації, якої бракує. Замість *«Чому ви заважаєте?»* інспектор може запитати *«У які години вивільнення одного працівника найменше позначиться на роботі зміни?»*

Наступне запитання перевіряє ресурс: *«Хто може замінити працівника на цей проміжок?»* Відповіді перетворюються на критерії вибору. Інспектор підсумовує почуте й пропонує стороні уточнити, якщо неправильно зрозумів обмеження.

Варіанти доцільно спочатку сформувати, а далі оцінити. Змішування цих етапів сприяє відхиленню ідей до того, як з'ясовано їхні наслідки. Сторони

можуть розглянути короткі індивідуальні зустрічі в різні години, роботу двома хвилями або звіряння належних відомостей іншим допустимим способом. Вибір має враховувати не тільки зручність, а й можливість підтвердити виконання, дотриматися строку та обмежити доступ.

Наприклад, керівник зміни може виділити дві короткі перерви. Інспектор пропонує спочатку перевірити записи з розбіжностями, які вже встановлено, та погодити резервний час. Керівник зміни підтверджує, що по одному працівникові можна відпустити без перерви у виробництві. Сторони погоджують години, відповідального за графік і внутрішню контрольну дату. Персональні подробиці залишаються в індивідуальній комунікації.

Якщо зростає напруження, інспектор коротко відтворює спільну мету і виносить спірну обставину в окреме питання. Репліка *«Ми погодили строк. Залишилося визначити, хто підтвердить графік»* відокремлює досягнуте від відкритого. За відсутності повноважень у присутніх доречно визначити особу, яка може ухвалити рішення, та підготувати їй факти й варіанти.

Домовленість перевіряють за п’ятьма ознаками: визначено дію, відповідального, строк, канал і підтвердження. Якщо частина пунктів залишилася відкритою, їх зазначають окремо. Після зустрічі інспектор надсилає або реєструє належний підсумок і контролює результат. У разі відхилення від домовленості він з’ясовує фактичну перешкоду та повертається до допустимих альтернатив. Для підготовки і фіксації використовують додатки 2 і 3.

Переговори можна розглядати як поєднання розподільних та інтегративних завдань. Розподільне завдання виникає, коли сторони претендують на один обмежений ресурс, зокрема час конкретного працівника. Інтегративне завдання виникає, коли зміна порядку дій дає змогу врахувати обидва інтереси. Якщо підрозділ може вивільнити працівника на початку зміни, а інспектору важливо завершити звіряння до кінця дня, порядок зустрічей створює можливість для домовленості. Якщо ресурс справді неподільний, сторони погоджують критерій пріоритету або передають рішення керівникові. Під час навчання слухач має назвати, які умови становлять жорсткі обмеження,

які є організаційними перевагами і які варіанти можна перевірити без зміни обов'язкових вимог [3; 17].

Етапи переговорного процесу

Схема на рис. 12 показує послідовність дій і зміст кожного кроку. За появи нових обставин поверніться до перевірки підстави або фактів.

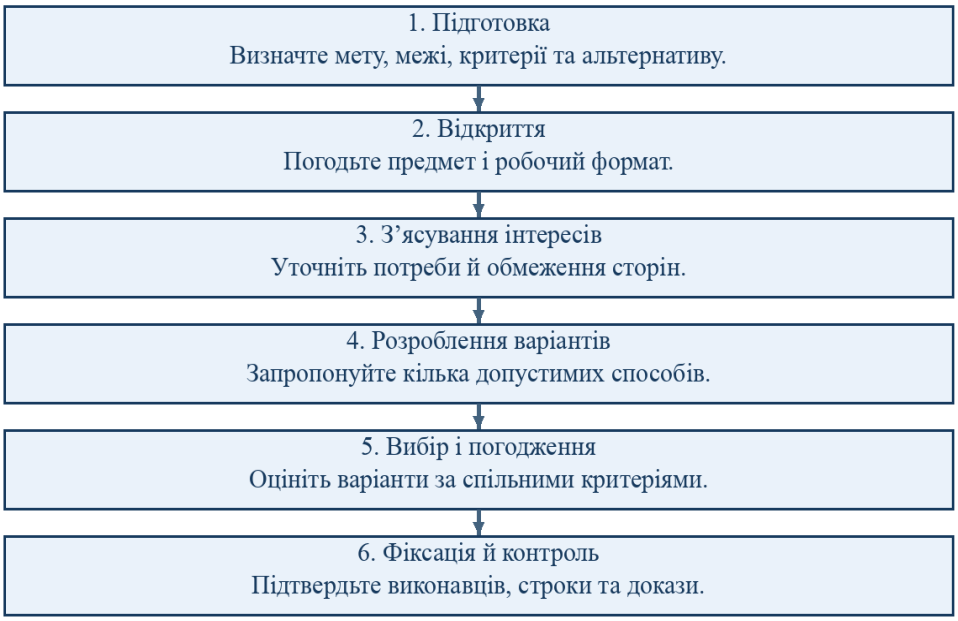


Рисунок 12. Етапи переговорного процесу

Джерело: авторська розробка.

На підготовці визначають межу поступок та резервний маршрут.

На відкритті перевіряють, чи учасники можуть погодити рішення.

Після уточнення інтересів формують варіанти і порівнюють їх за строками, ресурсами та доступом.

Завершують обговорення формулюванням дій, контрольної дати і доказу виконання.

Для підготовки використовуйте картку з додатка 2, для фіксації результату — картку з додатка 3.

Практичний кейс 2.3. Переговори з керівником підрозділу

Вихідні факти. Підрозділ не встигає подати необхідні відомості до внутрішнього строку. До завершення зовнішнього строку ще є час. Потрібно встановити причину затримки, уточнити склад даних і погодити внутрішню послідовність підготовки.

Завдання — провести переговори й зафіксувати відповідального, строк і спосіб підтвердження.

На рис. 13 показано сцену професійної розмови інспектора з керівником структурного підрозділу підприємства.



Рисунок 13. Переговори з керівником структурного підрозділу

Джерело: авторська ілюстрація.

Картка підготовки до розмови наведена в додатку 2, картка фіксації результату — в додатку 3.

Розбір кейсу 2.3

Рекомендована модель складається із шести кроків.

Спочатку — встановити контакт.

Далі — пояснити ситуацію і строки.

Третє — запропонувати рішення. Це принципово важливо. Не просто вимагати, а запропонувати керівнику зрозумілий алгоритм.

Четверте — аргументувати, показавши ризики невиконання.

П'яте — погодити конкретні домовленості: хто, що і коли робить.

Шосте — зафіксувати результат.

Наприклад: *«Розумію, що підрозділ зараз завантажений. Пропоную так: до 16:00 ви визначаєте відповідальну особу, а необхідні відомості передаєте завтра до 12:00. Я надам форму і допоможу швидко її заповнити».* Це вже переговори, а не вимога заради вимоги.

Результат кейсу 2.3

Якщо сторони погодили порядок дій, інспектор фіксує домовленість і перевіряє отримання повного комплекту в межах зовнішнього строку. Якщо підрозділ не може виконати погоджений етап, інспектор повідомляє керівнику причину, фактичний стан і можливий спосіб перерозподілу роботи.

Пояснення для самостійного опрацювання

Переговори відрізняються від одностороннього інформування тим, що передбачають узгодження допустимих варіантів дій. Інспектор може погоджувати спосіб координації, послідовність підготовки документів, розподіл завдань і робочі зустрічі. Він не може домовлятися про недотримання обов’язкової вимоги або самостійно змінювати встановлений нормативний строк.

