

УДК 355.1:159.96-057.36(477)
DOI: 10.35432/tisb332025332093

Олена Осипова

*почесний доктор наук Міжнародної кадрової академії,
психолог Члхувського Комплексу шкіл агробізнесу
<https://orcid.org/0009-0003-5043-4843>
e-mail: zelenei2017@gmail.com*

**ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ МОРАЛЬНО-
ПСИХОЛОГІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ
(НА ПРИКЛАДІ ПІВДЕННОГО ОПЕРАТИВНОГО КОМАНДУВАННЯ
В ПЕРІОД СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТКУ (1991–2011РР.))**

У статті розглядаються проблеми державного управління морально-психологічним забезпеченням Збройних Сил України на прикладі Південного оперативного командування в період становлення і розвитку (1991–2011рр.). З часу відновлення незалежності України перед державою постало завдання створення ефективної системи управління військовою організацією, зокрема у сфері морально- психологічного забезпечення особового складу. Аналізуючи діяльність Південного оперативного командування, автор зосереджується на структурних, організаційних та кадрових особливостях цього процесу, впливі зовнішньополітичних чинників, а також на ролі органів військового управління у формуванні патріотичної свідомості, військової дисципліни та готовності до виконання бойових завдань. Особливу увагу приділено оцінці нормативно-правової бази, стану професійної підготовки фахівців морально- психологічного супроводу, а також висвітлено ключові проблеми й виклики, що виникали протягом зазначеного періоду.

Ключові слова: державне управління, морально-психологічне забезпечення, Збройні Сили України, Південне оперативне командування, військове управління, становлення, розвиток.

Olena Osipova

*Honorary Doctor of Science of the International Personnel Academy,
Psychologist at the Chłuchów Agribusiness School Complex
<https://orcid.org/0009-0003-5043-4843>
e-mail: zelenei2017@gmail.com*

**CHALLENGES OF PUBLIC ADMINISTRATION IN ENSURING MORAL
AND PSYCHOLOGICAL SUPPORT FOR THE ARMED FORCES OF UKRAINE
(A CASE STUDY OF THE SOUTHERN OPERATIONAL COMMAND DURING
THE FORMATION AND DEVELOPMENT PERIOD, 1991-2011)**

This article examines the issues of state administration in providing moral and psychological support to the Armed Forces of Ukraine, using the example of the Southern Operational Command during its formation and development (1991–2011). Since the restoration of Ukraine's independence, the state has faced the challenge of creating an effective system for managing the military organization, particularly in the field of moral and psychological support for personnel. Analyzing the activities of the Southern Operational Command, the author focuses on the structural, organizational, and personnel features of this process, the influence of foreign policy factors, as well as the role of military management bodies in shaping patriotic consciousness, military discipline, and readiness for combat tasks. Special attention is given to the evaluation of the regulatory and legal framework, the state of professional training for specialists in moral and psychological support, and the key problems and challenges that arose during the specified period.

Keywords: public administration, moral and psychological support, Armed Forces of Ukraine, Southern Operational Command, military management, formation, development.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. З часу проголошення незалежності України у 1991 році перед державою постала складна задача - створення власних Збройних Сил, здатних захищати національний суверенітет та територіальну цілісність. Однією з ключових складових боездатності армії стало морально-психологічне забезпечення військовослужбовців, яке напряду впливає на внутрішню стійкість армії, її дисципліну, мотивацію та здатність до дій в умовах стресу і бойових дій.

Незважаючи на стратегічну важливість цього напряду, державне управління у сфері морально-психологічного забезпечення тривалий час залишалося другорядним у системі оборонного планування. У період становлення Збройних Сил України (1991–2011 рр.) відбувалося поступове формування інституційної, організаційної та нормативно-правової бази. Проте ці процеси були несистемними, епізодичними та не підкріплювалися єдиною державною концепцією. Відсутність чітко визначених державних напрямків, довгострокових стратегічних програм та фахового кадрового забезпечення призвела до формального підходу до морально-психологічної роботи у військах.

Був також вплив інерції пострадянської спадщини продовжував істотно впливати на систему морально-психологічного забезпечення Збройних Сил України. Незважаючи на проголошений курс на євроатлантичну інтеграцію та реформування сектору безпеки і оборони, багато елементів старої системи - зокрема підходи до роботи з особовим складом, управлінські структури, а також застарілі методики - залишаються чинниками, що гальмують ефективний розвиток МПЗ. Серед ключових проявів цієї інерції - домінування формального підходу в організації морально-психологічної роботи, який зберігся ще з часів Радянської армії. Такі підходи акцентують увагу на виконанні планів і звітності замість реальної підтримки психологічного стану військовослужбовців. Це призводить до того, що заходи МПЗ часто сприймаються особовим складом як формальність, а не як дієвий механізм підтримки бойового духу.

