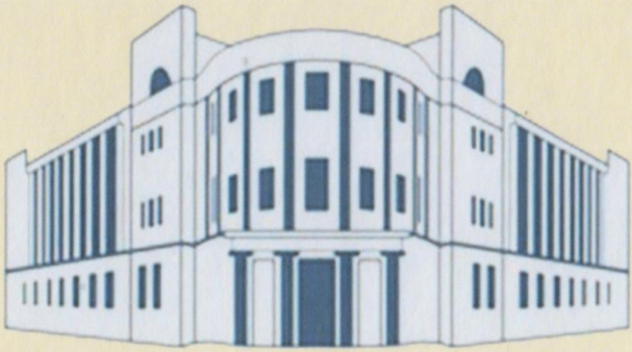
Сергій КОРНЯ

ІНФОРМАЦІЙНА РОБОТА ТА МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У ВІЙСЬКАХ



Військовослужбовець, який постійно відчуває, що за ним стоїть країна, яка про нього пам'ятає, яка його підтримує і яка на нього сподівається, матиме значно вищий рівень мотивації і, відповідно,
істотно вищу бойову ефективність.





Культурно-освітній центр неформальної освіти
Центрального будинку офіцерів Збройних Сил України

Сергій КОРНЯ

ІНФОРМАЦІЙНА РОБОТА ТА МОРАЛЬНО ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У ВІЙСЬКАХ

Науково-навчальний збірник



Кам'янець-Подільський
2024

УДК 335.1:[316.776+159.98]](075.8)

Теперішні умови бойових дій, що склалися в процесі українсько-російського протистояння 2022-2024 років, істотно утруднюють завдання наших військ зі звільнення окупованих ворогом територій і вимагають від особового складу надзвичайної стійкості та впевненого відчуття власної мотивації, а від командирів, окрім командно-бойових навичок та умінь, пильного ставлення до морально-психологічного забезпечення своїх частин та підрозділів. Зібрані у цій книзі статті містять загальний аналіз стану морально-психологічного забезпечення у військах та рівня мотивації бойового складу, а також рекомендації з управління боєздатністю підрозділів у сучасній війні.

Збірка призначена для командирів усіх рівнів, фахівців з морально-психологічного забезпечення, викладачів та студентів вищих навчальних закладів військового профілю.

Голова редакційної ради:
Олександр НЕСВІТ

Редакційна рада:
Віктор ГУРА, Василь ТИМКІВ,
Ігор ВІТИК, Василь ШВИДКИЙ, Володимир КРАВЧЕНКО,
Ігор ГАВРИЛОВ, Вадим КАРПЕНКО, Микола СІКОРСЬКИЙ,
Олексій КАРПЕНКО

Сергій КОРНЯ. Інформаційна робота та морально-психологічне забезпечення у військах. Науково-навчальний збірник. / С.М.Корня. – Кам'янець-Подільський: ТОВ «Друкарня «Рута», 2024, 136 с.

ISBN 978-617-8323-71-4

© Текст: Корня Сергій Михайлович, 2024
© Макет та упорядкування: Центральний будинок офіцерів Збройних Сил України, 2024

ЗМІСТ

Передмова 5
Інформаційно-освітня робота у Збройних Силах України в умовах російсько-українського протистояння 7
Вступ 7
Джерела української стійкості 8
Освіта та мотивація 9
Історичний аспект інформаційної, просвітницької та виховної роботи у військах 11
Завдання інформаційно-освітньої роботи у Збройних Силах України та форми її реалізації на сучасному етапі 13
Висновок 18
Принципи класичної школи управління у діяльності офіцера структур морально-психологічного забезпечення 19
Вступ 19
Дослідження основ управління – витоки, імена 19
Основні положення класичної школи управління. 14 принципів Файоля 23
Управління і завдання МПЗ 27
Класичне управління в діяльності офіцера МПЗ 34
Висновки 38
Морально-психологічний стан і мотивація військовослужбовців, як важлива складова бойового потенціалу військ 40
Загальне поняття мотивації. Базові джерела мотивації. Значення мотивації військовослужбовця при здійсненні бойових завдань 40
Психологічний стан військовослужбовця та його вплив на виконання бойових завдань ним самим і військовим підрозділом в цілому 45
Дисциплінарний аспект забезпечення виконання військовослужбовцями бойових завдань 50
Поняття морально-психологічного забезпечення (МПЗ). Система та структура МПЗ 55
Вплив інформаційного поля на стійкість бойових підрозділів та основні напрямки російських інформаційних ударів 60
Позитивна практика підвищення мотивації військово-службовців в українських частинах. Досвід 2022-2023 років 67

Українська національна ідея та її вплив на самоорганізацію суспільства в питаннях підтримки армії і загальну мотивацію військовослужбовців 76
Знання історії та почуття справедливості як потужні джерела бойової мотивації 76
Загальне поняття національної ідеї 78
Поглиблення знань – підвищення боєздатності 80
Організація забезпечення морально-психологічної стійкості особового складу на прикладі механізованої бригади 82
Організація механізованої бригади та специфіка її застосування за призначенням 82
Структура МПЗ механізованої бригади 84
Особливості забезпечення морально-психологічної стійкості бойового складу механізованої бригади 98
Полон і визволення 105
Вступ 105
Військовополонені та захист їхніх прав 106
Перебування в полоні 111
Звільнення з полону 116
Посттравматичні стресові розлади (ПТСР) 118
Участь держави у процесах реабілітації колишніх військовополонених 121
Як правильно комунікувати та як підтримати тих, хто пройшов полон 124
Висновки 125

Джерела та рекомендована література 128

ПЕРЕДМОВА

Розпочата 2014 року російською федерацією війна в Україні з 2022 року, в результаті масованого російського вторгнення, набула надзвичайно масштабних розмірів, що зробили її найбільшим військовим конфліктом у світі з часів Другої світової війни.

В ході жорстоких боїв, які особливо вирізняються активним застосуванням практично усіх видів артилерії та ракетних боєприпасів з діапазону конвенційної зброї, українське військо набуває унікального досвіду, якого на даний період не має жодна армія світу. Це стосується рівною мірою усіх практичних аспектів ведення війни та забезпечення бойових дій, включаючи і морально-психологічне забезпечення особового складу основних (бойових) підрозділів, які, перебуваючи безпосередньо на лінії вогню, становлять основні цілі ворожих ударів, та приймають на себе найбільше психологічне навантаження в результаті частого (якщо не безперервного) виникнення стресових ситуацій. Сьогодні провідні розвідки світу та засоби масової інформації країн-партнерів відзначають стійкий моральний дух та високий рівень мотивації українських військових, проте, це жодним чином не означає, що командування частин та підрозділів може не звертати увагу на психологічний стан кожного бійця, оскільки специфіка виконання бойових завдань постійно і в першу чергу ставить під загрозу морально-психологічну стійкість особистості, що безпосередньо впливає на ефективність кожного малого підрозділу (відділення, екіпаж, взвод) і якості виконання підрозділами всіх рівнів свої завдань в цілому. Те саме стосується і сталої системної підтримки рівня мотивації військовослужбовців, що залежить від багатьох факторів. Саме визначення цих факторів, які безпосередньо впливають на мотивацію та психологічний стан вій-

ськовослужбовця в умовах сучасного бою, та способів підтримки високого морально-психологічного рівня бойових підрозділів ЗС України і є головною темою цього збірника.

Зібрані у цій книзі статті, окрім теоретичних матеріалів ґрунтуються також на опитуваннях офіцерів та бійців рядового і сержантського складу, які безпосередньо брали участь у боях чи знаходилися в зоні бойових дій протягом 2014-2021 та 2022-2023 років.

ІНФОРМАЦІЙНО-ОСВІТНЯ РОБОТА У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОГО ПРОТИСТОЯННЯ

Вступ

Сучасний світ у питаннях війни та миру все більше віддає перевагу формам колективної безпеки, що зумовлюється очевидною агресивністю теперішньої російської федерації; слабо прихованими лідерськими амбіціями Китаю, що придивляється до успіхів та поразок російської армії в Україні, зважуючи власні шанси на результативне застосування сили на міжнародній арені; провокативною поведінкою північної Кореї та очевидним зв'язком між російською війною в Україні і військовою активністю на Близькому Сході. Логічно, що міжнародні військові коаліції демократичних держав у своїх рекомендаціях *(стандартах)* щодо роботи з особовим складом бойових підрозділів роблять акценти на дисципліну, професійну *(бойову)* підготовку, технічне оснащення та роботу військових психологів у напрямку профілактики та нейтралізації бойових стресів.

Увага до морального стану бійців з урахуванням їхнього власного світобачення та особистого ставлення до наявних військових конфліктів, що виявлялася на початку ХХ століття, зазнала критики і певною мірою згасла. Турботу щодо готовності бійця вступити в бій та ризикувати власним життям, було замінено рекрутинговим підходом та конкурентними розмірами зарплатні. Отже, до бойових підрозділів приходять ті, хто свідомо готовий ризикувати власним життям задля пропонованої суми грошової винагороди. Професійні військові.

Одначе, розв'язана кремлівським керівництвом війна в Україні, – що за масштабами та інтенсивністю боїв вийшла на рівень Другої світової, – нагадала, що *(1)* є країни – потенційні жертви агресії, які не включені до колективних систем безпеки; *(2)* у надто масштабних конфліктах, попередньо запланованої кількості навчених військових може не вистачити, а стійкості у бою додає не тільки хороша професійна підготовка.