Підготовка до переговорів включає бажаний результат і мінімально прийнятний законний варіант. Бажаний результат може полягати в отриманні перевірених відомостей до внутрішнього контрольного строку. Допустима

альтернатива — погоджене поетапне надходження даних, якщо це не порушує кінцевої вимоги та забезпечує повноту процедури. Якщо жоден варіант не дає змоги виконати обов'язок, питання своєчасно передається керівнику для організаційного рішення.

Заперечення потрібно конкретизувати. Репліка *«Немає часу»* може означати відсутність виконавця, неясність форми, суперечність двох доручень або об'єктивну технічну перешкоду. На кожну причину потрібна інша відповідь. Допомога зі структурою відомостей не усуває потреби у визначенні відповідальної особи; призначення виконавця не виправляє несправний канал передавання.

Аргументація має пов'язувати вимогу з робочим результатом. Замість загального *«Це важливо»* інспектор пояснює, які дані потрібні для завершення конкретної дії і що станеться з робочим процесом у разі затримки. При цьому він не перебільшує наслідки та не використовує неперевірені санкції як засіб тиску.

Після переговорів складають коротке підтвердження: погоджена дія, відповідальний, строк, канал передавання, спосіб перевірки та невирішені питання. Якщо домовленості немає, це також фіксують. Відсутність згоди не слід маскувати формулюванням *«питання вирішено»*; керівнику потрібно бачити фактичний стан виконання.

АЛГОРИТМ ДІЙ. Підготуйте факти → визначте законний результат → з'ясуйте перешкоду → запропонуйте допустимі варіанти → погодьте виконавця і строк → підтвердьте домовленість → перевірте виконання.

Висновки до розділу 2

Ділова комунікація забезпечує зрозумілий перехід від інформації до дії. Етичні принципи визначають межі професійної поведінки, а переговори допомагають узгодити допустимі способи виконання завдання. Результат

визначається не кількістю розмов, а ясністю домовленостей та фактичним виконанням.

Питання для самоконтролю до розділу 2

01 Які ознаки якісного ділового повідомлення?

02 Чим точність формулювання відрізняється від категоричного тону?

03 Як обрати усний, телефонний, письмовий або електронний канал?

04 Відтворіть алгоритм ефективної ділової комунікації.

05 Як перевірити, чи правильно адресат зрозумів необхідну дію?

06 Поясніть принципи законності, доброчесності та неупередженості.

07 Які дії забезпечують конфіденційність під час роботи з інформацією?

08 Як коректно відреагувати на доручення, яке може суперечити встановленій процедурі?

09 Що потрібно підготувати до переговорів із керівником структурного підрозділу?

10 Як відрізнити позицію співрозмовника від його інтересу?

11 Як працювати із запереченням «Зараз немає часу»?

12 Які складові повинно містити письмове підтвердження домовленостей?

Завдання для самостійної підготовки до розділу 2

Практична вправа. Підготуйте коротку відповідь на доручення про непідтверджену позначку. У рольовій вправі керівник спочатку просить прискорити роботу, а потім наполягає на позначці. Зафіксуйте свою відповідь та фактичний стан завдання.

Переговори про відомості підрозділу

Керівник підрозділу повідомляє, що виконавці зайняті й не можуть підготувати необхідні відомості до внутрішнього контрольного строку. До

зовнішнього строку залишається обмежений час. Складіть план переговорів і коротке підтвердження результату.

Підготуйте: 1) мету; 2) перелік фактів для перевірки; 3) перші репліки; 4) послідовність дій; 5) очікуваний результат і спосіб його підтвердження.

ОРІЄНТИРИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ВЛАСНОГО РІШЕННЯ

З’ясуйте конкретну перешкоду, поясніть обсяг завдання та межі строку, запропонуйте доступний формат і відповідального виконавця. Узгодження не повинно порушувати обов’язкової вимоги. Якщо ресурсів недостатньо, своєчасно доповістіть керівнику.

Критерії самоперевірки: відповідність меті; коректність; опора на перевірені факти; дотримання меж повноважень; визначеність подальшої дії; належна фіксація. Якщо хоча б один критерій не виконано, доопрацюйте рішення.

Розділ 3. Комунікація з питань військового обліку

МЕТА ТА ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ

Застосовувати алгоритми взаємодії з керівником і персоналом, ТЦК та СП і контролюючими органами; документувати результат і контролювати подальші дії.

Література та основні поняття

Рекомендовані матеріали [4–7; 9; 10].

Комунікаційне середовище; підстава взаємодії; повноваження; документування; контроль виконання.

Навчальні питання

1. Алгоритми дій інспектора з військового обліку щодо комунікації з керівником та персоналом підприємства з питань військового обліку.
2. Алгоритми дій інспектора з військового обліку щодо комунікації з ТЦК та СП з питань військового обліку.
3. Алгоритми дій інспектора з військового обліку щодо комунікації з контролюючими органами з питань військового обліку.

Після опрацювання теми перевірте, чи можете пояснити алгоритм власними словами та застосувати його до ситуації, наведеної наприкінці.

3.1. Алгоритми дій інспектора з військового обліку щодо комунікації з керівником та персоналом підприємства з питань військового обліку.

Комунікаційне середовище інспектора

Комунікаційне середовище охоплює учасників, канали та межі обміну. Усередині підприємства інспектор отримує первинні факти й координує дії, а назовні діє через уповноважених адресатів і належні процедури. Схема на рис. 14 розмежовує внутрішній і зовнішній контури. Для кожного контакту інспектор визначає мету, правомочність адресата і необхідний обсяг відомостей.

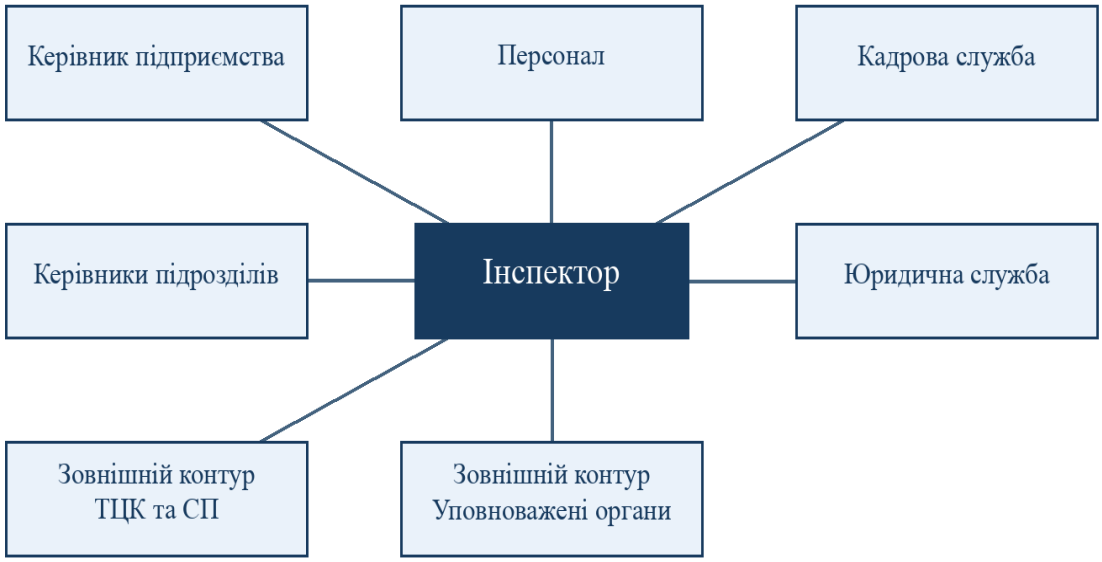


Рисунок 14. Комунікаційне середовище інспектора

Роль інспектора у внутрішній комунікації

У внутрішньому середовищі інспектор виконує кілька ролей залежно від завдання. Роль описує внесок у спільну роботу, а повноваження встановлюють документи підприємства і законодавство [4; 7]. Розподіл ролей допомагає розмежувати, хто готує факти, хто погоджує рішення і хто контролює результат.