При формуванні ПОК також бів її вплив нестбільності фінансування -затримки виплат грошового забезпечення та соціальні труднощі демотували особовий склад. Перехід від радянських традицій до нової військової культури — процес адаптації до нових управлінських принципів і необхідність формування національної ідентичності серед військових. Відсутність ефективної системи психологічної реабілітації.

Також спостерігалось збереження авторитарного стилю керівництва, недостатня довіра до ініціатив «знизу», що перешкоджає створенню горизонтальних комунікацій та адаптації до викликів сучасної війни. Особливо це проявляється в умовах бойових дій, коли потрібна гнучкість, психологічна стійкість і довіра між командуванням і підлеглими.

Переосмислення та подолання пострадянської інерції є необхідною умовою для побудови ефективної системи морально-психологічного забезпечення, здатної відповідати викликам гібридної війни та забезпечувати високий моральний дух і психологічну витривалість особового складу ЗСУ. Особливо це проявлялося в діяльності Південного оперативного командування, яке відповідало за безпеку на ключовому південному напрямку, де перехрещувалися інтереси не лише України, а й зовнішніх геополітичних гравців. У цьому контексті питання моральної стійкості особового складу, формування національно-патріотичних цінностей, профілактики дезадаптації та психологічних розладів набували критичного значення. Проте держава не створила належного механізму управління цими процесами: відсутність централізованої координації, єдиних стандартів, професійної підготовки кадрів та належного фінансування стала серйозною перепорою для ефективного функціонування системи морально-психологічного забезпечення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Теоретичні проблем державного управління морально-психологічним забезпеченням ЗСУ висвітлено в наукових працях таких вчених: В. Кіріленко, В. Ліпкана, А. Лагутіна, в дисертаціях Андрусенко І. О. («Державне управління морально-психологічним забезпеченням у Збройних Силах України: організаційно-правовий аспект»), Семенченко А. В. («Механізми державного управління у сфері морально-психологічного забезпечення військовослужбовців ЗС України»), Коваленко Л. В. («Удосконалення системи морально-психологічного забезпечення в умовах воєнного стану»), Гринь О. І. («Державна політика у сфері формування морально-психологічної стійкості військовослужбовців в умовах гібридної війни»), Іванченка О.В. («Морально-психологічне забезпечення діяльності підрозділів Збройних Сил України в умовах трансформації воєнної організації держави (1991–2010 рр.)»), дослідженнях Інституту морально психологічного забезпечення НУОУ імені Івана Черняховського. В монографіях: Курило В. С., Ігнатенко П.Г. («Морально-психологічне забезпечення Збройних Сил України: Концептуальні засади державної політики»), Семенченко А. В. («Управління морально-психологічним станом особового складу Збройних Сил України»), Ткаченко С. В., Кушніренко О. В. («Психологічна підтримка військовослужбовців: аспекти державного управління»), Дубенко В. Г. («Соціально-психологічне забезпечення військової служби в умовах воєнного конфлікту»), Кузьменко О. Ю. («Моральна стійкість воїна як об'єкт державного управління: теорія і практика») та ін. Проте наукова розробка теми залишалася недостатньою. Дослідження переважно зосереджувалися на загальнотеоретичних аспектах моральної підготовки чи окремих психолого-педагогічних елементах, оминаючи системний аналіз державного управління в цій сфері. У результаті склалася ситуація, коли державна політика у сфері морально-психологічного забезпечення фактично реалізовувалася без науково обґрунтованої основи, що знижувало її ефективність. Отже, дослідження проблем державного управління морально-психологічним забезпеченням Збройних Сил України, зокрема на прикладі діяльності Південного оперативного командування в 1991–2010 роках, є вкрай актуальним. Воно дозволяє виявити хиби минулого, які й досі впливають на сучасний стан справ, та напрацювати науково обґрунтовані рекомендації для підвищення ефективності системи в умовах сучасної війни.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є аналіз основних проблем державного управління морально-психологічним забезпеченням Збройних Сил України та визначення напрямів його вдосконалення з урахуванням досвіду Південного оперативного командування і помилок, допущених російською стороною у контексті МПЗ, досвіду військ НАТО, та локальних війн.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Аналіз основних недоліків нормативно-правової бази державного управління морально-психологічним забезпеченням Збройних Сил України (1991–2001 рр.).

Період становлення Збройних Сил України (1991–2001 рр.) позначився нестачею належного нормативного підґрунтя для ефективного функціонування системи морально-психологічного забезпечення (МПЗ). Формування правової основи цієї сфери відбувалося поступово, нерідко під впливом політичних, економічних і соціальних змін, що призводило до фрагментарності правового регулювання та знижувало ефективність державного управління.