Джерела української стійкості

Від грудня 1991 року, коли в Україні відбувся референдум, – на якому очевидна і незаперечна більшість українців підтримали незалежність, – українське суспільство постійно перебувало і досі перебуває у стані радикальних якісних змін. Переборюючи надмірну конформність та страх власної національної самоідентифікації – звички, вкорінені системною пропагандистською роботою та силовим впливом *кремля* під час тривалого російського домінування на наших територіях, – народ і суспільство, впевнено формують оновлену українську націю, звертаючись при цьому до витоків власної історії, власної мови, власного *(традиційного)* культурного середовища, притаманних українцям духовних цінностей.

Проте, **незалежність ніколи і ні для кого не була подарунком. Це – найвища народна і національна цінність, яка потребує постійного захисту у великому конкурентному світі. І захисту, в тому числі, військового.** Якщо від початку проголошення незалежності 1991 року цей аспект державного будівництва в Україні з певних причин *(зокрема віри у стабільність встановленого після Другої Світової світового порядку)* не вважався пріоритетним, то події 2014-2022 років чітко вказали на слабкість зовнішніх гарантій і необхідність більш прагматичного погляду на власну безпеку. Питання відновлення української військової потуги та нарощення її до високого, якісного професійного рівня постало як вибір між життям і смертю.

Навесні 2022 року, **всупереч очікуванням міжнародної спільноти, українська армія, сформована в тому числі і з добровольців територіальної оборони, відкинула значно чисельніші та оснащеніші російські війська від великих українських міст, отримавши яскраві, видимі цілому світові перемоги на полі бою.** І світове експертне середовище з подивом відзначило, що, при оцінці воєнних перспектив сторін військових конфліктів, воно досі нехтувало таким аспектом військової справи як наявність у військовослужбовців мотивації до виконання своїх специфічних обов'язків, безпосередньо пов'язаних з такими ризиками як втрата життя, каліцтво чи потрапляння у полон.

Другим цікавим для фахівців аспектом стало, – щоправда вже відоме окремим представникам іноземних ЗМІ ще з 2014 року, від початку боїв за Український Донбас, – **єднання армії і народу у вигляді активної безпрецедентної волонтерської під-**

тримки українських збройних сил на рівні «конкретна група волонтерів – конкретний підрозділ». Пропагандистське гасло радянських часів *(«армія та народ – єдині»)*, під яке навіть підлітків силоміць гнали на заводи з виробництва боєприпасів, в Україні стало реальністю завдяки суто народній ініціативі. Мало того – воно стало спільною справою цілої нації.

Звідки ж ці потужні ресурси, які дають змогу українцям стримувати чисельно значніші російські підрозділи та розбивати колони техніки, маючи істотно меншу кількість боєприпасів?

Відповідь на це дає історія. Саме та глибока історія української культури та української державності, що живе у душі народу, якщо не в конкретних образах, то щонайменше – на рівні його генетичної пам'яті.

Освіта та мотивація

Суть освіти, яку надає держава – **підготувати індивіда до життя у заданому суспільстві на умовах максимальної інтеграції в це суспільство та активної соціалізації, з тією метою, щоб його подальша діяльність сприяла досягненню цілей, які ця держава перед собою ставить.** Відповідно форматуються і навчальні програми та освітні матеріали, які мають формувати у індивіда світогляд, що не викликатиме у нього суперечностей з загальним образом відповідної країни, держави, нації. А яка держава – такі і цілі.

Московська держава, що згодом трансформувалася у Російську імперію, Радянський Союз та російську федерацію, відпочатку постала як агресивне, схильне до завоювань чужих територій утворення, і як бачимо зараз, суть його лишається незмінною незалежно від набуття чергових «оновлених» форм. З огляду на стале планування війн на чужих територіях, а отже й потребу мати вдосталь чоловіків, вмотивованих ризикувати життям на полі бою, та жінок, вмотивованих народжувати нових, поповнюючи тим самим втрачений у загарбницьких війнах людський фонд, керівництво агресивної держави мало формувати загальну настанову на світову першість московитів та «другорядність», «меншість», «молодшість» сусідніх народів, які потрапляли в коло його загарбницьких інтересів. **Прихід московського воїна на чужі землі мав гарантуватися впевненістю у своїй вищості, зневагою до способу життя, культур, мов та історії завойованих народів і готовністю до брутальної та жорстокої поведінки.** Завоювавши чужі землі, агресор мав упередити місцеві повстання та рухи спротиву, застосувавши на першому

етапі залякування, а на другому – наполегливу асиміляцію місцевого населення, щоб ще певніше гарантувати власну безпеку та непорушність власних завоювань. **За московською концепцією, окрім мови та культури загарбника на «нових територіях» поступово впроваджувалося і «відформатоване за московськими потребами» бачення світової та місцевої історії. Завойовані народи мали самі повірити в те, що приєднання до московської держави є для них благом і «долученням до значно вищої та досконалішої форми буття».** Для певнішої реалізації програми москвини паралельно вдавалися до геноциду у формі масового знищення місцевого населення, масових переселень та створення сприятливих умов для міжетнічних шлюбів за обов'язковою участю московитів. При тому, що подібні практики властиві всім агресивним державам, зорієнтованим на розширення свого впливу через активну колонізацію чужих територій, **московська політика особливо вирізняється схильністю до формування «закритого, обмеженого в собі світу» з мінімальним доступом до інформації ззовні та викривленням загальної інформації про зовнішній світ з акцентом на його демонізацію**. Ця, притаманна тоталітарним державам технологія формування потрібних їм мотивацій громадян, свого часу *(а саме, в період Холодної війни)* отримала назву «залізна завіса», за аналогією з елементом облаштування театральної сцени, що мав локалізувати пожежу в театрі в разі її виникнення.

За такою «залізною завісою», за задумом московської влади, упокорені народи мали забути не тільки про свою історію та свої характерні соціокультурні ознаки, але й про світ, відмінний за своїм устроєм від московського. А той «таємничий» зовнішній світ мав забути про них.

Та як ми вже говорили вище, народна пам'ять може бути досить стійкою навіть у надзвичайно викривленому інформаційному просторі, а пам'ять багатомільйонного українського народу виявилася незнищенною. Хоча в епоху надшвидкого розвитку інформаційних технологій та активних інформаційних війн, за умов продовжуваного московського впливу на демократичний, відкритий український простір у вигляді системних інформаційних вкидів та відсилань до нагромаджених на нашій території і в наших умах маркерів з деструктивного проєкту «русского міра», **відновлення призабутих знань з історії України та української культури, як і активне повернення у широкий вжиток української мови, стає важливим мотивуючим чинником, що лежить в основі національної безпеки.**

Історичний аспект інформаційної, просвітницької та виховної роботи у військах

Інформаційні спецоперації з метою залякати чи ввести ворога в оману, щоб ослабити його спротив, проводилися здавна. Мотивація своїх військ, залежно від епохи, виду конфлікту чи способу набору бійців ґрунтувалася на племінній, родовій, етнічній чи національній приналежності; відповідній територіальній чи адміністративній організації; груповій спільності; харизмі та авторитеті командирів; матеріальній винагороді або ж перспективі здобуття військових трофеїв чи навпаки потребі зберегти своє життя, життя рідних, свою землю і своє майно.

До способів забезпечити формування єдиної команди та близькості між військовими *(формування відчуття «свій»)* можна віднести характерні для раннього Середньовіччя спільні трапези в присутності князя чи місцевого державного або військового посадовця та давню британську практику створення офіцерських клубів, які своєю чергою виросли з «клубів джентльменів». Офіцерські клуби отримали поширення в англомовних країнах, проте сучасні дослідники вважають їх феодальним пережитком та ознакою суспільної нерівності, успадкованими з тих часів, коли офіцерські чини отримували «за народженням», а до війська набирали простих селян. Гуртуючись разом, офіцери звикали відмежовуватися від солдатського середовища, що лишалося для них «витратним матеріалом», якому легше віддавати накази, спрямовуючи на смерть. У XX столітті офіцерські клуби отримали неабиякий розвиток під час Другої світової та Холодної війн, зокрема у США. Окремо створювалися і солдатські клуби, щоб особовий склад міг відпочити у вільний від служби час. Слід зазначити, що офіцерські клуби могли облаштовуватися танцювальними залами та сценами для оркестрів чи музичних гуртів, проте у всі часи найпопулярнішим елементом офіцерського клубу був бар. Відповідно, після виникнення низки демократичних рухів, що виступали проти будь-якої сегрегації та періодичної боротьби з пиятикою, що практикувалася у військах, офіцерські клуби почали занепадати. Зіграло свою справу і розширення рекреаційних та ресторанних мереж у цивільному середовищі, що зробило офіцерські клуби, призначені для вузького кола осіб, просто нерентабельними. Останнім ударом по цих структурах був скандал 1991 року у Лас Вегасі, коли під час щорічного зібрання асоціації військовослужбовців Військово-морських Сил та Морської Авіації США

учасники перепилися і масово вдалися до сексуальних домагань просто у коридорах готелю «Лас Вегас Хілтон» *(подія відома як Tailhook Scandal of 1991)*. Це мало прямі наслідки для керівництва Військово-Морських Сил, і з тих часів офіцерських клубів, як таких, лишилося небагато.

У військах сучасної Франції акцент робиться на спортивне виховання, тому тут існує розгалужена мережа «спортивно-культурних клубів Міністерства Оборони». Проте, некомерційні бари з алкогольними напоями можуть існувати у спеціально облаштованих кімнатах відпочинку особового складу. Можемо зазначити, що у Франції віддають перевагу напоям міцністю менше 30 градусів.

Істотне значення для підвищення бойового духу та зміцнення військової звитяги у давні часи відігравали героїчні пісні, легенди, перекази. В Україні періоду козаччини на рівні з казками, легендами та переказами були поширені думи, як продукт кобзарської справи та кобзарського мистецтва. Значну роль тут відігравала і церква.