Таблиця 10

Ролі інспектора у внутрішній комунікації

Роль	Функції
Інформаційна	Пояснює вимоги, строки й межі компетенції.
Координаційна	Зіставляє завдання кадрової служби, підрозділів і керівника.
Організаційна	Планує звіряння і погоджує доступні способи контакту.
Контрольна	Перевіряє стан виконання і доповідає про відхилення.
Документальна	Фіксує факти, рішення, строки та докази виконання.

Ролі поєднуються в одному процесі. Під час звіряння інспектор пояснює підрозділу мету, організовує графік із кадровою службою, повідомляє керівникові про ризик затримки та зберігає підтвердження завершених дій. Організаційні рішення, які належать керівникові, інспектор готує й супроводжує в межах своєї компетенції.

Алгоритм комунікації з керівником

Схема на рис. 15показує послідовність дій і зміст кожного кроку. За появи нових обставин поверніться до перевірки підстави або фактів.



Рисунок 15. Алгоритм комунікації з керівником

Джерело: авторська розробка.

Для доповіді про ризик затримки звіряння зазначте, які записи вже перевірено, де виникла затримка і яке доручення дасть змогу її усунути. Наведіть варіанти з потрібними ресурсами. Після резолюції внесіть виконавця й контрольну дату, а керівникові повідомте підтверджений стан.

Для підготовки використовуйте картку з додатка 2, для фіксації результату — картку з додатка 3.

Таблиця 11

Дії інспектора залежно від результатів комунікації з керівником

Умова	Дія та фіксація
Підстава і дані підтверджені	Подати керівнику коротку доповідь із пропозицією рішення. Зафіксувати рішення, виконавця та контрольну дату.
Бракує фактів або документів	Визначити, що саме перевірити і хто надасть відомості. Повідомити керівнику про строк і можливі наслідки затримки.
Питання виходить за межі повноважень	Передати перевірені факти й варіанти уповноваженій особі. Зафіксувати, яке рішення очікується.

Алгоритм комунікації з персоналом

Схема на рис. 16 показує послідовність дій і зміст кожного кроку. За появи нових обставин поверніться до перевірки підстави або фактів.



Рисунок 16. Алгоритм комунікації з персоналом

Джерело: авторська розробка

Розмову починають із пояснення мети й перевіряють, чи працівник зрозумів конкретну дію. Якщо він заперечує проти каналу, уточнюють допустимий спосіб. Якщо відомості отримано, звіряють їх із належним джерелом. У картці окремо зазначають, що працівник підтвердив і що фактично виконано.

Для підготовки використовуйте картку з додатка 2, для фіксації результату — картку з додатка 3.

Таблиця 12

Дії інспектора залежно від результатів комунікації з працівником

Умова	Дія та фіксація
Працівник зрозумів вимогу й виконав дію	Перевірити результат, зробити запис у встановленій формі та закрити контроль після підтвердження.
Відомості неповні або є заперечення	Уточнити, чого бракує, пояснити наступну дію та погодити контакт у межах застосовного строку.
Відмова зберігається або виконання не підтверджено	Зафіксувати фактичний стан і доповісти відповідальній особі для визначення подальших дій.

Практичний кейс 3.1. Заперечення працівника щодо прибуття до РТЦК та СП

Вихідні факти. У навчальній ситуації підприємство отримало належно оформлене розпорядження про оповіщення, а керівник визначив дії підприємства. Працівник повідомив, що не планує прибути до РТЦК та СП. Причину заперечення ще не з'ясовано.

Завдання слухача — підготувати пояснення, уточнити причину і визначити спосіб фіксації результату оповіщення.

На рис. 17 показано сцену професійної розмови інспектора з працівником.



Рисунок 17. Розмова з працівником щодо виконання розпорядження РТЦК та СП

Джерело: авторська ілюстрація

Картка підготовки до розмови наведена в додатку 2, картка фіксації результату — в додатку 3.

Розбір кейсу 3.1

Нормативна опора. Для оповіщення працівників підприємством застосовують пункт 34 та, залежно від обставин, пункт 47 Порядку № 1487 [4]. Інспектор перевіряє конкретне розпорядження й виконує визначені керівником дії в межах застосовної процедури.

Інспектор запитує: «*Що саме заважає вам прибути у зазначений час?*» Працівник повідомляє про робочу зміну. Інспектор пояснює реквізити повідомлення й уточнює, чи потрібно передати керівнику питання про організацію роботи. Він фіксує обставини, які працівник повідомив, та погоджений спосіб подальшого контакту.

Якщо працівника оповіщено, інспектор фіксує саме цю подію і контролює подальші дії відповідно до процедури. Якщо працівник відмовляється від одержання повідомлення або фактичний результат невідомий, інспектор документує встановлені обставини та доповідає уповноваженій особі. Підтвердження оповіщення й підтвердження прибуття є різними результатами.

Пояснення для самостійного опрацювання

Внутрішня комунікація забезпечує зв’язок між рішеннями керівника, кадровими подіями та діями інспектора. Її результат залежить від визначених ролей. Інспектор готує інформацію та пропозиції в межах своїх завдань, служба персоналу забезпечує належну взаємодію щодо кадрових подій, керівники підрозділів організовують роботу своїх працівників, а уповноважений керівник ухвалює відповідні управлінські рішення.

Доповідь керівнику має бути короткою, але достатньою для рішення. Спочатку називають подію та документальне підтвердження. Потім пояснюють невирішене питання, можливі наслідки й межі часу. Далі пропонують конкретну дію та зазначають, що саме потрібно від керівника: визначити виконавця, погодити ресурс, дати правомірне доручення або залучити юридичну службу.

Комунікацію з працівником доцільно проводити індивідуально, якщо питання стосується його персональних даних. Пояснення має містити мету, належну підставу, конкретний перелік необхідного та спосіб уточнення запитань. Внутрішній організаційний строк потрібно відрізняти від нормативного. Інспектор не подає встановлений підприємством орієнтир як строк, прямо визначений законом.

Якщо працівник відмовляється виконувати певну дію, потрібно з'ясувати предмет відмови. Він може заперечувати проти змісту вимоги, її форми, каналу або запропонованого часу. Роз'яснення повинно відповідати причині. Подальші дії визначаються законною процедурою, а не бажанням завершити суперечку будь-якою ціною.

Контроль завершення включає перевірку фактичної дії. Відповідь «я все зробив» є сигналом для уточнення, а не автоматичним підтвердженням. Залежно від процедури перевіряють отримані відомості, зареєстрований документ або інше допустиме підтвердження. Запис про результат має відображати лише встановлені факти.

Таблиця 13

Структура доповіді керівнику

Частина доповіді	Зміст
Факт	Подія, дата, документальне підтвердження.
Проблема	Що не виконано або потребує уточнення.
Наслідок	Якому процесу загрожує затримка чи невідповідність.
Пропозиція	Правомірний спосіб дій і необхідний ресурс.
Рішення	Що саме потрібно визначити або погодити керівнику.