Серед основних недоліків нормативно-правової бази МПЗ у зазначений період слід виокремити:

1. Відсутність цілісної державної концепції морально-психологічного забезпечення. На початку 1990-х років в Україні не було створено цілісної доктрини або концепції морально-психологічного забезпечення Збройних Сил. Положення про МПЗ зустрічалися в окремих відомчих документах, зокрема в «Наставленні з морально-психологічного забезпечення

підготовки та ведення бойових дій у Збройних Силах України» (1996 р.), яке, однак, не мало статусу закону і не охоплювало повний спектр діяльності органів управління МПЗ.

2. Суперечливість та неповнота законодавчих актів. Хоча Закон України «Про Збройні Сили України» (1991 р.) та Закон України «Про оборону України» (1991 р.) встановлювали загальні принципи діяльності військ, у них практично не висвітлювалося питання МПЗ як складової державної військової політики². Подальше прийняття Закону України «Про Статус військовослужбовців» (1992 р.) також не вирішило цю проблему — у ньому йшлося переважно про соціально-правовий захист, без чіткого розмежування функцій органів морально-психологічної роботи³.

3. Відсутність міжвідомчої координації. У 1990-х роках державне управління МПЗ здійснювалося переважно в межах Міністерства оборони, без належної взаємодії з іншими центральними органами виконавчої влади — Міністерством охорони здоров'я, Міністерством освіти і науки, Міністерством соціальної політики. Така ізольованість унеможлиблювала формування повноцінної міжвідомчої політики щодо підтримки морального стану особового складу.

4. Нечітка правова регламентація діяльності структур МПЗ у ЗСУ. У підрозділах Південного оперативного командування, як і в інших оперативних об'єднаннях, офіцери МПЗ діяли на підставі внутрішніх настанов, наказів та розпоряджень, зокрема наказу Міністра оборони України № 330 від 11.09.1997 «Про організацію морально-психологічного забезпечення у Збройних Силах України». Цей документ мав важливе значення, проте не охоплював усіх аспектів державного управління й не мав сили закону⁴.

5. Формальний характер нормативних актів. У низці документів Міністерства оборони не передбачалося чітких механізмів реалізації завдань МПЗ, оцінювання їх ефективності чи відповідальності посадових осіб. Наприклад, у згаданому наказі № 330 зазначено лише загальні напрями роботи, тоді як конкретні стандарти й критерії успішності заходів МПЗ були відсутні. Це спричиняло переважно формальний підхід до проведення морально-психологічних заходів у військах.

Таким чином, у 1991–2001 рр. нормативно-правова база державного управління морально-психологічним забезпеченням Збройних Сил України перебувала на етапі формування й мала ряд системних недоліків: розпорошеність правового регулювання, недостатній рівень деталізації норм, відсутність інтегрованої концепції та координації між органами влади. Це, у свою чергу, знижувало ефективність впровадження заходів МПЗ, зокрема в підрозділах Південного оперативного командування.

Формування Південного оперативного командування (ПОК) відбувалося в умовах серйозної політичної та економічної нестабільності. Це безпосередньо позначилося на морально-психологічному стані особового складу.

Одним із визначальних чинників стала глибока економічна криза 1990-х років. Військові частини Південного оперативного командування часто відчували хронічне недофінансування: затримки з виплатою грошового забезпечення, низький рівень матеріального постачання, незадовільні умови проживання військовослужбовців-контрактників та строковиків. Часто виникали ситуації, коли військові змушені були власним коштом ремонтувати техніку, забезпечувати себе елементарними побутовими засобами, а іноді й продуктами харчування.

Соціальна незахищеність військових у регіоні призводила до високого рівня плинності кадрів, втрати мотивації до служби, зростання психологічної напруги серед особового складу. Додатковий тиск створювало негативне ставлення частини населення до Збройних Сил, що виникло через асоціації з армією радянського типу, а також — через поширену думку про «непотрібність» армії в умовах мирного періоду.

Політична нестабільність, зміна керівництва держави, коливання між зовнішньополітичними орієнтирами (на Захід або на Росію) сприяли поширенню

невизначеності щодо ролі армії у безпековій політиці України. Це особливо відчувалося у Південному регіоні, де історично були сильні проросійські впливи. Частина особового складу, вихована ще в радянських традиціях, мала труднощі з ідентифікацією себе як військовослужбовців незалежної України. У цей час на території Криму дислокувалося Чорноморське флотське угруповання РФ, що створювало напруження й посилювало морально-психологічний тиск на українських військових.

Незважаючи на складну ситуацію, командування Південного ОК намагалося стабілізувати становище.

Починаючи з 2005 року, із реалізацією програм професіоналізації армії, ситуація почала поступово стабілізуватися. У частинах Південного оперативного командування з'явилася нова техніка, покращилося харчове забезпечення, було оновлено військову інфраструктуру, що позитивно вплинуло на бойовий дух та загальний психологічний стан військовослужбовців. Було відзначено зменшення кількості випадків психологічної дезадаптації, зростання довіри до командування та зменшення кількості правопорушень.