У XVII–XVIII століттях почали створюватися перші військові навчальні заклади: 1653 – кадетська школа в Пруссії, 1653 – Королівська військова академія в Турині, 1775 – королівська військова школа у Парижі, 1776 –.у Франції створено ще 12 королівських військових шкіл.

20 листопада 1917 року, за наказом Генерального секретаря з військових справ Симона Петлюри на базі Костянтинівського військового училища Російської імперії було утворено військову школу, якій присвоїли ім'я Богдана Хмельницького. В січні 1918 року, юнкери з 1-ї української військової юнацької школи взяли активну участь у боях з червоногвардійцями, зокрема у бою під Крутами.

Системний вплив на свої і чужі війська через газети, листівки та плакатну продукцію здійснювався вже у XIX-XX століттях. Значною мірою і в Першій та Другій світових війнах. Цей спосіб мотивації своїх вояків та демотивації ворога активно і вміло застосовували відповідні референтури *(військові органи управління)* Української Повстанської Армії під час Другої світової війни та ще десятиліття потому.

З 1918 року кремлівська влада більшовицької росії, в умовах радикальної зміни постмонархічного суспільства, запровадження комуністичної ідеології та тотальних кадрових змін в державному управлінні та армії, з метою надання базової освіти новому

офіцерському та унтер-офіцерському складу, і не меншою мірою поглиблення ідеологічної роботи у військах, **починає створювати так звані «будинки просвіти червоної армії», які у новоствореному Радянському Союзі переросли в «будинки червоної армії та флоту» та «будинки офіцерів» і стали потужною мережею комуністичного навчання та ідеологічного контролю військових, і в першу чергу офіцерського складу, у форматі просвітницько-рекреаційних зон,** де військові та члени їхніх сімей могли переглядати фільми, відвідувати лекції, концерти, різноманітні гуртки та «університети марксизму-ленінізму».

Слід уточнити, що загалом, **якщо спільне проведення дозвілля сприяє формуванню єдиної команди через спільні інтереси та відчуття взаємної близькості і підтримки, то всяка комунікація з військами у площині інформаційної діяльності чи просвіти спрямована на виховання почуття гордості за свою країну, впевненості у її військовому потенціалі та вірності державі або ж народу** *(в українському варіанті військової присяги акцентується вірність народові України)*. Така робота, як бачимо, особливо важлива, коли суспільство переживає гострі перехідні періоди.

Завдання інформаційно-освітньої роботи у Збройних Силах України та форми її реалізації на сучасному етапі

Для кращого розуміння стану речей та реальних завдань інформаційно-освітньої роботи в українському суспільстві загалом слід не забувати про такі чинники:

1. З огляду на тривале перебування України у складі Російської імперії та Радянського Союзу, які, в своїх інтересах, здійснювали на нашій території активну пропагандистську роботу, значно підкріплену адміністративними заходами та силовим тиском, ще маємо у суспільстві відносно стійке викривлене уявлення про історію України та місце і роль нашої держави у світових економічних, політичних та культурних процесах. Зміни цієї ситуації відбуваються поступово, з поборюванням інерційних процесів внаслідок перебування частини суспільства під впливом старих, сформованих до 1991 року *(рік проголошення Незалежності України)* стереотипів. З тієї ж причини, ще й досі триває процес ліквідації на території України вибудуваних в радянські часи структур московського впливу на кшталт

церковних організацій та московських символів *(пам'ятники, назви вулиць, святкові дати тощо)*.

2. Російська федерація від початку нашої Незалежності продовжує здійснювати масований та інтенсивний інформаційний вплив на українське суспільство з використанням згаданих вище рудиментів радянської системи в якості інформаційних «якорів»: апелювання до «спільної історії», закладених радянською системою освіти псевдоісторичних знань, стереотипів про «значимість російської мови та російської культури», «меншовартість українців», «демонізованих українських героїв та самих українців як етносу», «потужні ресурси росії та російської армії», «вищої місії росії як супердержави».

Відкрита повномасштабна війна росії проти України значно прискорила процеси очищення українського суспільства як від інформаційного сміття так і від широко впровадженої заздалегідь ворожої агентури, проте у багатьох із нас ще присутній когнітивний дисонанс, викликаний різноспрямованими відчуттями позитивного сприйняття і **(1)** незалежності, вільного майбутнього та справедливої війни своєї держави, і **(2)** свого особистого життя чи життя батьків та близьких родичів у колишній радянсько-московській системі координат.

Остаточне звільнення від множинного сприйняття глибинного українсько-російського конфлікту і є тим невичерпним резервом народної мотивації до захисту своєї держави, який ми маємо вивільняти старанно і послідовно.

Як вказувалося вище, потрібні настанови та орієнтири *(глибока історія українського народу та української мови, спільні національні риси та цінності, спільна мета у побудові вільного відкритого суспільства, демократичні засади управління та гостре неприйняття тоталітарної моделі)* вже закладені у самій народній пам'яті, але, щоб дати їм вільний розвиток, необхідно активно мінімізовувати агресивний зовнішній ворожий вплив і це має здійснюватися послідовно, як через формальні, так і через неформальні освітні процеси.

Якщо у перші десятиліття незалежності в Україні. В тому числі при Центральному будинку офіцерів ЗС України діяли неформальні освітні структури у форматі «університетів українознавства», що за своїми навчальними програмами у спрощеному вигляді наслідували шкільні та університетські навчальні програми, то з перебудовою відповідно до нових потреб формальної освіти, появою значної кількості книжкових та електронних ви-

дань потрібного спрямування, а тим більше зі стрімким розвитком комунікативних технологій, **неформальній освіті необхідно освоювати нові форми поширення знань: перейти від політики «лікнепу» до стимулювання самоосвіти в галузі історії України, історії українського війська, української культури та мови, а поза тим і в галузях геополітики, міжнародної економіки, філософії, психології та комунікації, зокрема в частині протидії технологіям маніпулятивного впливу.**

Якщо **формальна освіта,** – відповідно до затверджених міністерствами освіти підручників та навчальних планів, – передбачає системне формування свідомих громадян своєї країни на шкільному рівні та потрібних країні фахівців на рівні спеціальної фахової чи вищої освіти, то **неформальна освіта,** набуваючи найрізноманітніших форм – від освітніх каналів чи електронних сторінок ЗМІ, державних або громадських структур до приватних блогів та ютуб-каналів відповідного спрямування – зорієнтована на **заповнення прогалин у офіційних навчальних програмах, стимулювання в суспільстві інтересу до тих чи інших додаткових знань, оперативне реагування на позитивні явища чи негативні інформаційні вкиди**.

З огляду на тривале військове протистояння зі збройними силами російської федерації, масовість та потужність військових операцій, сучасне українське військо має значно збільшену за останні роки чисельність і так само значною мірою складається з мобілізованих громадян практично усіх *(визначених законодавством)* вікових категорій, що раніше не готували себе до військової служби, а в мирному житті мали найрізноманітніші професії. Отже, значна частина людей середнього та старшого віку

- здобувала освіту ще за давніми або недостатньо реформованими з точки зору бачення української та світової історії програмами;
- професійно займаючись своїми робочими питаннями в умовах цивільного життя імовірно була далекою від бачення світу через поняття «свій – чужий» або «моя країна – країна агресор», що притаманно професійним військовим і вимагає відмінних внутрішніх настанов, пов'язаних з високим рівнем загроз, про які ми вже згадували вище *(втрата життя, каліцтво, полон)*;
- могла знаходитися під впливом ще не викорінених в Україні ворожих інформаційних каналів *(у широкому розумінні цього терміну)*, структур та організацій *(в тому числі політичних та релігійних)*;

- могла просто абстрагуватися від подій, пов'язаних зі здобуттям Україною незалежності, умовно зберігаючи так звану «нейтральну позицію» *(«мене це не обходить», «це – не моя війна»)*.

Зазначені моменти не додають бійцю мотивації та стійкості в бойових умовах, мало того, відкрито висловлюючи свою позицію, такий боєць негативно впливатиме на настрої та, відповідно, мотивацію і рівень дисципліни своїх побратимів, які на даний момент, ще не пройшли етап остаточної самоідентифікації себе, як повноцінного громадянина незалежної Української держави і свідомої частини *(одиниці)* вільного демократичного суспільства.

В цьому випадку **традиційна для армій усіх країн світу ставка на жорстку дисципліну та відповідальність бійця за непослух чи правопорушення, без його внутрішнього усвідомлення власної відповідальності перед державою і суспільством, може бути недостатньою.** Зате ворожі інформаційно-психологічні операції в такому середовищі можуть цілком досягнути своєї мети – мінімізації бойового потенціалу того чи іншого підрозділу.

Тож не слід забувати, що стійкість бійця в умовах бойових дій значною мірою забезпечується

- його чіткою самоідентифікацією як громадянина, бойової одиниці своїх військ і безпосереднього учасника збройного конфлікту;
- розумінням суті війни та відчуттям справедливості дій своєї країни, своєї армії, частини, підрозділу, а також власної особистої долученості до справедливої справи;
- відчуттям особистого зв'язку з попередніми поколіннями, особистої долученості до давніх військових традицій свого народу, історично закріплених уявлень про військову честь і гідність, історичного шляху своєї країни як державного утворення;
- ефективною задіяністю таких національних, а отже, спільних для «своєї армії» ідентифікаторів як державна мова, національна культура, символи, пантеон національних героїв та пам'ятні дати;
- увагою з боку держави та командирів, не тільки у дотриманні його прав, а й у довірі до нього та його долученні до важливої і правдивої поточної інформації про події у власній країні та в світі.