3.2. Алгоритми дій інспектора з військового обліку щодо комунікації з ТЦК та СП з питань військового обліку.

Предмет комунікації з ТЦК та СП

Взаємодія з ТЦК та СП охоплює передбачене Порядком № 1487 інформування, звіряння облікових відомостей, виконання отриманих розпоряджень щодо оповіщення, опрацювання належних запитів та комунікацію під час перевірок. Для підприємства базовим орієнтиром є пункт 34, який визначає обов'язки щодо персонального військового обліку. Зміст і спосіб виконання встановлюють за конкретною процедурою та документом [4].

Інспектор розрізняє планову взаємодію, повідомлення про кадрову подію, відповідь на запит і дії у зв'язку з розпорядженням про оповіщення. Для звіряння визначають перелік записів, відповідальних і спосіб відображення розбіжностей. Для відповіді на запит перевіряють автора, реквізити, предмет, строк, обсяг, канал і повноваження підписанта. Під час виконання розпорядження документують факти оповіщення та обставини, що мають значення для виконання.

Наприклад, запит одночасно містить вимогу подати відомості й вказівку прибути особисто. Інспектор окремо перевіряє підставу, строк і спосіб виконання кожної дії. Неясність щодо способу подання уточнює через належний канал та своєчасно доводить до уповноваженої особи підприємства. Фіксує факт направлення відповіді й підтвердження її одержання окремими записами.

Алгоритм комунікації з ТЦК та СП

Схема на рис. 18 показує послідовність дій і зміст кожного кроку. За появи нових обставин поверніться до перевірки підстави або фактів.



Рисунок 18. Алгоритм комунікації з ТЦК та СП

Джерело: авторська розробка

Після реєстрації запиту розмежуйте предмет відомостей і спосіб їх подання. Якщо вимога потребує уточнення, погодьте його через належний канал і відстежуйте строк. Перед направленням зіставте вкладення з переліком запитаного, після направлення перевірте доказ доставки й подальші доручення. Для підготовки використовуйте картку з додатка 2, для фіксації результату — картку з додатка 3.

Таблиця 14

Дії інспектора під час опрацювання запиту ТЦК та СП

Умова	Дія та фіксація
Підстава, предмет, канал і повноваження підтверджені	Підготувати перевірену відповідь у належному обсязі, погодити її, зареєструвати й зберегти підтвердження передавання.
Підстава або спосіб подання потребує уточнення	Сформулювати конкретне уточнення, доповісти керівнику та контролювати строк. Відокремити підтверджену частину вимоги.
Документи неповні або відомості суперечливі	Встановити джерело розбіжності, позначити непідтверджені відомості та погодити порядок відповіді з уповноваженою особою.

Канали та документування комунікації

Канал передавання визначають за застосовною процедурою, реквізитами адресата й режимом доступу. Службовий телефон може бути придатним для уточнення адреси або контакту. Письмова відповідь, яка потребує реєстрації, проходить встановлений маршрут погодження, підписання, направлення та зберігання. Перевірка перед направленням охоплює адресата, перелік вкладень, формат, версію документа й відповідність обсягу меті [4; 5].

У матеріалах справи зберігають вхідний документ, погоджену відповідь, перелік фактично наданого та доступне підтвердження доставлення чи прийняття. Розмежовують дати підготовки, відправлення й одержання. Номер вихідного листа підтверджує реєстрацію. Доказ доставлення встановлюють за документом або статусом, який створює обраний канал. Якщо підтвердження немає, інспектор перевіряє стан і планує наступний контакт.

Наприклад, після направлення відповіді інспектор звіряє зареєстровані вкладення з фактично відправленими й фіксує дату отримання підтвердження. За розбіжності повідомляє уповноважену особу та організовує виправлення через належний канал. Картка з додатка 3 допомагає вести контроль справи.

Практичний кейс 3.2. Запит РТЦК та СП

Вихідні факти. Підприємство отримало письмовий запит РТЦК та СП щодо відомостей про працівників, персональний військовий облік яких веде підприємство. Запит також містить вимогу особистого прибуття інспектора. За умовою кейсу повноваження запитувача щодо відомостей підтверджено, а підставу для особистого прибуття ще не встановлено.

Завдання — підготувати доповідь керівнику й проєкт уточнення, зберігши контроль за строком відповіді.

На рис. 19 показано сцену професійної розмови інспектора з представником РТЦК та СП.



Рисунок 19. Уточнення змісту запиту та способу подання відомостей

Джерело: авторська ілюстрація

Картка підготовки до розмови наведена в додатку 2, картка фіксації результату — в додатку 3.

Розбір кейсу 3.2

Нормативна опора. Пункт 34 Порядку № 1487 передбачає подання відомостей на вимогу відповідних органів у межах визначеного предмета [4]. Підставу, обсяг і захист передаваних персональних даних перевіряють за статтями 6, 11, 14 та 24 Закону № 2297-VI [5]. Вимогу щодо форми або способу подання оцінюють за нормою, яка регулює конкретну процедуру.

Проєкт уточнення: *«Просимо уточнити правову підставу особистого прибуття та повідомити, чи допускає процедура подання відомостей через погоджений офіційний канал»*. Паралельно інспектор готує перевірені відомості, доповідає керівнику про строк і передає проєкт відповіді на погодження.

Якщо додаткову вимогу підтверджено, підприємство діє за застосовною процедурою. Якщо підстава залишається невизначеною, інспектор фіксує запит

на уточнення, доповідає керівнику й опрацьовує підтверджену частину запиту у допустимий спосіб. Уточнення саме по собі не змінює строку відповіді. Реєстраційний запис і підтвердження передавання зберігають за правилами документообігу.

Пояснення для самостійного опрацювання

Опрацювання зовнішнього запиту починається з його належного отримання та реєстрації. Потрібно визначити відправника, реквізити документа, адресата, зміст вимоги, посилання на підставу та строк. Якщо документ неповний або містить неясність, організовується уточнення без ігнорування питання і без автоматичного припущення, що строк зупинився.

Предмет вимоги щодо інформації та вимога про спосіб її подання перевіряються окремо. Запит може стосуватися належних відомостей, але містити додаткову організаційну умову, підстава якої незрозуміла. У такому випадку інспектор готує керівнику пропозицію щодо уточнення цієї умови та виконання правомірної частини запиту у допустимий спосіб. Остаточна оцінка залежить від змісту документів і чинної процедури.

Телефонний дзвінок може використовуватися для оперативного узгодження, але особу співрозмовника потрібно перевіряти. Відомості про контакт доцільно звірити з офіційним джерелом. Не слід надсилати списки або копії документів на неперевірену адресу лише тому, що її продиктував невідомий абонент. Уточнення каналу допомагає уникнути розкриття даних сторонній особі.

Вихідну відповідь перевіряють за кількома ознаками: вона відповідає предмету запиту, містить перевірені дані, належно погоджена та підписана, має перелік додатків і спрямовується відповідному адресату. У матеріалах справи зберігають запит, підготовлену відповідь, додатки та підтвердження відправлення чи доставлення відповідно до встановленого порядку.

Доставлення відповіді та завершення процедури не завжди збігаються. Подальший контроль залежить від характеру питання: в одних випадках достатньо підтвердити подання, в інших потрібно отримати результат опрацювання. Не кожен інформаційний лист обов’язково породжує окрему відповідь; очікувану подію контролю визначають за застосовною процедурою.