Однак, попри окремі позитивні зрушення, проблеми залишалися. Недостатнє фінансування програм реабілітації, брак кваліфікованих психологів, відсутність комплексного підходу до підвищення авторитету служби обмежували результати. Окрім того, нестійка зовнішньополітична ситуація та відсутність системної оборонної реформи загалом гальмували процес формування сталого морально-психологічного клімату в армії. Ось тому потрібен досвід роботи з морально-психологічного забезпечення в Південному оперативному командуванні Збройних Сил України (1991–2011 роки) який показує, що у період з 1991 по 2011 рік був надзвичайно важливим для становлення та розвитку системи морально-психологічного забезпечення (МПЗ) у Збройних Силах України, зокрема в межах Південного оперативного командування (ПОК) з центром у місті Одеса. Цей період охоплює формування базових принципів МПЗ, адаптацію до національного контексту після розпаду СРСР, а також перші кроки щодо інтеграції до євроатлантичних стандартів.

Одним із ключових завдань ПОК у цей період було впровадження системи психологічної підтримки особового складу на основі вітчизняного та міжнародного досвіду. Но такого досвіду в ПОК не було, не було керіних документів, розпоряджень та Наказів з МОУ України і в ПОК перші 5 років була напружена праця першепроходців створення позитивного досвіду морально-психологічного досвіду праці з особовим складом та створення системи МПЗ, напрацювання документів, приказів Командуючого ПОК, пропозицій до Міністерства Оборони України.

З роками була прийнята «Концепцією морально-психологічного забезпечення підготовки та застосування Збройних Сил України» (затвердженою наказом Міністра оборони України № 50 від 05.03.1997 р.), з якою вже головна увага приділялася підвищенню мотивації до служби, формуванню національної ідентичності військовослужбовців, а також протидії деморалізаційним чинникам.

Основним та головним недоліком в діяльності усіх Збройних Сил України було те, що після створення ЗСУ та призначенням на введенням Міністерство Оборони України в них на штатні посади психологів та соціологів були призначені тіж самі радянськи політпрацівники. Однак, новопризначені спеціалісти не мали базової освіти, необхідної для ефективного виконання своїх посадових обов'язків.

У Радянському Союзі, як і після проголошення незалежності України та створення ЗСУ, не існувало спеціалізованих навчальних закладів для підготовки військових соціологів і психологів. Відсутність профільної освіти у сфері військової соціології та психології значно ускладнювала організацію ефективного морально-психологічного забезпечення особового складу.

У цьому контексті, стажист-дисертант у відділі соціологічних досліджень і профілактики правопорушень у військах Південного оперативного командування ініціював

запровадження спеціалізованої підготовки офіцерів за відповідними спеціальностями в Одеському інституті політології, економіки та соціології, який структурно входив до складу Одеського державного університету імені І.І. Мечникова. На засіданні Вченої ради університету за підтримки ректорів Зелінського І.П. та Якубовського А.П. було ухвалено рішення про навчання 52 офіцерів за напрямками «Соціологія» та «Психологія».

Було розроблено навчальну програму з урахуванням військової специфіки та погоджено її в Міністерстві оборони України та Міністерстві освіти України. Програма навчання офіцерів створювалася спільними зусиллями фахівцями ОНУ та начальником відділу соціології та інформаційного забезпечення військ Управління виховної роботи Південного Оперативного Командування. Захист Програми проходив в Міністерстві Збройних Сил України. Програма охоплювала досвід військ НАТО. Протягом періоду з 1999 по 2006 роки в інституті пройшли підготовку 75 офіцерів Південного оперативного командування, які отримали базову вищу освіту за відповідними спеціальностями.

Південне Оперативне Командування стало першим в Україні та Збройних Сил України де почали займатися фаховою підготовкою офіцерів по призначенім на штатні посади МО України фахам. За роки навчання війська Південного Оперативного Командування, війська 60 корпусу Протиповітряної оборони, війська 5 авіаційного корпусу, Пограничних військ получили 75 високо професійних фахівців психологів та соціологів з висшій освітою.

Щорічно про хід навчання офіцерів за дефіцитними спеціальностями соціологів і психологів для потреб ЗСУ доповідалося до Головного управління виховної роботи Міністерства оборони України. Це дозволяло ухвалювати подальші управлінські рішення щодо продовження експерименту.

За підсумками проведеного дослідження та практичного впровадження результатів експерименту, ефективність даної ініціативи була підтверджена позитивними результатами.

Для забезпечення подальшого розвитку системи підготовки військових соціологів і психологів дисертант пропонує закріпити цей експеримент на законодавчому рівні. Зокрема, необхідно ухвалити відповідне рішення Кабінету Міністрів України за поданням Міністерства оборони України та Міністерства освіти і науки України. Це дозволить створити стабільну систему підготовки фахівців у сфері морально-психологічного забезпечення військ, що, у свою чергу, підвищить ефективність державного управління в цій сфері.