Зазначені умови диктують потребу **не ігнорувати інформаційну та просвітницьку роботу у військах а навпаки берегти і розвивати активну комунікацію в ланцюжку «держава – суспільство – командування – військовослужбовець»** з залученням всіх існуючих у військах профільних структур від військових засобів масової інформації та медіа до закладів культурного спрямування *(клуби, бібліотеки, будинки офіцерів)*.

При цьому, враховуючи відкритість українського суспільства та практично сформований за роки російсько-української війни тісний комунікативний зв'язок українських військових з цивільним населенням, робота у напрямку популяризації знань недостатньо розкритих для суспільства важливих сторінок української історії та посилення позицій державної мови має здійснюватися не в закритому військовому контурі, а різноспрямовано:

по-перше з вивченням, оцінкою та залученням невійськових *(громадських)* інформаційних джерел *(тематичні приватні блоги, ютуб-канали та ін., що можуть бути рекомендовані для перегляду військовим)*,

по-друге на основі відкритості військових інформаційних джерел та зорієнтованості інформаційно-освітніх матеріалів не тільки на військовослужбовців та членів їхніх сімей, а й на все українське суспільство, що сприятиме не тільки підвищенню авторитету Збройних Сил України та полегшенню мобілізаційних процесів за рахунок нарощення мотивації до активного протистояння агресору на національному рівні, але й загальному зміцненню національної безпеки в частині її інформаційної та психологічної складової.

Даний підхід передбачає не нав'язування спеціально прописаних текстів, а формування інформаційно-освітніх матеріалів чи рекомендацію таких матеріалів до ознайомлення **на основі добровільного вибору, залежно від жанрових уподобань тієї чи іншої особи з одного боку і створення у підрозділах відповідного середовища, що сприятиме процесам самоосвіти з іншого**.

Форми створення та поширення інформаційно-освітніх матеріалів можуть і мають бути різноманітними з урахуванням наявних у конкретних структурах чи підрозділах, які їх продукують чи поширюють, кадрів, залежно від їх освіти, професійного досвіду та особистих умінь *(якостей)*. На практиці така робота вже здійснюється у форматі інформаційних агентств, військового радіо та телебачення, малотиражних газет, сторінок та каналів у

соціальних мережах, ютуб-каналів, курсових мереж. Важливо не обходити увагою якісніші зразки створеного у таких формах продукту, вчасно оцінювати їхню спрямованість *(вузькопрофесійна чи широка тематика)*, ефективність та перспективу ширшого впливу на аудиторію і, відповідно, сприяти їх популяризації та активному поширенню.

Висновок

В умовах тривалої та виснажливої війни з агресивною росією сьогодні є вкрай важливим стимулювати активне створення інформаційно-освітніх матеріалів, що формуватимуть серед військовослужбовців та в цивільному середовищі, – яке складає зокрема мобілізаційний резерв наших військових підрозділів, – увагу та повагу до історії своєї держави та свого народу, його мови, культури, традицій та воєнної історії. При цьому слід опиратися на принципи врахування наявних творчих сил та їхнього потенціалу, ефективності, максимального охоплення аудиторії, взаємозв'язку створюваної різними джерелами інформації та максимально можливій взаємодії існуючих (наявних) інформаційних та організаційних ресурсів.

Дуже важливо при цьому працювати на **формування єдиного різносторонньо і повноцінно наповненого військово-цивільного інформаційного простору у вигляді стійкого україномовного середовища,** яке своєю наповненістю, узгодженістю та збалансованістю завдяки раціональному використанню творчих сил та можливостей, створить потужний захисний потенціал на протидію активній російській пропаганді та намаганням ворога сформувати паралельний, вигідний йому псевдо-український простір. Допоки ми не усунемо залишкові наслідки тривалої радянсько-російської пропаганди, ця робота буде надзвичайно важливою складовою у системі загальнонаціональних безпекових заходів.

ПРИНЦИПИ КЛАСИЧНОЇ ШКОЛИ УПРАВЛІННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ ОФІЦЕРА СТРУКТУР МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Вступ

З початку 20 століття, з розвитком виробничих стосунків, промислової конкуренції і зростанням потреб раціональної організації управлінських структур, в першу чергу у великих промислових компаніях задля надійного утримання ринку та стабільного підвищення доходів, окремі фахівці та науковці звернули увагу на потребу системної, наукової організації управління виробництвом та адміністративними процесами. Дуже скоро визначені науковим та дослідницьким (практичним) шляхом принципи, які значно полегшили адміністративні процеси завдяки уніфікації та врахуванню колективного досвіду, поширилися далеко за межі комерційних, за природою прибуткових, організацій та проникли у сферу діяльності державних органів, громадських, політичних та профспілкових організацій і, закономірно, військових структур. Первинно сформовані принципи класичного управління розглядали в першу чергу структуру як таку, без урахування особистісних рис та характеристик людей, що в такій структурі тим чи іншим шляхом задіяні, проте з часом, вивчення такого фактору як «мотивація» учасників адміністративних та виробничих процесів призвела до виникнення терміну менеджмент, що значно вдосконалив базові підходи, не порушуючи, проте закладених первинно основ. У цій роботі ми розглянемо саме ці основи, які в практиці менеджменту прийнято називати класичною школою управління.

Дослідження основ управління – витоки, імена

Виникнення та розвиток класичної школи управління відносять до першої половини 20 століття, або ж до 1920-1950-х років, розрізняючи при цьому виникнення наукового підходу до вдосконалення виробництва (Ф. Тейлор) та адміністративного, який, власне, й заклав основи сучасного менеджменту (А. Файоль).

Американець **Фредерик Уінслоу Тейлор** *(Frederick Winslow Taylor)* – 1856-1915 – народився в сім'ї адвоката, навчався у Франції, Німеччині, а згодом в юридичному коледжі Гарварду (США). Через проблеми з зором він не зміг продовжувати освіту і влаштувався звичайним працівником на завод гідроустаткування у Філадельфії, однак 1882-1883 опинився на посаді начальника механічних майстерень, паралельно здобуваючи технічну освіту за спеціальністю інженера-механіка. З 1884 року, вже на посаді головного інженера, вперше почав застосовувати систему диференційованої оплати в залежності від продуктивності праці. З 1890 по 1893 рр. працював головним управляючим Мануфактурної інвестиційної компанії у Філадельфії, став власником друкарень у двох американських штатах, першим в історії менеджменту організував власну справу з управлінського консультування. 1906 року був обраний президентом Американського товариства інженерів-механіків, а 1911 року заснував Товариство сприяння науковому менеджменту.

Серйозні дослідження з наукової організації праці Тейлор розпочав з 1895 року і з того часу запатентував понад сотню своїх винаходів та раціоналізаторських пропозицій. Підхід Тейлора базувався на тому, що використовуючи спостереження, виміри, логіку та аналіз можна спростити значну кількість операцій ручної праці, підіймаючи тим самим продуктивність.

За Тейлором, оскільки простий виконавець робіт не мав змоги свідомо охопити цілий виробничий процес, на керівника лягала надмірна кількість завдань щодо регламентації роботи кожного з працівників, а з розвитком промисловості та обсягів виробництва управління вже не могло базуватися на такій примітивній основі. Його ідея полягала у виробленні – на основі статистичного обліку та вимірів роботи працівників за різними параметрами – комплексу правил, законів та формул, що дозволять працівникові самостійно і з меншою втомою, виконувати більші (оптимальніші) обсяги робіт.

Розділивши роботу виконавця на частини та хронометруючи окремі рухи, Тейлор розписував його робочий час по секундах і в багатьох випадках успішно визначав той обсяг роботи, який працівник міг виконати найбільш раціонально витрачаючи свою робочу силу у межах заданого періоду.

Продовжувачами теорії наукового управління Тейлора та розробниками нових методів наукової організації праці, поміж інших, стали Френк і Лілія Гілбрет, Макс Вебер та Генрі Гант.

Ліліан Моллер Гілбрет *(Lillian Moller Gilbreth)* –1878–1972 – американська вчена, авторка, психолог, промисловий інженер, консультант з менеджменту, експерт з ергономіки і кадрових питань, одна з перших жінок інженерів, яка отримала ступінь доктора філософії. Її чоловік **Френк Банкер Гілбрет** старший *(Frank Bunker Gilbret)* - 1868–1924 – американський інженер, протягом десяти років з 1885 по 1895 працював в *Whidden Construction Company.* У 1895 заснував власну будівельну фірму Frank Gilbreth Construction, яка займалася будівництвом житлових будинків, хмарочосів, дамб і каналів. Серед найвідоміших проектів Френка Гілбрета будівництво Електричної лабораторії. У 1906 році фірма Гілбрета брала участь у відновленні інфраструктури Сан-Франциско після землетрусу. Ліліан та Френк Гілбрет зосереджувалися на вивченні людських рухів під час виробничих процесів фіксуючи їхню роботу на кінокамеру. Френк Гілбрет винайшов мікрохронометр, годинник з великою хвилинною стрілкою, яка реєструвала час з точністю до 1/2000 хв. За допомогою мікрохронометра Гілбрети могли аналізувати трудові рухи та з точністю визначати час потрібний на виконання операцій. На основі отриманої інформації вони прагнули вдосконалити робочі операції, виявивши та усунувши непродуктивні рухи, і, таким чином, підвищити ефективність роботи. Під час Першої світової війни Френк проходив військову службу у званні майора вивчаючи рухи поранених розробляв методи їх реабілітації.