ЗВЕРНІТЬ УВАГУ

У навчальному кейсі висновок про відсутність підстави є заданою умовою. Для реального запиту потрібно перевірити документи, застосовну процедуру та правову підставу. Саме заперечення інспектора не скасовує вимогу і не зупиняє строк.

3.3. Алгоритми дій інспектора з військового обліку щодо комунікації з контролюючими органами з питань військового обліку

Суб'єкти та предмет контролю підприємств

Компетенцію учасників контролю визначають за Порядком № 1487 та документами конкретного заходу. Пункти 79 і 80 слід читати разом із пунктом 82 та додатком 31. Залежно від компетенції й категорії обліку беруть участь відповідні ТЦК та СП та інші визначені Порядком суб’єкти.

Інспектор встановлює, хто ініціював захід, хто входить до складу комісії, яким документом оформлено її повноваження і який предмет доведено до підприємства [4].

Пункт 82 відсилає до додатка 31. Для підприємств перелік питань визначає пункт 4 додатка 31. Він охоплює, зокрема, організацію обліку, призначення відповідальних, ведення та актуалізацію облікових документів, звіряння, дотримання процедур повідомлення та виконання застосовних обов’язків підприємства.

Конкретний перелік потрібно звірити з чинною редакцією та документами заходу. Пункт 82 також регулює доведення питань планової перевірки та окрему процедуру документальної перевірки за визначених умов.

Предмет контролю пов'язують із доказами за схемою «питання → документ → перевірена обставина».

Ведення списків підтверджують відповідними документами обліку, а здійснення конкретної дії — записом або підтвердженням, яке утворюється під час її виконання.

Якщо комісія просить відомості поза доведеним предметом або підстава неясна, інспектор фіксує формулювання запиту і передає питання уповноваженій особі підприємства для вирішення.

Таблиця 15

Предмет зовнішньої взаємодії та межі участі інспектора

Орган або учасник заходу	Предмет взаємодії	Межі участі інспектора
Районний або міський ТЦК та СП	Облікові відомості, звіряння, оповіщення та перевірка за застосовною процедурою	Перевіряє адресування і предмет, готує відомості та документи, фіксує передавання й доповідає керівнику.
Орган СБУ або відповідний підрозділ розвідувального органу	Відомості та оповіщення щодо осіб, військовий облік яких належить до відповідного органу	Уточнює належність обліку, підставу, обсяг та канал передавання відомостей.
Комісія з перевірки військового обліку	Перевірка в межах припису, плану роботи та визначених питань	Зіставляє документи, готує матеріали, фіксує запити й результати. Питання, що потребують рішення керівника, передає йому.
Інший державний орган, зокрема Держпраці, ДПС або ПФУ	Звернення в межах окремо встановленої компетенції	Уточнює предмет і конкретну правову підставу разом з уповноваженими підрозділами підприємства.

Алгоритм комунікації під час контролю

Схема на рис. 20показує послідовність дій і зміст кожного кроку. За появи нових обставин поверніться до перевірки підстави або фактів.



Рисунок 20. Алгоритм комунікації під час контрольного заходу

Джерело: авторська розробка

Під час прибуття комісії зіставте її документи з відомостями підприємства. Розбіжність викладіть керівнику конкретно і збережіть запис про уточнення. Для кожного питання визначте доказ і ведіть перелік наданого. Після отримання результатів зіставте їх із матеріалами й підготуйте керівникові план реагування.

Для підготовки використовуйте картку з додатка 2, для фіксації результату — картку з додатка 3.

Таблиця 16

Дії інспектора залежно від установлених підстав і предмета перевірки

Умова	Дія та фіксація
Підстави, склад і предмет заходу підтверджені	Підготувати документи в межах предмета, фіксувати передавання і після завершення опрацювати результати.
У документах є розбіжність	Зафіксувати конкретну невідповідність, попросити уточнення і доповісти керівнику.
Запит виходить за межі предмета або повноваження не підтверджено	Передати питання керівнику чи юридичній службі. Зафіксувати запит, уточнення та ухвалене рішення.

Правила поведінки інспектора під час контролю

Під час контролю інспектор зберігає діловий тон, відповідає по суті, відділяє підтверджене від невідомого та веде перелік запитів і наданих матеріалів. Якщо потрібна перевірка, повідомляє, який документ слід підняти та коли зможе уточнити відповідь. Сумнів щодо підстави або предмета викладає конкретно, посилаючись на реквізит чи розбіжність, і залучає керівника або юриста в межах їхніх ролей.

Не рекомендується сперечатися про мотиви членів комісії, робити категоричні висновки до перевірки, жартувати про можливу відповідальність, коментувати чужі персональні дані при сторонніх або обіцяти негайне усунення недоліку без оцінки ресурсів. Неприпустимо підміняти, датувати заднім числом або приховувати документи, які належить надати за процедурою. Інспектор повідомляє перевірений стан, документує розбіжності і відстежує виконання доручень за результатами контролю.

Наприклад, у документі комісії інспектор помітив відмінність у найменуванні підприємства. Він називає конкретний реквізит, просить уточнення, інформує

уповноважену особу й фіксує час звернення. Рішення щодо подальших дій ухвалюють відповідно до повноважень і конкретних обставин.

Практичний кейс 3.3. Сумнівні підстави перевірки

Вихідні факти. Комісія прибула на підприємство для планової перевірки військового обліку. Голова пред'явив припис, у якому є посилання на розпорядження районної державної адміністрації. У показаному додатку до розпорядження найменування підприємства не знайдено. За умовою кейсу інших документів, які пояснюють розбіжність, комісія ще не пред'явила.

Завдання. Зіставте реквізити документів, назвіть відомості, яких бракує, та підготуйте нейтральне уточнення і доповідь керівнику. Запропонуйте варіанти дій залежно від того, чи підтверджено підставу перевірки.

На рис. 21 показано сцену професійної розмови інспектора з головою комісії.



Рисунок 21. З'ясування підстав перевірки під час спілкування з комісією

Джерело: авторська ілюстрація.

Картка підготовки до розмови наведена в додатку 2, картка фіксації результату — в додатку 3.

Розбір кейсу 3.3

Нормативна опора. Пункти 82–85 Порядку № 1487 регулюють предмет перевірки, окремий порядок документальної перевірки, оформлення припису й доведення плану роботи комісії. Пункти 85–86 визначають дії щодо оголошення результатів та усунення недоліків [4].

Інспектор повідомляє: *«У пред'явленому додатку я не знайшов найменування нашого підприємства. Прошу уточнити, яким документом підтверджено включення підприємства та визначено предмет перевірки».* Керівникові доповідає, які документи пред'явлено, у чому полягає розбіжність, яких документів бракує та яке рішення потрібно ухвалити.

Якщо підставу й повноваження підтверджено, інспектор готує документи в межах предмета заходу й фіксує їх передавання. Якщо розбіжність лишається, інспектор документує її, залучає за потреби юридичну службу та передає питання керівнику. Рішення щодо подальших дій ухвалює уповноважена особа підприємства з урахуванням конкретної процедури.

Єдиний алгоритм комунікації інспектора

Схема на рис. 22 показує послідовність дій і зміст кожного кроку. За появи нових обставин поверніться до перевірки підстави або фактів.