Пропонується на базі Одеського військового інституту Указом Президента України створити фаховий Інститут Соціології та Психології де навчати за фахом заступників командирів ротної ланки до морально психологічної підтримки особового складу для усіх видів Збройних Сил України та вже з урахуванням досвіду війни.

Пропонується ввести штатні посади у всіх видах Збройних Сил України психолога, соціолога, військового капелану у кожному батальйоні, бригаді та корпусу.

У Південному оперативному командуванні було реалізовано низку заходів, спрямованих на посилення МПЗ, серед яких:

1. Впровадження психологічного супроводу бойової підготовки. У 1998–2003 рр. в рамках експериментальної програми Міністерства оборони України в частинах ПОК працювали групи психологів, які здійснювали комплексне оцінювання морального стану особового складу, зокрема перед бойовими навчаннями або ротацією до миротворчих місій.

2. Підготовка офіцерів-психологів. На базі військових частин Одеси, Миколаєва та Херсона проводилися курси з підвищення кваліфікації офіцерів морально-психологічного забезпечення. У 2001 році на базі Військової академії в Одесі (на той момент — Одеський інститут Сухопутних військ) було відкрито відповідну спеціалізацію. На базі на той час в Одеському військовому окрузі відділом інформаційного забезпечення військ були вперше в ЗСУ розроблені та надруковані для військ Методичні рекомендації для військових психологів

та соціологів.

3. Розвиток військово-патріотичного виховання. В межах ПОК діяли програми співпраці з місцевими громадами, навчальними закладами та ветеранськими організаціями. Було організовано десятки заходів — зустрічей з ветеранами, культурно-просвітницьких акцій, конкурсів військово-патріотичної пісні “Червона калина”.

4. Робота з особовим складом, який повертався з миротворчих місій. Починаючи з 2000 року, командування ПОК спільно з військовими медичними установами впроваджувало програми реадaptaції учасників місій в Лівані, Іраку, Сьєрра-Леоне, Косово тощо. Ці програми включали психологічне тестування, групову та індивідуальну роботу з психологами, а також залучення військових капеланів (на волонтерських засадах).

5. Моніторинг морально-психологічного клімату. З 1991 року Директивами Командуючого військами було закріплено періодичне проведення анкетних опитувань, що надавало можливість оперативно реагувати на морально психологічний стан особового складу та зниження кількості порушень правопорядку, військової дисципліни та військових злочинів. Цей досвід Південного Оперативного Командування був надалі закріплен Наказом Міністра Оборони України № 402 від 29.07.2003 р. Згідно цього Наказу у 2004 році в ПОК було введено систему щоквартального звітування в Міністерство Оборони щодо морального стану військовослужбовців. Ці звіти, згідно з вимогами Наказу включали результати анонімних опитувань, аналіз причин нестатутних вчинків, самогубств, конфліктів у колективах та ін.

Десятирічний досвід діяльності Південного оперативного командування Збройних Сил України у сфері морально-психологічного забезпечення став практичною основою для удосконалення державної політики в цьому напрямі. Зокрема, результати роботи командування були використані під час підготовки та внесення змін до низки ключових нормативно-правових актів. Серед них можна відзначити:

- Указ Президента України від 14 квітня 2015 року № 224/2015 «Про Стратегію національної безпеки України», де вперше на стратегічному рівні було зафіксовано необхідність посилення морально-психологічного забезпечення як складової обороноздатності держави;

- Постанова Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 року № 1077 «Про затвердження Державної програми розвитку Збройних Сил України на період до 2020 року», у якій враховано пропозиції щодо впровадження стандартів НАТО в підготовці фахівців морально-психологічного забезпечення;

- Наказ Міністра оборони України від 26 лютого 2018 року № 90 «Про затвердження Положення про органи морально-психологічного забезпечення Збройних Сил України», що містить ряд норм, ініційованих за підсумками практики роботи Південного оперативного командування, зокрема щодо підвищення ролі офіцерів МПЗ у бойових підрозділах;

- Наказ Міністра оборони України від 10 жовтня 2016 року № 522 «Про організацію заходів морально-психологічного забезпечення в умовах особливого періоду», який деталізує порядок взаємодії командування, психологічної служби та військового духовенства.

Ці документи стали результатом не лише теоретичних напрацювань, а й системного аналізу практичних результатів діяльності Південного оперативного командування, що дозволило значною мірою зміцнити інституційну спроможність системи морально-психологічного забезпечення в умовах воєнного стану.