Генрі Лоуренс Ґант *(Henry Gantt)* – 1861-1919 – американський інженер-механік і консультант з управління. У 1887 році він приєднався до Фредеріка Тейлора в застосуванні наукових принципів управління на підприємствах, де вони працювали до 1893 року. В 1901 році розробив першу преміальну систему оплати дострокових і якісно виконаних виробничих завдань. З її впровадженням на ряді підприємств продуктивність праці зросла більш ніж удвічі. Вивчав менеджмент на прикладі будування кораблів під час Першої світової війни і запропонував свою діаграму, що складається з відрізків (завдань) і крапок (завершальних завдань, або віх), як засіб для представлення тривалості і послідовності завдань у проєкті, відому як Діаграма Ґанта. У своїй пізнішій кар'єрі як консультант з питань управління, розробив додаткові системи оплати праці і методи вимірювання її ефективності. У 1916 році, створив асоціацію, яка намагалась застосовувати критерії ефективності промислового виробництва в політичному процесі.

Ґант запатентував більше десятка винаходів, читав лекції в університетах, склав карти-схеми для виробничого планування (так звані Ґант-схеми), а також зробив значний внесок у розробку теорії лідерства.

Максиміліа́н Карл Емі́ль Ве́бер *(Maximilian Carl Emil Weber)* – 1864–1920, – відомий як **Макс Вебер** *(Max Weber)* – німецький соціолог, філософ, історик, політичний економіст. Ідеї Вебера справили значний вплив на розвиток суспільних наук, а зокрема – соціології. Важливе місце у творчості М. Вебера займає дослідження проблематики раціональності. Він її вивчав як у зв'язку з розвитком капіталізму, так як і цілком автономний феномен, М. Вебер констатує присутність раціональної компоненти у різних формах: ціле-раціональну дію, що орієнтується на мету, затрати на її досягнення та зовнішній контекст дії, ціннісно-раціональну, що окрім іншого має певну ціннісну платформу вкорінену в культуру та домінуючі в ній норми. Із цим пов'язане веберівське розмежування формальної та субстантивної раціональності, де перша пов'язана із здатністю здійснювати чіткий розрахунок при прийнятті рішення, а друга є радше виявом стабільних ціннісних орієнтирів як елементу культури. У зв'язку з процесами раціоналізації М. Вебер розглядав також становлення нового модерного соціального порядку як в економічному, так і правовому й політичному вимірах, зростання значення бюрократії на які хоча він і покладав надії на підвищення ефективності управління, але наголошував на потенційних небезпеках, які несе розгалужене правове регулювання.

Макс Вебер притримувався думки, що твердий порядок, підкріплений відповідними (розробленими Тейлором) правилами, є найбільш ефективним методом роботи та вважав, що кожну виробничу чи адміністративну структуру можна розділити на елементи та пронормувати роботу кожного з цих елементів з тим, щоб можна було спеціалізувати персонал та визначити оптимальну кількість і функції керівників. Ідеальна бюрократична модель Вебера виглядає так:

- Управлінська діяльність розподіляється на елементарні найпростіші операції, з суворим регламентуванням функцій, прав та обов'язків кожної з робочих ланок.
- Вся система будується на принципах ієрархії.
- Діяльність виробничо-господарських систем регулюється системою правил, чіткими стандартами, інструкціями, що визначають відповідальність кожного працівника і створюють умови для єдиного підходу при вирішенні виробничих питань.

- Егоїстичні відносини в адміністративних та технічно-виробничих процесах виключаються.
- Побудова структури ґрунтується на відповідності працівника займаної посади.

Науковий підхід так чи інакше, враховував людські можливості і задля підвищення продуктивності та ефективності виробництва передбачав з одного боку матеріальне стимулювання за краще чи в більшому обсязі виконану роботу, а з іншого, визначення раціональної тривалості робочого дня та виробничих процесів з урахуванням необхідного працівнику відпочинку. Визнавалася також і необхідність добору людей для тих чи інших видів робіт за відповідними фізичними та інтелектуальними здібностями, а також велике значення навчання працівників.

С*а*ме завдяки концепції наукового управління сам*е* управління стало визнаватися як окрема, самостійна галузь наукових досліджень.

Основні положення класичної школи управління. 14 принципів Файоля

Якщо наукове управління було зосереджене на раціоналізації саме виробничих процесів, то напрямок адміністративного підходу, який, власне, і мається на увазі, коли говорять про класичну школу, вже був зорієнтований на вищий управлінський рівень, а автори цього напряму мали досвід роботи на посадах керівників вищої ланки у великих бізнес-структурах. Метою досліджень класичної школи було створення універсальних принципів управління, застосування яких допомогло б будь-якому підприємству досягти найвищих результатів.

В цьому напрямку ідеї Тейлора розвинув теоретик і практик менеджменту француз **Анрі Файо́ль** *(Henri Fayol)* – 1841–1925 – який до сьогодні вважається справжнім «батьком менеджменту».

Закінчивши в 1860 році Гірську школу Сент-Етьєна, Анрі Файоль влаштувався на роботу в гірничодобувну компанію *Compagnie de Commentry-Fourchambeau-Decazeville*, в якій з 1888 по 1918 рік займав пост керівника. В 1916 році, всього через кілька років після публікації Тейлором своєї теорії наукової організації праці, Файоль опублікував роботу «Загальне і промислове управління» (фр. *Administration Industrielle et Générale*), в якій узагальнював напрацьовані ним схеми управління, створюючи логічно стрункy систематичну теорію менеджменту.

Файоль поділяв управління підприємством чи організацією на шість напрямків:

- технічні (технологічні) операції;
- комерційні операції (закупівля, продаж, обмін);
- фінансова діяльність (пошуки капіталу й ефективне його використання);
- безпекові операції (страхування та охорона майна і осіб);
- облікові (бухгалтерські) операції (інвентаризація, балансові відомості, витрати, статистика);
- адміністративні операції (передбачення, організація, розпорядництво, координація, контроль).

Основною функцією управління, її найбільш важливою частиною Файоль вважав адміністрування, визначивши для нього 14 базових принципів:

1. Поділ праці – передоручення працівникам окремих операцій і, як наслідок, підвищення продуктивності праці, з огляду на те, що персонал отримує можливість зосередження своєї уваги.
2. Влада і відповідальність – право віддавати накази повинно бути врівноважено відповідальністю за їх наслідки.
3. Дисципліна – необхідність дотримання правил, встановлених всередині організації. Для підтримки дисципліни необхідна наявність на всіх рівнях керівників, здатних застосовувати адекватні санкції до порушників порядку.
4. Єдиноначальність – кожен працівник звітує тільки перед одним керівником і тільки від нього отримує розпорядження.
5. Єдність дій – група працівників повинна працювати тільки за єдиним планом, спрямованому на досягнення однієї мети.
6. Підпорядкованість інтересів – інтереси працівника або групи працівників не повинні ставитися вище за інтереси організації.
7. Винагорода – наявність справедливих методів стимулювання працівників.
8. Централізація – природний порядок в організації, що має керуючий центр. Ступінь централізації залежить від кожного конкретного випадку.
9. Ієрархія – організаційна ієрархія, яка не повинна порушуватися, але яку, в міру можливості, необхідно скоротити, щоб уникнути шкоди.

10. Порядок — певне місце для кожної особи і кожна особа на своєму місці.
11. Справедливість — повага і справедливість адміністра-ції до підлеглих, поєднання доброзичливості та правосуддя.
12. Стабільність персоналу — плинність кадрів послаблює організацію і є наслідком поганого менеджменту.
13. Ініціатива — надання можливості прояву особистої ініціативи працівникам.
14. Корпоративний дух — згуртованість працівників, єдність сили.

Після довгих трансформацій уявлення про управління стало приймати сучасні форми, до управління почали підходити як до цілісного поняття. У сучасній літературі до його функцій найчастіше відносять *(1)* планування, *(2)* організацію, *(3)* керівництво, *(4)* облік, *(5)* контроль і *(6)* аналіз, проте визначені Файолем принципи від того не перестають діяти. Перелік функцій та принципів управління, визначений ще представниками класичної школи, залишився майже незмінним, хоча, згідно з застереженням самого Файоля, що система принципів ніколи не може бути довершена, а навпаки, завжди залишається відкритою для доповнень, змін, перетворень, заснованих на новому досвіді, його аналізі, осмисленні, узагальненні і число принципів управління необмежене.

Надалі багато дослідників займалися вивченням і теоретичним описом принципів управлінської діяльності (Л. Урвік, Д. Муні та інші), однак усі вони були тільки послідовниками Файоля, що розвивали, які доповнювали і конкретизували його вчення.

Слід проте зауважити, що Дж. Муні та А. Рейлі, визначали мету як неодмінну умову нормального функціонування будь-якої організації. Досягнення спільної мети можливо лише при наявності повного взаєморозуміння серед працівників організації. Отже, основне завдання керівництва організації полягає у спрямуванні всіх зусиль працівників на досягнення спільної мети. Цього можна досягти за умови неухильного дотримання принципів ієрархії влади, поділу праці та координації.

Муні і Рейлі стверджували, що існують властивості організації, які проявляються в усіх без винятку групах людей, і що результативне управління можливо тільки за рахунок знання цих властивостей. Своє головне завдання вони бачили в тому, щоб сформулювати принципи побудови ефективної структури, доповнивши, таким чином, роботу Файоля.