Рисунок 22. Єдиний алгоритм комунікації інспектора

Джерело: авторська розробка

Універсальна схема застосовна до усного і письмового контакту. Перед закриттям завдання з'ясуйте, чи є підтвердження саме виконання дії. Якщо документ лише відправлено, призначте контроль доставлення. Якщо залишилися невирішені питання, зазначте наступного виконавця й контрольну подію.

Для підготовки використовуйте картку з додатка 2, для фіксації результату — картку з додатка 3.

Пояснення для самостійного опрацювання

Взаємодію під час контрольного заходу починають з ідентифікації органу та предмета перевірки. Повноваження різних органів відрізняються; їх згадування в одному комунікаційному середовищі не означає, що кожен з них має однакові повноваження перевіряти військовий облік. Інспектор перевіряє конкретний вид заходу та підстави доступу до конкретних документів.

Невідповідність у документах необхідно описувати точно. Формулювання «комісія незаконна» є оцінкою, для якої може бракувати даних. Формулювання *«у наданому додатку не виявлено найменування нашого підприємства»* повідомляє перевірений факт і дозволяє запросити пояснення. Можуть існувати інші документи або підстави, які ще не були пред'явлені.

Доповідь керівнику повинна містити склад прибулих осіб, реквізити пред'явлених документів, заявлений предмет заходу, виявлену невідповідність та потребу в рішенні. Якщо питання потребує правової оцінки, залучається юридична служба. Рішення керівника застосовується в межах закону та не створює права передавати відомості без належної підстави.

Надання документів організовують із можливістю встановити, що саме передано та кому. Для цього використовують належний перелік, супровідний документ або інший передбачений спосіб фіксації. Інспектор відповідає за достовірність наданих ним пояснень, не вигадує відсутні обставини та не підписує твердження, зміст яких не перевірив.

Після завершення заходу робота продовжується. Потрібно ознайомитися з оформленими результатами, доповісти керівнику, визначити відповідальних за подальші дії та строки. Якщо є незгода з висновками, вона оформлюється в порядку, застосовному до конкретного заходу. Запис результатів і контроль усунення недоліків мають бути пов'язані: кожний встановлений недолік повинен мати зрозумілий стан опрацювання.

ТИПОВА ПОМИЛКА. Переносити висновок одного кейсу на будь-яку перевірку. Відсутність підприємства в одному пред'явленому переліку потребує з'ясування підстав, а не автоматичного висновку про відсутність усіх можливих підстав заходу.

Висновки до розділу 3

Алгоритми внутрішньої та зовнішньої комунікації мають спільну основу: визначити мету і підставу, підготувати перевірені відомості, обрати належний канал, отримати підтвердження й проконтролювати результат. Особливості кожного напряму залежать від ролей, повноважень і процедури. Правові висновки мають спиратися на конкретні документи та обставини.

Питання для самоконтролю до розділу 3

01 Хто є основними учасниками комунікаційного середовища інспектора?

02 Яку інформацію потрібно включити до доповіді керівнику?

03 Відтворіть алгоритм комунікації з працівником підприємства.

04 Як відрізнити відмову від виконання вимоги від нерозуміння способу її виконання?

05 Які реквізити та умови потрібно перевірити під час опрацювання запиту ТЦК та СП?

06 Поясніть послідовність «підстава — підготовка — перевірка — направлення — фіксація — контроль».

07 Чому вимогу про зміст відомостей і вимогу про особисте прибуття потрібно оцінювати окремо?

08 Як перевірити канал передавання та підтвердити результат офіційної комунікації?

09 Як встановити предмет конкретного контрольного заходу та межі запитуваної інформації?

10 Як повідомити про невідповідність у документах комісії без передчасних правових висновків?

11 Які питання інспектор передає керівнику або іншій уповноваженій особі?

12 Як організувати документування результатів перевірки й контроль подальших дій?

Завдання для самостійної підготовки до розділу 3

Практична вправа. За кейсом 3.3 підготуйте усну доповідь керівнику та письмовий запис. Назвіть документи, установлену розбіжність, відомості, яких бракує, строк і рішення, потрібне від уповноваженої особи.

Запит і невизначений спосіб подання

Підприємство отримало запит про відомості. У тексті додатково вимагається особисте прибуття інспектора, але підстава цієї умови не пояснена. Підготуйте доповідь керівнику та проєкт коректного уточнення.

Підготуйте: 1) мету; 2) перелік фактів для перевірки; 3) перші репліки; 4) послідовність дій; 5) очікуваний результат і спосіб його підтвердження.

ОРІЄНТИРИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ВЛАСНОГО РІШЕННЯ

Окремо перевірте підставу витребування даних і підставу особистого прибуття. Уточніть умову, не ігноруючи запит і строк. Запропонуйте законний порядок відповіді, належний канал та підтвердження. Не робіть універсального висновку про незаконність будь-якої вимоги особистого прибуття.

Критерії самоперевірки: відповідність меті; коректність; опора на перевірені факти; дотримання меж повноважень; визначеність подальшої дії; належна фіксація. Якщо хоча б один критерій не виконано, доопрацюйте рішення.

Спільна картка оцінювання практичних завдань

За кожною ознакою викладач або спостерігач *зазначає «виконано», «частково» чи «потребує доопрацювання»* і наводить короткий доказ із відповіді або дії слухача. Картка використовується для зворотного зв'язку під час практичних вправ.

Таблиця 17

Критерії оцінювання практичних завдань

Критерій	Що має продемонструвати слухач
Факти та підстава	Називає підтверджений факт, джерело відомостей і питання, яке ще треба перевірити.
Мета, адресат і канал	Визначає, кому, для чого та яким способом передає інформацію.
Діалог і аргументація	Ставить уточнювальне запитання, відповідає по суті заперечення і пояснює необхідну дію.
Межі повноважень та дані	Розмежовує свою дію та рішення керівника. Визначає необхідний обсяг даних і допустимий канал.
Подальший крок і строк	Називає виконавця, дію, строк або момент повторного контакту.
Фіксація фактичного результату	Розрізняє передавання, отримання, погодження та виконання. Називає доказ відповідної події.

Критичні помилки. Розголошення персональних даних, погрози, вигадана правова підстава, необґрунтована гарантія, підтвердження невиконаної дії або підміна рішення уповноваженої особи. За такої помилки слухач повторно опрацьовує відповідний етап і демонструє виправлений варіант.

Додаток 1

Пам’ятка для складної розмови

1. Визначте мету та межі власних повноважень.
2. Підготуйте факти, документи та коротке пояснення.
3. Забезпечте належні умови розмови та конфіденційність.
4. Дайте співрозмовнику висловитися, уточніть заперечення.
5. Відокремте перевірені факти від припущень і емоцій.
6. Поясніть законні варіанти подальших дій.
7. Перевірте розуміння, визначте наступний крок.
8. Зафіксуйте фактичний результат і контрольну подію.

Додаток 2

Таблиця 18

Картка підготовки комунікації

Поле	Що потрібно визначити
Мета	Який конкретний результат необхідний?
Адресат	Хто має отримати повідомлення та хто уповноважений діяти?
Факти	Які документи й відомості вже перевірені?
Невизначеність	Що потребує уточнення або правової оцінки?
Повідомлення	Яка дія потрібна, чому, у який обґрунтований строк?
Канал	Як передати інформацію належному адресату?
Результат	Що підтвердить виконання або потребу в подальшому рішенні?
Контроль	Хто та коли перевірить наступну подію?