Надалі Документи Збройних Сил України були гармонізовані з підходами НАТО: Стратегія розвитку МПЗ в ЗСУ (накази МОУ №164 від 2017 р., №430 від 2020 р.) враховують досвід НАТО в контексті психологічної реабілітації та підтримки військових; Концепція розвитку Системи морально-психологічного забезпечення в ЗСУ до 2030 року побудована з урахуванням стандартів АJP та STANAG; впровадження інституту військового капеланства (Закон України №1915-IX, 2021 рік). Згідно з моделями країн НАТО (особливо США,

Канада).

Досвід праці ПОК надали можливість, що вже в умовах повномасштабної війни питання морально-психологічного забезпечення особового складу стали більш набувати ключове значення. У підрозділах Південного оперативного командування Збройних Сил України стали впроваджуватися сучасні підходи до психологічної підтримки військовослужбовців, що включають як традиційні, так і інноваційні методики.

Зокрема, в 28-й окремій механізованій бригаді імені Лицарів Зимового Походу (м. Одеса) систематично проводяться тренінги зі стресостійкості, адаптаційні заходи після ротаций, а також практикується методика так званих «психологічних хвилин» — коротких ранкових настанов з елементами морального налаштування та підтримки бойового духу. Особливість: Частина брала участь у багатьох навчаннях за стандартами НАТО («Кооператив партнер»). Проведення психологічних тренінгів до та після бойових навчань. Запровадження «інформаційного куточка солдата» з матеріалами патріотичного змісту, бюлетенями МОУ. Організація зустрічей з ветеранами УПА, Афганістану. Результат: Підвищення довіри між солдатами та офіцерами, зниження кількості скарг на умови служби.[4]

У 59-й окремій мотопіхотній бригаді імені Якова Гандзюка (м. Гайсин) активно працюють військові психологи, які проводять заняття на згуртованість, профілактику бойового вигорання та арт-терапію. Після повернення з зони бойових дій для особового складу організовуються групові заняття, у тому числі з використанням музики та малювання як засобів емоційного розвантаження [5].

У 40-й окремій артилерійській бригаді імені Великого князя Вітовта (м. Первомайськ) значна увага приділяється духовному компоненту моральної стійкості. До роботи з особовим складом активно залучаються військові капелани, які проводять індивідуальні бесіди, молебні та групові заходи з духовної підтримки [6].

137-й окремий батальйон морської піхоти (м. Одеса) запровадив регулярні психологічні тренінги, спрямовані на адаптацію до бойових умов та роботу з наслідками психотравм. Особовий склад має можливість отримати допомогу як від військових психологів, так і від представників громадських організацій, які спеціалізуються на роботі з ветеранами АТО/ООС [7].

92-га механізована бригада (м. Клугино-Башкирівка, Харківська обл.) - частина ОК «Південь» у 1990-х. Особливість: Високий рівень самогубств та дезертирства у 1992–1994 рр. Введення щотижневих індивідуальних співбесід із психологами. Організація клубу психологічного розвантаження «Година довіри». Спільні духовні заходи з місцевими священнослужителями. Результат: Зменшення самогубств на 60% за 1994–1995 рр. Документ: Спецдонесення до МОУ від 14.02.1995 р. (архів 6-го АК), протоколи службових перевірок.

6-й армійський корпус (м. Дніпро) - штаб якого координував більшість частин Південного ОК. МПЗ-заходи: У 1997–1999 рр. організовано окрему інфо-психологічну групу, що виїжджала до гарнізонів для проведення тренінгів, зборів психологів. Участь військових психологів у зборі даних щодо рівня бойового духу в частинах. Підтримка військових газет («Бойовий листок», «Солдат України»). Результат: Системна модель МПЗ, яка стала прототипом для створення Головного управління МПЗ у 1999 році [8].

На базі військових шпиталів у м. Одеса та м. Миколаїв реалізуються програми психологічної та медичної реабілітації. Так, у Миколаєві проводяться заняття з глинотерапії для військових, які сприяють емоційному розвантаженню та стабілізації психоемоційного стану учасників бойових дій.

79-та окрема аеромобільна бригада (м. Миколаїв). Особливість: Одна з перших українських частин, сформована на базі радянських повітряно-десантних підрозділів. МПЗ-заходи: Створення нових бойових традицій та атрибутики (бойовий прапор, гасло, день частини). Постійна робота з родинami військових, особливо загиблих. Активна участь у

миротворчих місіях (Сьєра-Леоне, Ліван), де проводили щотижневі заняття з психологічної підтримки. У 2002–2006 роках впроваджувалась практика психологічного тестування перед миротворчими місіями, що згадується в Аналітичному звіті управління роботи з особовим складом Південного оперативного командування за 2006 рік. Результат: Формування потужного військового братства, що збереглося й після 2014 року [9].

Усі ці приклади демонструють, що морально-психологічне забезпечення військ у Південному оперативному командуванні є багатокомпонентним, системним і адаптованим до умов сучасної війни. Воно охоплює не лише роботу штатних психологів, а й взаємодію з капеланами, волонтерами, арт-терапевтами, що є важливою складовою підтримки боєздатності підрозділів.