Вони *виділяють чотири принципи*, дотримання яких так чи інакше простежується в структурі всіх ефективних і стабільних організацій, хоч військових, хоч громадських чи релігійних:

1. Принцип координації, Що вимагає єдності дій, спрямованих на досягнення спільної мети. Координація досягається не тільки за рахунок єдиноначальності, але і за рахунок корпоративної солідарності службовців.
2. Принцип ієрархії («Скалярний принцип»), який вказує на те, що влада і повноваження повинні зростати пропорційно один одному, і кожен службовець повинен бути пов'язаний з главою всієї організації чітко визначеної владною вертикаллю, по якій до нього надходять розпорядження.
3. Принцип функціональності, Який вказує на важливість спеціалізації у виділенні структурних підрозділів і формальних ролей. Ефективність організації в цілому залежить від правильності ідентифікації виконуваних нею операцій і координації дій, відповідальних за них груп.
4. Принцип лінійного і штабного персоналу. Представники лінійного персоналу пов'язані один з одним відносинами «керівник-підлеглий», в той час як штабні службовці виконують обов'язки консультантів і радників. Лінійний персонал – це ті, чиї позиції входять до складу основних ієрархічних вертикалей, на відміну від пов'язаних з ними менш жорстко штабістів. Штабні служби існують як допоміжні по відношенню до лінійного персоналу.

Муні і Рейлі розглядали управління як мистецтво надихати і направляти інших людей, в той час як під організацією вони розуміли координацію виконання поставлених перед службовцями завдань.

Таким чином, *основним завданням управління є створення ефективної організаційної структури.*

На основі розробок Файоля і його послідовників сформувалася класична модель організації, що *базується на чотирьох головних принципах:*

1. Чіткий функціональний розподіл праці;
2. Передача команд і розпоряджень зверху вниз;
3. Єдність розпорядження (“ніхто не працює більш ніж на одного боса”);
4. Дотримання “діапазону контролю” (здійснення керівництва обмеженим числом підлеглих).

Всі вищеназвані принципи побудови організації актуальні й сьогодні.

Управління і завдання МПЗ

Внаслідок стрімкого технологічного розвитку тактичних видів озброєнь в напрямку точності та ефективності ураження особового складу супротивника, поєднаного з високим технічним рівнем засобів доступу широких аудиторій до інформаційних потоків та новітніми методами інформаційного та психологічного впливу, особливістю сучасної війни є надзвичайно висока морально-психологічна насиченість. Відповідно, здатність кожного бійця виконувати бойові завдання все більшою мірою зумовлюється його високою громадською свідомістю, рівнем бойової майстерності, морально-психічної стійкості, що формуються завдяки військово-патріотичній, тактичній, спеціальній, технічній, фізичній та загальновійськовій підготовці. Максимальна інтеграція цих видів навчання істотно посилює готовність військовослужбовців до виконання свого конституційного обов'язку і водночас сприяє гармонійному розвитку їх особистості.

Для послідовної, координованої роботи у цьому напрямку у військах створено (1) **систему заходів**, спрямованих на формування й підтримання високого морального духу армії, морально-психологічного стану й дисципліни особового складу, військового правопорядку, згуртування військових колективів і протидію інформаційно-психологічному впливу противника та (2) **комплекс** узгоджених за цілями, часом, послідовністю, силами та засобами заходів, що здійснюються командирами, штабами, органами виховної роботи, службами для досягнення високого морального духу особового складу, який забезпечує успішне виконання службово-бойових завдань в умовах мирного і воєнного часу – що визначаються загальним терміном «морально-психологічне забезпечення» (МПЗ).

Система МПЗ покликана забезпечити належний рівень боєздатності військ (сил) та успішне виконання ними поставлених бойових завдань, тому інтегрує всі *основні форми та методи* організованого впливу на свідомість і психіку особового складу:

- у ході підготовки до застосування військ (сил) – спрямовується на формування морально-бойових (моральних, військово-професійних, психологічних (психофізіологічних) та інших) якостей, які визначають зміст та сформованість морально-психологічного стану особового складу військ (сил), відображають його го-товність і здатність до активних та організованих дій в умовах сучасного бою.

- у ході ведення бойових дій – спрямовується на формування, підтримання та відновлення морально-психологічного стану особового складу військ (сил) на рівні, необхідному для успішного виконання бойових завдань.

Організаційно створення системи МПЗ передбачає:

- створення і комплектування *органів виховної та соціально-психологічної роботи* з урахуванням необхідності охоплення морально-психологічним впливом усіх сторін духовного елемента обороноздатності держави відповідно до організаційно-штатної структури ЗС України;
- створення *системи морально-психологічного забезпечення* на базі інтеграції усіх її елементів, спрямування основних зусиль, напрямів діяльності на формування у особового складу необхідних морально-бойових якостей, належного морально-психологічного стану військ (сил);
- участь в організації та *здійсненні морально-психологічного забезпечення* усіх без винятку органів військового управління при провідній ролі командирів (начальників), керівників органів виховної та соціально-психологічної роботи тощо.

МПЗ є складовою частиною виховної роботи у Збройних Силах та інших військових формуваннях України і постійно вдосконалюється синхронно із реформуванням та розвитком Збройних Сил України на підставі чітко визначених кінцевих кількісних і якісних показників.

Якість МПЗ у військах забезпечує надійне та дієве наукове та методологічне супроводження, переопрацювання системи підготовки з питань організації МПЗ діяльності військ (сил) на основі глибокого і всебічного науково-методичного аналізу всіх її складових з урахуванням сучасних потреб та досвіду підготовки військ.

Метою МПЗ з точки зору підготовки військовослужбовця, як суб'єкта військової діяльності є підтримка морально-психологічного стану військовослужбовця, що характеризується такими показниками як

- індивідуально-психологічні якості (сенсорно-перцептивні, мнемічні, гностичні, характерологічні, темпераментальні та ін.);
- військово-професійні знання, уміння, навички та досвід;

- військово-професійна спрямованість (потреби, бажання, нахили, інтереси, мотиви, ціннісні орієнтації, переконання та ін.);
- психічні стани: емоційні (настрій, тривожність, фрустрація та ін.), стан уваги (зосередженість), стан волі (зібраність, розгубленість);

з урахуванням його професійного середовища, що визначається

- предметом діяльності (ворог, агресор);
- засобами діяльності (зброя, техніка, військово-професійна підготовленість);
- завданнями;
- умовами.

У системі забезпечення діяльності військ (сил) як вид всебічного забезпечення, метою якого є формування, підтримання та відновлення морально-психологічного стану особового складу, морально-бойових (моральних, військово-професійних, психологічних (психофізіологічних) тощо) якостей, необхідних для успішного виконання бойових завдань, МПЗ виконує такі важливі функції:

- *виховна* – полягає у цілеспрямованому й організованому впливі на свідомість, почуття, волю особового складу для формування у військовослужбовців почуття патріотизму, відданості своєму народові, Батьківщині, військовому обов'язку, особистої відповідальності за захист Вітчизни, почуття військової честі, гордості, колективізму, взаємодопомоги, взаємовиручки тощо.
- *формуюча* – реалізується через формування морально-бойових якостей, морально-психологічного стану необхідних для успішного виконання особовим складом бойових завдань.
- *навчальна* – полягає в засвоєнні військовослужбовцями знань, умінь та навичок, необхідних для виконання військовими частинами та підрозділами поставлених завдань, навчання командирів (начальників), офіцерів органів виховної та соціально-психологічної роботи прийомам, методам і технологіям ефективного морально-психологічного впливу на особовий склад військ (сил), надання психологічної само- та взаємодопомоги.

• *мобілізуюча* – спрямована на мобілізацію військовослужбовців на виконання конкретних бойових завдань, формування особистої відповідальності за якість їх виконання, збереження стійкості і керованості морально-психологічного стану особового складу, досягнення високого рівня організованості та бойової активності військовослужбовців, їх спроможності витримувати нервово-психологічні навантаження і зберігати боєздатність в умовах дій психотравмуючих факторів сучасного бою, спрямована на виконання конкретних бойових завдань та досягнення їх високої організованості і бойової активності, основний зміст морально-психологічного забезпечення підготовки та ведення бою (бойових дій) передбачає прогнозування, профілактику та нейтралізацію негативного інформаційно-психологічного впливу противника; організацію комплексного захисту психологічних (психофізіологічних) властивостей військовослужбовців.

• *інформаційна* – передбачає висвітлення міжнародного та внутрішнього положення держави, покладених на війська (сили) завдань та умов їх виконання; доведення наказів командирів (начальників); роз'яснення військовослужбовцям правових актів воєнного часу і т. ін.; доведення до військовослужбовців відомостей про склад сил і засобів інформаційно-психологічного впливу противника, роз'яснення особовому складу форм та методів впливу, основних каналів поширення інформації; розповсюдження бойового досвіду, пропаганду героїчних подвигів українських військовослужбовців тощо.

• *захисна* – полягає у забезпеченні духовної та психологічної безпеки військовослужбовців і передбачає запобігання негативним явищам у поведінці військовослужбовців і їх подолання, а також захист морально-психологічного стану військовослужбовців. Важливим завданням є також захист особового складу від негативного інформаційно-психологічного впливу противника, що включає організаційні, випереджувальні (контрпропагандистські) і силові заходи і передбачає визначення чинників воєнно-політичної, суспільно-політичної та бойової обстановки, які можуть бути використані для негативного інформаційно-психологічного впливу на наші війська (сили), а також його спрямованості, об'єктів, змісту і можливих наслідків; участь в організації виявлення сил і засо-

бів психологічних операцій противника та інших деструктивних джерел інформаційно-психологічного впливу, їх можливостей, особливостей використання; нейтралізацію їх діяльності через випереджувальне поширення у вітчизняних засобах масової інформації необхідних відомостей; організацію безперервного об'єктивного інформування військовослужбовців, роз'яснення їм мети, завдань, форм і методів психологічних операцій, можливостей їх технічних засобів; своєчасне знищення інформаційних матеріалів противника, обмеження доступу особового складу до засобів інформаційної комунікації та контроль за змістом їх матеріалів; фізичне знищення, електронне придушення засобів негативного інформаційно-психологічного впливу скоординованими діями розвідки, радіоелектронної боротьби, ракетних військ і артилерії, авіації тощо.