Додаток 3

Таблиця 19

Картка фіксації результату

Реквізит	Зміст запису
Дата і предмет	Дата комунікації та короткий опис питання.
Учасники	Посади або ролі учасників у необхідному обсязі.
Підстава	Реквізити документа або інша перевірена підстава.
Встановлені факти	Лише підтверджені обставини, без оцінок особистості.
Позиції та рішення	Що погоджено, що не погоджено, хто ухвалив рішення.
Подальша дія	Завдання, виконавець, строк і канал.
Підтвердження	Документ або інший належний доказ результату.
Контроль	Статус, наступна перевірка, невирішене питання.

Картки є навчальними допоміжними формами. Вони не замінюють обов’язкових документів, установлених законодавством або належним порядком діловодства підприємства.

Додаток 4

Таблиця 20

Зразок заповненої картки фіксації результату. Активне слухання

Реквізит	Запис інспектора
Дата і предмет	12.10.2026, уточнення облікового реквізиту
Учасники	Інспектор, працівник
Підстава	Внутрішнє звіряння
Встановлені факти	Працівник підтвердив, що заперечує проти спільного чату
Позиції та рішення	Погоджено особисте пред’явлення
Подальша дія	Працівник пред’являє документ 13.10 о 10:00
Підтвердження	Підсумок індивідуальної розмови, виконання очікується
Контроль	13.10 інспектор звіряє реквізит

Примітка. Навчальна ситуація. Дати й реквізити умовні.

Додаток 5

Таблиця 21

Зразок заповненої картки фіксації результату. Управління конфліктом

Реквізит	Запис інспектора
Дата і предмет	13.10.2026, повідомлення про ймовірне поширення даних
Учасники	Інспектор, працівник
Підстава	Повідомлення працівника
Встановлені факти	Працівник повідомив, що колега назвав реквізит. Джерело ще перевіряється
Позиції та рішення	Погоджено окремий розгляд і приватний канал облікового контакту
Подальша дія	Інспектор передає повідомлення уповноваженій особі 13.10
Підтвердження	Внутрішній запис про передавання
Контроль	15.10 перевірити стан розгляду

Примітка. Навчальна ситуація. Дати й реквізити умовні.

Додаток 6

Таблиця 22

Зразок картки фіксації результату. Професійне повідомлення за моделлю факт пояснення дія

Реквізит	Запис інспектора
Дата і предмет	14.10.2026, розбіжність у списку
Учасники	Інспектор, працівник
Підстава	Внутрішнє звіряння
Встановлені факти	Один реквізит у списку відрізняється від пред’явленого документа
Позиції та рішення	Сторони погодили повторне звіряння
Подальша дія	Інспектор і працівник звіряють реквізит 15.10
Підтвердження	Робочий запис, результат звіряння очікується
Контроль	15.10 перевірити й відобразити встановлені відомості

Примітка. Навчальна ситуація. Дати й реквізити умовні.

Додаток 7

Таблиця 23

Зразок заповненої картки фіксації результату. Ефективна ділова комунікація

Реквізит	Запис інспектора
Дата і предмет	15.10.2026, уточнення запису
Учасники	Інспектор, кадрова служба
Підстава	Звіряння з кадровим джерелом
Встановлені факти	Кадрова служба підтвердила наявність первинного запису
Позиції та рішення	Погоджено службовий документообіг
Подальша дія	Кадрова служба надає дозволене підтвердження 16.10
Підтвердження	Внутрішнє завдання в системі документообігу
Контроль	16.10 перевірити одержання й повноту

Примітка. Навчальна ситуація. Дати й реквізити умовні.

Додаток 8

Таблиця 24

Зразок заповненої картки фіксації результату. Переговорний процес

Реквізит	Запис інспектора
Дата і предмет	16.10.2026, графік звіряння
Учасники	Інспектор, керівник зміни
Підстава	Графік внутрішньої роботи
Встановлені факти	Підрозділ може вивільняти по одному працівнику
Позиції та рішення	Погоджено два часові проміжки й резерв
Подальша дія	Керівник зміни підтверджує графік 19.10
Підтвердження	Підтвердження графіка службовим повідомленням
Контроль	20.10 звірити факт проведення зустрічей

Примітка. Навчальна ситуація. Дати й реквізити умовні.

Додаток 9

Таблиця 25

Зразок заповненої картки фіксації результату. Комунікація з керівником

Реквізит	Запис інспектора
Дата і предмет	19.10.2026, ризик затримки звіряння
Учасники	Інспектор, керівник підприємства
Підстава	Службова доповідь щодо виконання графіка
Встановлені факти	Для другої зміни бракує відповідального координатора
Позиції та рішення	Керівник доручив призначити координатора
Подальша дія	Кадрова служба погоджує виконавця до 20.10
Підтвердження	Резолюція на службовій записці
Контроль	20.10 перевірити виконавця і графік

Примітка. Навчальна ситуація. Дати й реквізити умовні.

Додаток 10

Таблиця 26

Зразок заповненої картки фіксації результату. Комунікація з персоналом

Реквізит	Запис інспектора
Дата і предмет	20.10.2026, пред’явлення документа
Учасники	Інспектор, працівник
Підстава	Уточнення запису під час звіряння
Встановлені факти	Працівник пред’явив документ у погодженому місці
Позиції та рішення	Реквізит звірено, порядок подальшої дії пояснено
Подальша дія	Інспектор оформлює зміну у встановленому порядку
Підтвердження	Робочий запис про звіряння
Контроль	21.10 перевірити відображення змін

Примітка. Навчальна ситуація. Дати й реквізити умовні.

Додаток 11

Таблиця 27

Зразок картки фіксації результату. Комунікація з ТЦК та СП

Реквізит	Запис інспектора
Дата і предмет	21.10.2026, відповідь на письмовий запит
Учасники	Інспектор, підписант, районний ТЦК та СП
Підстава	Умовний зареєстрований запит № 24
Встановлені факти	Адресата, обсяг та вкладення звірено
Позиції та рішення	Підписану відповідь направлено офіційним каналом
Подальша дія	Інспектор перевіряє одержання
Підтвердження	Вихідний № 46, підтвердження доставки ще очікується
Контроль	22.10 перевірити доставлення

Примітка. Навчальна ситуація. Дати й реквізити умовні.

Додаток 12

Таблиця 28

Зразок картки фіксації результату. Комунікація під час контролю

Реквізит	Запис інспектора
Дата і предмет	22.10.2026, перевірка стану обліку
Учасники	Інспектор, керівник підприємства, комісія
Підстава	Умовний захід у межах Порядку № 1487
Встановлені факти	Повноваження і предмет звірено. Надання матеріалів задокументовано
Позиції та рішення	Керівник отримав доповідь, зауваження взято до опрацювання
Подальша дія	Інспектор готує план реагування за актом
Підтвердження	Примірник акту і перелік переданого
Контроль	26.10 перевірити розподіл завдань

Примітка. Навчальна ситуація. Дати й реквізити умовні.

Додаток 13

Таблиця 29

Зразок картки фіксації результату. Єдиний алгоритм комунікації

Реквізит	Запис інспектора
Дата і предмет	23.10.2026, підтвердження завершення звіряння
Учасники	Інспектор, керівник підрозділу
Підстава	Внутрішній графік звіряння
Встановлені факти	Дві зустрічі відбулися, одна перенесена
Позиції та рішення	Два завдання закрито, третє має нову контрольну дату
Подальша дія	Керівник підрозділу підтверджує новий час
Підтвердження	Реєстр зустрічей та службове підтвердження
Контроль	26.10 перевірити третій запис

Примітка. Навчальна ситуація. Дати й реквізити умовні.