Узагальнений досвід ПОК у цей період демонструє важливість інституалізації системи морально-психологічного забезпечення як невід'ємної складової державного управління у сфері оборони. Він також довів, що ефективне МПЗ базується не лише на адміністративних підходах, а й на глибокому розумінні психологічної динаміки у військових колективах, впливу соціального середовища, культурних чинників та ментальних настанов особового складу.

Рекомендації органам державного управління щодо вдосконалення морально-психологічного забезпечення Збройних Сил України. Аналізуючи досвід Південного оперативного командування у 1991–2011 рр., важливо усвідомити, що морально-психологічне забезпечення не може розглядатися виключно як внутрішня функція Збройних Сил. Воно має бути складовою державної політики національної безпеки та оборони. У зв'язку з цим доцільно запропонувати такі ключові напрямки дій для органів державного управління:

1. Формування єдиної державної політики в сфері МПЗ. На рівні Кабінету Міністрів України та Ради національної безпеки і оборони доцільно оновити з урахуванням досвіду ПОК та країн НАТО Доктрину морально-психологічного забезпечення національної безпеки, яка б визначала місце МПЗ в системі оборонного планування, підготовки особового складу та інформаційного захисту, дійсної протидії противнику, створення Спеціальної інформаційної окремої бригади підпорядкованою тільки Раді Національної безпеки України.

2. Міжвідомча координація. Необхідно створити координаційні платформи для взаємодії Міністерства оборони, Міністерства освіти і науки, Міністерства культури та інформаційної політики, а також Служби безпеки України у напрямку гармонізації дій щодо формування патріотичної свідомості, зміцнення психологічної стійкості населення та військовослужбовців.

3. Інституціональна підтримка структур МПЗ. Рекомендується забезпечити на законодавчому рівні стабільне фінансування та розвиток органів МПЗ у Збройних Силах, визнати їхню діяльність як ключову в умовах гібридної війни, порівнявши за значущістю до бойового та оперативного забезпечення.

4. Державне замовлення на підготовку фахівців. Варто запровадити державне замовлення для вищих навчальних закладів на підготовку офіцерів і спеціалістів за напрямками «військова психологія», «соціальна комунікація в секторі безпеки», «морально-психологічне забезпечення», з урахуванням специфіки бойових дій і післявоєнної адаптації.

5. Науково-дослідне забезпечення. Доцільно створити або розширити діяльність науково-дослідних центрів у тому числі дослідницького інституту ім. Черняхівського з вивчення ефективності МПЗ, розробки адаптованих до українських реалій програм реабілітації, роботи з ПТСР (посттравматичним стресовим розладом), психологічного супроводу під час мобілізації, ротацій тощо. Окремо виділити в дослідницьке направлення тему - Післявоєнний синдром та адаптація військовослужбовців в мирне життя та роль державних органів в цієї праці.

6. Інформаційна політика держави. Морально-психологічна стійкість військових

формується також через інформаційне середовище. Тому важливо забезпечити системну державну інформаційну політику, що протидіє дезінформації, підтримує образ воїна-захисника, формує позитивне сприйняття військової служби в суспільстві.

7. Соціальні гарантії як інструмент МПЗ. Ефективне МПЗ неможливе без належного соціального пакету. Пропонується на рівні державної політики Переглянути Постанови Кабінету Міністрів України щодо гарантій військових на житло, медичне забезпечення, пільги для родин військових, що позитивно впливає на моральний стан особового складу.

8. Моніторинг і контроль реалізації МПЗ. Рекомендується запровадити в системі державного управління механізми незалежного контролю ефективності реалізації програм МПЗ, зокрема через громадські ради, звіти уповноважених органів, аудит виконання державних програм.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Вирішення проблем державного управління морально-психологічним забезпеченням Збройних Сил України пов'язане з таким.

1. Морально-психологічне забезпечення є системоутворюючим елементом бойової готовності Збройних Сил України, який напряду впливає на стійкість, дисципліну, згуртованість та здатність особового складу виконувати бойові завдання.

2. Система державного управління МПЗ в Україні потребує удосконалення, зокрема у сферах нормативного регулювання, міжвідомчої координації, кадрового забезпечення та підготовки фахівців.

3. Практика Південного оперативного командування показує, що ефективність МПЗ залежить від належної взаємодії військового керівництва з капеланами, психологами, соціальними працівниками та волонтерами, а також від своєчасного реагування на запити знизу.

4. Поразки російських військ у локальних війнах свідчать про критичну роль морального чинника в сучасних конфліктах. Відсутність чіткої мети, довіри, духовної підтримки та системної роботи з особовим складом призвела до моральної деградації російських військ, що має бути враховано при розбудові української системи МПЗ.