• *відновлювальна* – у ході ведення бойових дій особовий склад буде відчувати значні психічні та фізичні навантаження. Результати дослідження свідчать, що серед військовослужбовців, які брали участь у сучасних бойо-вих діях, 62 % – відчували максимальне психологічне навантаження, 58 % із них під час бою були нездатними вести прицільний вогонь, 80 % солдатів і сержантів та 60% офіцерів перебували у стані стресу, що загрожувало зриву їх діяльності. У цілому після завершення бойових дій від 40 % до 80 % особового складу потребували психологічної та фізіологічної корекції, підтримки, отже відновлювальна функція спрямована на відновлення морально-психологічного стану особового складу властивими та специфічними морально-психологічному забезпеченню силами та засобами.

Завданнями МПЗ є:

• *постійне вивчення* та прогнозування морально-психологічного стану особового складу, формування у особового складу високих морально-бойових якостей, готовності (за будь-яких умов) захищати Вітчизну, здатності з повним напруженням моральних та фізичних сил діяти на полі бою і здобувати перемогу;

• *вивчення* суспільно-політичної обстановки в районі дій, визначення рівня ставлення населення до військ та їх дій, а також інших умов і факторів, які можуть суттєво впли-

нути на морально-психологічний стан особового складу та хід виконання ним поставлених бойових завдань;

• *всебічне інформування* особового складу про перебіг та умови виконання бойового завдання, мету війни (збройного конфлікту);

• *організація та проведення* психологічної підготовки особового складу, психологічного супроводження бойових дій, надання психологічної допомоги психотравмованим та їх реабілітація;

• *роз'яснення* особовому складу норм міжнародного гуманітарного права;

• *забезпечення* реалізації прав та гарантій військовослужбовців та членів їхніх сімей;

• *культурологічне обслуговування* та організація дозвілля особового складу;

• *захист* особового складу від негативного інформаційно-психологічного впливу супротивника тощо.

Основними напрямками діяльності органів виховної та соціально-психологічної роботи є:

• *інформаційно-пропагандистське забезпечення та зв'язки з громадськістю* – для адекватного розуміння особовим складом воєнно-політичної, суспільно-політичної та бойової обстановки, завдань військ (сил) та умов їх виконання;

• *психологічне забезпечення* – для формування, підтримання та відновлення у особового складу психічних та психофізіологічних якостей, які забезпечують їх високу психологічну стійкість і готовність виконати поставлені бойові завдання у будь-яких умовах обстановки;

• *соціально-правове забезпечення* – для створення необхідних соціальних і правових умов, дотримання конституційних прав і свобод, задоволення соціальних потреб та інтересів військовослужбовців; дотримання норм міжнародного гуманітарного права; підтримання належної дисципліни, організованості та порядку;

• *культурологічне забезпечення* – для мобілізації особового складу на ефективне виконання бойових завдань, відновлення моральних, психічних і фізичних сил військовослужбовців через задоволення їх культурних і духовних потреб засобами культури та мистецтва;

- *захист від негативного інформаційно-психологічного впливу противника* – для прогнозування, запобігання негативного інформаційно-психологічного впливу супротивника, його зриву і нейтралізації наслідків.

Керівництво морально-психологічним забезпеченням здійснюють: Міністр оборони України, начальник Генерального штабу Збройних Сил України – Головнокомандувач Збройних Сил України, командувачі видів Збройних Сил України, оперативних командувань, командири та начальники усіх рівнів відповідно до покладених на них завдань.

При чому:

Командувачі, командири (начальники) усіх рівнів відповідають за формування та підтримання на належному рівні необхідних морально-бойових якостей, морально-психологічного стану у особового складу.

Штаби усіх рівнів організовують залучення сил і засобів родів військ та спеціальних військ в інтересах морально-психологічного забезпечення.

Заступники командирів (командувачів) з виховної (виховної та соціально-психологічної) роботи є безпосередніми організаторами морально-психологічного забезпечення та відповідають за його стан.

Заступники командирів (командувачів) з виховної (виховної та соціально-психологічної) роботи беруть участь у прийнятті рішення на операцію (бойові дії), зобов'язані постійно знати воєнно-політичну, суспільно-політичну та бойову обстановку, морально-психологічний стан своїх військ і населення, військ і населення противника, всебічно їх оцінювати, виробляти пропозиції щодо морально-психологічного забезпечення операції (бойових дій); організовувати доведення завдань морально-психологічного забезпечення до військ (сил); контролювати за їх виконання; безперервно керувати силами і засобами морально-психологічного забезпечення.

***Отже*, найважливішим елементом керуючої ланки є організаційно-управлінська діяльність органів та посадових осіб різного рівня**. Зв'язок між керуючою і керованою системами відбувається на основі інформації (віддавання різноманітних вказівок, розпоряджень, наказів), слугує основою для вироблення управлінських рішень, які надходять із керуючої системи в керовану для виконання завдань морально-психологічного забезпечення, і навпаки – для корекції управлінських рішень.

Організаційно-управлінська складова ґрунтується на чіткому розподілі повноважень між органами військового управління, виховної (виховної та соціально-психологічної) роботи, створенні та забезпеченні ефективного функціонування системи управління тощо, дозволяє раціонально використовувати сили, засоби, отримувати відповідну інформацію в інтересах морально-психологічного забезпечення.

МПЗ як вид всебічного забезпечення базується також на правових основах: його зміст і конкретні завдання визначаються на підставі ряду законів України, указів Президента, постанов та розпоряджень Уряду, військових статутів, наказів і директив Міністра оборони України, інших нормативних актів при обов'язковому та суворому дотриманні вимог Конституції України щодо виховання військовослужбовців Збройних Сил України у дусі вірності конституційному обов'язку У Збройних Силах України всебічного забезпечення застосування військ (сил) є комплексним і розглядається, як сукупність бойового (оперативного), матеріально-технічного, морально-психологічного та медичного забезпечення.

Класичне управління в діяльності офіцера МПЗ

Зміст морально-психологічного забезпечення обумовлений призначенням Збройних Сил і безпосередньо залежить від конкретних умов функціонування підрозділів та військових частин, характеру вирішуваних ними завдань у мирний і воєнний час, рівня професійної підготовки і практичного досвіду службових осіб, які організовують і проводять заходи морально-психологічного забезпечення.

Все це пов'язано з цілями, призначенням та особливостями військово-професійної діяльності офіцера як управлінця та організатора в частинах та підрозділах Збройних сил України, що являє собою особливий вид професійної діяльності, своєрідність якої проявляється у специфіці таких компонентів, як суспільно та особистісно орієнтовані цілі, принципи, форми, методи й засоби її здійснення, особлива значущість результатів військово-професійної діяльності для вирішення службово-бойових завдань.

Сферою військово-професійної діяльності офіцера структур МПЗ є військові підрозділи та військові частини, які складають основу воєнної організації держави, установи, організації та вищі військові навчальні заклади Міністерства оборони України та Збройних сил України, а об'єктом – навчально-виховний про-

цес підготовки до виконання службово-бойових завдань та безпосереднє їх виконання, основними суб'єктами якого є офіцери, сержанти та солдати.

Офіцер структур МПЗ – це не просто військовий професіонал, який виконує військово-професійні завдання, зумовлені його функціональними обов'язкам, а він, перш за все, організатор одного з основних видів всебічного забезпечення операцій (бойових дій) – МПЗ. Сьогодні перед ним стоїть завдання здійснювати всі необхідні заходи, які забезпечуватимуть формування та підтримання необхідного МПС у військових підрозділах і частинах, який у свою чергу сприяє успішному виконанню військовими підрозділами та частинами поставлених бойових завдань з мінімальними втратами особового складу і військової техніки. Робота офіцера структур МПЗ, як показує аналіз вимог керівних документів щодо організації МПЗ, як одного із основних видів всебічного забезпечення військ (сил) та власний службовий досвід, охоплює різноманітні службово-бойові ситуації так чи інакше пов'язані з формуванням морально-психологічного стану особового складу.

Серед специфічних особливостей роботи офіцера структур МПЗ окремо можна виділити такі як:

- робота з великою кількістю особового складу різних вікових груп і посадових категорій; високий ступінь відповідальності за підготовку особового складу військових підрозділів і частин до виконання завдань за призначенням (формування та підтримання позитивного МПС);
- емоційна напруженість, оскільки його військово-професійна діяльність здійснюється в досить складних, а також і безпосередньо в бойових умовах;
- нерегламентований характер службової діяльності (робота у вихідні, святкові дні, у вечірній час);
- необхідність оволодіння системою військових, психолого-педагогічних і юридичних знань;
- потреба у високому рівні розвитку професійного мислення, високого рівня військово-професійної та психолого-педагогічної підготовленості, психічної стійкості та найголовніше – професійної суб'єктності, у тому числі і військовопрофесійної.

Оскільки процес функціонування системи морально-психологічного забезпечення відображається у вигляді **алгоритму:**

мета –› об'єкт впливу –› предмет впливу –› завдання –› сили (засоби) –› технології (методики)) –› результат (ефективність МПЗ)

бачимо, що його перебіг цілковито узгоджується з підходами авторів школи класичного державного управління.

Найперше відзначимо думку Дж. Муні та А. Рейлі, щодо визначення *мети* як неодмінної умови функціонування будь-якої організації чи виконання будь-якого проєкту, тому саме чітке її визначення буде найпершою передумовою успішної роботи офіцера МПЗ на кожному етапі і на кожному напрямку роботи.