Додаток 14

Контрольний перелік якості повідомлення

1. Адресат визначений правильно.
2. Мета і предмет сформульовані зрозуміло.
3. Факти перевірені, припущення не подані як встановлені обставини.
4. Потрібна дія конкретизована.
5. Строк має належну підставу; внутрішній орієнтир не подано як законодавчий.
6. Обсяг інформації відповідає меті.
7. Канал і вкладення перевірені.
8. Передбачено уточнення та підтвердження результату.

Додаток 15

Приклади ділових повідомлень

Уточнення необхідних відомостей

> Для підготовки [назва процедури] просимо уточнити [конкретні відомості] через [належний канал] до [обґрунтована дата]. Підстава: [перевірений документ або норма]. Для уточнень звертайтеся до [службовий контакт].

Підтвердження домовленості

> За результатами обговорення погоджено: [дія]; відповідальний — [посада або особа]; строк — [дата]; спосіб передавання — [канал]. Питання, які потребують додаткового рішення: [перелік].

Додаток 16

Словник основних понять

Активне слухання. Спрямоване сприйняття повідомлення з уточненням, перефразуванням і перевіркою розуміння.

Аргументація. Обґрунтування позиції за допомогою перевірених фактів, документів і послідовного пояснення.

Деескалація. Дії, спрямовані на зменшення напруження та повернення до предметної взаємодії.

Ділове мовлення. Усне й письмове формулювання службових повідомлень з урахуванням їхньої мети, адресата та обставин.

Ділова комунікація. Обмін інформацією для виконання професійних завдань і погодження дій.

Емпатія. Розуміння переживань співрозмовника без обов'язкового погодження з його позицією.

Емоція. Переживання, що виникає у відповідь на значущу для людини подію, впливає на увагу й може спонукати до дії.

Заземлення. Прийом саморегуляції, за якого людина спрямовує увагу на теперішній момент і доступні відчуття.

Зворотний зв'язок. Інформація, яка дозволяє перевірити сприйняття повідомлення та стан виконання дії.

Інтерес. Потреба або причина, що стоїть за заявленою позицією учасника взаємодії.

Канал комунікації. Спосіб передавання повідомлення, який добирають з урахуванням мети, конфіденційності та потреби підтвердити отримання.

Когнітивна оцінка. Тлумачення людиною значення ситуації та власних можливостей упоратися з нею.

Компроміс. Узгодження допустимого рішення через взаємні поступки щодо предмета, який може узгоджуватися.

Конфіденційність. Дотримання належних обмежень доступу та поширення інформації.

Конфлікт. Суперечність інтересів, поглядів або цілей, що впливає на взаємодію сторін.

Копінг. Способи подолання стресу, спрямовані на зміну ситуації або регулювання власної емоційної реакції.

Неупередженість. Застосування однакових критеріїв у порівнюваних ситуаціях незалежно від особистого ставлення.

Об'єктивний критерій. Перевірювана підстава для оцінювання варіантів рішення, зокрема норма, документ, строк або доступний ресурс.

Переговори. Процес узгодження позицій і допустимих варіантів спільних дій.

Перефразування. Передавання почутого своїми словами, щоб перевірити розуміння змісту повідомлення.

Позиція. Сформульована вимога, відповідь або бажаний спосіб дії учасника.

Принципові переговори. Пошук рішення на основі інтересів сторін, допустимих варіантів та об'єктивних критеріїв.

Професійна етика. Принципи належної поведінки під час виконання професійних функцій.

Саморегуляція. Керування власними реакціями для збереження професійної поведінки.

Стрес. Стан напруження, який може виникати, коли людина оцінює вимоги ситуації як такі, що перевищують її можливості впоратися з ними.

Стресор. Подія або умова, яка може викликати стресову реакцію.

Уточнювальне запитання. Запитання, яке допомагає встановити деталі, перевірити припущення або усунути двозначність.

Фіксація результату. Належне відображення встановлених фактів, домовленостей і здійснених дій.

Список використаних джерел

1. Spielman R. M., Jenkins W. J., Lovett M. D. Psychology 2e. Houston: OpenStax, 2020. https://openstax.org/books/psychology-2e/pages/1-introduction

2. Black J. S., Bright D. S. Organizational Behavior. Houston: OpenStax, 2019. https://openstax.org/books/organizational-behavior/pages/1-introduction

3. Fisher R., Ury W., Patton B. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. 3rd ed. Penguin Books, 2011.

4. Про затвердження Порядку організації та ведення військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів: постанова Кабінету Міністрів України від 30.12.2022 № 1487. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1487-2022-%D0%BF (редакція від 27.06.2026, дата звернення: 07.11.2026).

5. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17 (дата звернення: 04.11.2026).

6. Міністерство оборони України. Військовий облік : тематичний розділ офіційного вебсайту. URL: https://mod.gov.ua/vijskovij-oblik (дата звернення: 04.11.2026).

7. Інспектор з військового обліку : професійний стандарт, затверджений 10.12.2024; внесений до Реєстру кваліфікацій 19.12.2024. Національне агентство кваліфікацій. URL: https://old-register.nqa.gov.ua/profstandart/inspektor-z-vijskovogo-obliku (дата звернення: 04.11.2026).

8. Філоненко М. М. Психологія спілкування : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 224 с. URL: https://library.udpu.edu.ua/library_files/417948.pdf (дата звернення: 04.11.2026).

9. Ділове спілкування: навчально-методичний комплекс дисципліни : навчальний посібник / уклад. О. І. Боковець. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 62 с. URL: https://ela.kpi.ua/handle/123456789/48219 (дата звернення: 04.11.2026).

10. Бізнес-комунікації. Навчально-методичний комплекс : навчальний посібник / уклад. Л. М. Шульгіна. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 151 с. URL: https://ela.kpi.ua/handle/123456789/52779 (дата звернення: 04.11.2026).

11. World Health Organization. Doing what matters in times of stress: an illustrated guide. Geneva: World Health Organization, 2020. URL: https://www.who.int/europe/publications/i/item/9789240003910 (дата звернення: 04.11.2026).

12. Kilmann R. H., Thomas K. W. Interpersonal conflict-handling behavior as reflections of Jungian personality dimensions. *Psychological Reports*. 1975. Vol. 37. P. 971–980. URL: https://kilmanndiagnostics.com/wp-content/uploads/2018/07/Kilmann-Thomas-TKI-and-the-MBTI.pdf.

13. Rogers C. R., Farson R. E. Active Listening. Chicago : Industrial Relations Center, University of Chicago, 1957. URL: https://www.gordontraining.com/wp-content/uploads/ActiveListening_RogersFarson.pdf.

14. OpenStax. Psychology 2e. Розділи 10, 12 і 14 (емоції, соціальна поведінка, стрес). https://openstax.org/books/psychology-2e/pages/14-4-regulation-of-stress

15. Lazarus R. S., Folkman S. Stress, Appraisal, and Coping. New York : Springer Publishing Company, 1984.

16. Gross J. J. The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review. *Review of General Psychology*. 1998. Vol. 2, No. 3. P. 271–299. https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.271

17. OpenStax. Organizational Behavior. Розділ 14 (конфлікт і переговори). https://openstax.org/books/organizational-behavior/pages/14-introduction

18. Tyler T. R. Why People Obey the Law. Princeton : Princeton University Press, 2006.