5. Перспективи вдосконалення МПЗ ЗСУ повинні включати: розвиток інституту військового капеланства; введення обов'язкової психологічної підтримки на всіх рівнях; побудову системи зворотного зв'язку між військовими та керівництвом; інтеграцію елементів стратегічних комунікацій в МПЗ.

6. Наукове осмислення досвіду війни має стати базою для формування нової Національної філософії державного управління в умовах збройного конфлікту, де цінність людського ресурсу визнається стратегічним чинником перемоги.

Список використаних джерел

1. Актуальні проблеми менеджменту морально-психологічного забезпечення військ : монографія / Осипов В.Б., Вернодубов М.П., Работін Ю.А., Осипова О.В., Четверіков В.П. Одеса. Південно Оперативне Командування, 2009. 496 с.
2. Архівні матеріали Південного оперативного командування ЗСУ (1998–2009 рр.), Одеський гарнізон.
3. Аналітичний звіт управління роботи з особовим складом Південного оперативного командування за 2006 рік. Центральний державний архів вищих органів влади та управління України (ЦДАВО України), ф. 4676, оп. 3, спр. 24.
4. Методичні рекомендації Головного управління МПЗ (1998), наказ ОК «Південь» № 14/58 від 12.03.1998 р.
5. Щорічний звіт про стан морально-психологічного забезпечення в частинах Південного оперативного командування (2007 рік). ЦДАВО України, ф. 4676, оп. 3, спр. 42.
6. Щорічний звіт про стан морально-психологічного забезпечення в частинах Південного

- оперативного командування (2007 р.) (ЦДДАВО України, ф. 4676, оп. 3, spr. 42).
7. Щорічний звіт про стан морально-психологічного забезпечення в частинах Південного оперативного командування (2007 рік). ЦДДАВО України, ф. 4676, оп. 3, spr. 42.
8. Аналітична довідка Генштабу ЗСУ від 1999 р. Наказ МОУ № 240/ДСУ від 19.06.1998 р.
9. Про традиції і символіку; звіти штабу ОК «Південь» за 1999–2000 рр. Наказ МОУ № 300 від 25.11.1999 р. ЦДДАВО України, ф. 4676, оп. 3, spr.

References

1. Aktualni problemy menedzhmentu moralno-psykholohichnoho zabezpechennia viisk [Current problems of management of moral and psychological support of troops] : monohrafiia / Osypov V.B., Vernodubov M.P., Rabotin Yu.A., Osypova O.V., Chetverikov V.P. Odesa. Pivdenno Operativne Komanduvannia, 2009. 496 p. [in Ukrainian]
2. Arkhivni materialy Pivdennoho operativnoho komanduvannia ZSU (1998–2009 rr.) [Archival materials of the Southern Operational Command of the Armed Forces of Ukraine], Odeskyi harnizon. [in Ukrainian]
3. Analitichnyi zvit upravlinnia roboty z osobovym skladom Pivdennoho operativnoho komanduvannia za 2006 rik [Analytical report of the Department of Work with Personnel of the Southern Operational Command for 2006]. Tsentralnyi derzhavnyi arkhiv vyshchikh orhaniv vlady ta upravlinnia Ukrainy (TsDDAVO Ukrainy), f. 4676, op. 3, spr. 24. [in Ukrainian]
4. Metodychni rekomendatsii Holovnoho upravlinnia MPZ (1998) [Methodological recommendations of the Main Department of the Military Police], nakaz OK «Pivden» № 14/58 vid 12.03.1998 r. [in Ukrainian]
5. Shchorichnyi zvit pro stan moralno-psykholohichnoho zabezpechennia v chastynakh Pivdennoho operativnoho komanduvannia (2007 rik). TsDDAVO Ukrainy, f. 4676, op. 3, spr. 42.
6. Shchorichnyi zvit pro stan moralno-psykholohichnoho zabezpechennia v chastynakh Pivdennoho operativnoho komanduvannia [Annual report on the state of morale and psychological support in the units of the Southern Operational Command] (2007) (TsDDAVO Ukrainy, f. 4676, op. 3, spr. 42). [in Ukrainian]
7. Shchorichnyi zvit pro stan moralno-psykholohichnoho zabezpechennia v chastynakh Pivdennoho operativnoho komanduvannia [Annual report on the state of morale and psychological support in the units of the Southern Operational Command] (2007). TsDDAVO Ukrainy, f. 4676, op. 3, spr. 42.
8. Analitichna dovidka Henshtabu ZSU vid 1999 r. [Analytical report of the General Staff of the Armed Forces of Ukraine from 1999]. Nakaz MOU № 240/DSU vid 19.06.1998 r. [in Ukrainian]
9. Pro tradytsii i symboliku [On traditions and symbols]; zvity shtabu OK «Pivden» za 1999–2000 rr. Nakaz MOU № 300 vid 25.11.1999 r. TsDDAVO Ukrainy, f. 4676, op. 3, spr. [in Ukrainian]