Враховуючи комплексність завдань у напрямку МПЗ не можна ігнорувати виділений тими ж авторами *принцип координації*, оскільки єдність дій та солідарність елементів військової структури (окремих військовослужбовців) в бойових умовах має окреме, надзвичайно важливе значення. Так само природним для військового управління є і *принцип ієрархії* (чіткого підпорядкування наказам командира), *принцип функціональності* (правильність визначення необхідних до виконання операцій та координації дій всіх ланок структури МПЗ) та принцип *лінійного і штабного персоналу*, коли на рівні *бригади (полку) – батальйону*, офіцери, відповідальні за роботу в напрямку МПЗ взаємодіють на ієрархічному рівні (керівник-підлеглий), а фахівці Головного управління виховної та соціально-психологічної роботи Збройних Сил України або управлінь (відділів) виховної та соціально-психологічної роботи видів Збройних Сил України, оперативних командувань чи армійських корпусів виступатимуть в ролі консультантів та радників.

На підставі аналізу бойового завдання та умов (факторів) його виконання, а також висновків з оцінювання морально-психологічного стану особового складу формулюється (уточнюється) мета морально-психологічного забезпечення, визначається об'єкт та предмет впливу, уточнюються завдання, визначаються сили та засоби, технології і методики впливу на морально-психологічний стан особового складу, оцінюється досягнення результату (ефективності) тощо, отже будуючи роботу з МПЗ ми користуємося управлінською схемою, розробленою на основі робіт авторів школи класичного управління: (*1) планування, (2) організацію, (3) керівництво, (4) облік, (5) контроль, (6) аналіз.*

Незаперечними в роботі системи МПЗ залишаються шість напрямків діяльності організації (системи), визначені А. Файолем, що набирають такого вигляду: *(1) технічні операції; (2) ло-*

гістичні операції; (3) фінансові операції; (4) безпекові операції; (5) облікові операції; (6) адміністративні операції (передбачення, організація, управління, координація, контроль).

З 14 принципів А. Файоля особливо виділимо такі: *(1) поділ праці; (2) право влади і відповідальність командирів; (3) дисципліна; (4) єдиноначальність; (5) єдність дій (єдиний план, єдина мета); (6) підпорядкованість інтересів (особистих загальним); (7) винагорода (система відзнак); (8) централізація (підпорядкованість керівному центру); (9) ієрархія: (10) порядок; (11) справедливість (повага до підлеглих); (12) ініціатива; (13) згуртованість (єдність).*

Властиво, в умовах бойових дій з визначених у переліку А. Файоля принципів можна зробити застереження лише до пункту «стабільність персоналу», оскільки зміни в особовому складі часто зумовлені не суб'єктивними (слабке керівництво), а об'єктивними причинами, пов'язаними з бойовими втратами (результат ворожих дій).

Актуальними залишаються і **чотири принципи класичної моделі організації**: (*1*) *чіткий функціональний розподіл праці; (2) передача команд і розпоряджень зверху вниз; (3) єдність розпорядження (командир один); (4) керівництвовизначеним числом підлеглих.*

Офіцер структур МПЗ – це не просто військовий професіонал, який виконує специфічні військово-професійні завдання. Сьогодні перед ним стоїть завдання здійснювати всі необхідні заходи, які забезпечуватимуть формування та підтримання необхідного морально-психологічного стану у військових підрозділах і частинах, який у свою чергу сприяє успішному виконанню військовими підрозділами та частинами поставлених бойових завдань з мінімальними втратами особового складу і військової техніки Аналіз вимог до **організації військово-професійної діяльності офіцера структур МПЗ** дозволяє виокремити її **основні функції**, до яких ми відносимо наступні:

- *організаторська*, що пов'язана з організацією, контролем, координацією, регулюванням та управлінням військовою службовою діяльністю підпорядкованих військових частин та підрозділів;
- *функція планування*, яка визначає способи та методи вирішення службово-бойових завдань;
- *службово-професійна*, яка сприяє підвищенню рівня

професіоналізму офіцерів та пов'язана із формуванням у них потрібних особистісних та професійних якостей, підвищеної відповідальності у вирішенні завдань, в першу чергу бойових.

Військово-професійна діяльність офіцера структур МПЗ – це різновид професійної діяльності, зміст якої складає організаційний, контролюючий, координуючий, регулюючий та управлінський напрямки. Крім того, специфіка виконання офіцером службово-бойових завдань передбачає усвідомлену, цілепокладальну, саморегульовану діяльність, що обумовлено потребою в аналітичному виокремленні та розв'язання різноманітних завдань підготовки та застосування військ, пошуку оптимальних за часом, місцем та засобами реалізації варіантів їх вирішення. І саме тут глибокі актуальні знання управлінських систем набирають особливого значення.

Висновки

Наука управління – напрям управлінських досліджень, ядром яких були спроби створити набір універсальних принципів, що дали б змогу на основі діагностики конкретної організації виробити напрями підвищення її ефективності. Авторами *класичної школи* саме управління розглядалося як мистецтво надихати і направляти інших людей, в той час як під організацією вони розуміли координацію виконання поставлених перед службовцями завдань. За їх твердженнями досягнення спільної мети можливо лише при наявності повного взаєморозуміння серед працівників організації. Отже, основне завдання керівництва організації полягає в напрямку всіх зусиль працівників на досягнення спільної мети. Цього можна досягти за умови неухильного дотримання принципів ієрархії влади, поділу праці та координації.

Ці твердження залишаються надзвичайно актуальними сьогодні, і найперше для військової сфери, оскільки специфіка військово-професійної діяльності, на відміну від інших видів професійної діяльності людини, визначається постійною готовністю військовослужбовця до виконання завдань, які передбачають ризик втрати життя та здоров'я в інтересах держави, готовність до прояву насильства, дотримання чітко окресленої та максимально зумовленої керівними документами субординації у стосунках, безумовне виконання наказів командування та досягнення визначених цілей навіть ціною самопожертви.

Офіцер структури з МПЗ є представником спеціально призначеного суспільством органу для поширення загальнонаціонального виховного середовища у військову організацію. Метою їх створення є необхідність організації МПЗ діяльності військ (сил) в Збройних Силах України. Згідно з керівними документами, ця структура призначена для організації роботи щодо гуманітарного та соціального забезпечення діяльності Збройних Сил України та безпосередньо відповідають за організацію і проведення виховної роботи; морально-психологічну підготовку військовослужбовців; МПЗ військової дисципліни та попередження правопорушень, морально-психологічний стан особового складу, виховну профілактику правопорушень; МПЗ бойової та мобілізаційної готовності військової частини, національно-патріотичну підготовку та інформаційну роботу з особовим складом, організацію дозвілля військовослужбовців, працівників Збройних Силах України, членів їхніх сімей; військово-соціальну роботу у військах (силах). Військово-професійна діяльність офіцерів структур МПЗ має специфічний характер і багатоаспектний зміст – педагогічний, психологічний та безпосередньо військовий. За цих умов, **знання і глибоке розуміння класичних принципів організації управління офіцером МПЗ має надзвичайно важливе практичне значення і великою мірою зумовлює ефективне виконання ним своїх обов'язків, що безпосередньо пов'язано не тільки з безпекою та збереженням життів особового складу військових частин, але й з загальним станом готовності ЗС України до захисту конституційного ладу, народу України та національних інтересів.**

МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ СТАН І МОТИВАЦІЯ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ, ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА БОЙОВОГО ПОТЕНЦІЛУ ВІЙСЬК

Загальне поняття мотивації. Базові джерела мотивації. Значення мотивації військовослужбовця при здійсненні бойових завдань

За визначенням, **мотива́ція – це спонукання до дії; динамічний процес фізіологічного та психологічного плану, що керує поведінкою людини, який визначає її організованість, активність і стійкість** у процесах задоволення власних потреб, суспільної комунікації чи виконанні певних робіт. Поняття *мотивації* виникло в результаті досліджень виробничої діяльності працівників на підприємствах з метою вивчення шляхів **підвищення продуктивності, ефективності та рівня здатності до виживання в конкурентному середовищі** окремого підприємства **управлінськими методами**.

Отже, в управлінні людськими ресурсами, **мотива́ція розуміється як процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства**. Мотивація пов'язана з внутрішнім світом людини і випливає з її свідомості у формі **позитивного ставлення до заданої роботи та бажання її робити**.

Наявність мотивації надає можливість людині отримувати задоволення від роботи, отже, робити її якісно та ефективно, незалежно від зовнішніх управлінських чи іншого роду впливів.

Відсутність мотивації – навпаки викликає нехіть до роботи та до виконання своїх обов'язків, знижує уважність під час виконуваних операцій, послаблює внутрішнє, особисте прагнення до досягнення запланованого результату.

За висновками дослідників *мотивація* необхідна для ефективного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань, і є одним з важливих факторів підвищення ефективності діяльності усієї організації, бо якщо працівники не відповідально ста-

вляться до своїх обов'язків і особисто не зацікавленні у виконанні поточних завдань, то результати будуть не найкращими.

Зазначене **особливою мірою стосується таких організацій як військові частини, що за своїм призначенням в умовах бойових дій виконують специфічні завдання, пов'язані з особливими ризиками для персоналу**. Оскільки серед таких ризиків особливо значущими є відносно висока вірогідність втрати здоров'я та життя, то навіть при добре спланованих та організованих процесах виконання бойових завдань **відсутність мотивації у бійців може значною мірою вплинути на їхню боєздатність і в кінцевому результаті призвести до поразок чи невиправдано високих людських втрат.**

Саме тому **розуміння змісту мотивації – головний показник професійної майстерності керівника і командира**. Знання про те, чому люди роблять те, що вони роблять – необхідна передумова для того, щоб допомогти їм реалізувати власні мотиви і цілі організації, а також попередити випадки, коли мотивації можуть викликати ускладнення та негативні наслідки, зокрема непоправні.

Будь-яка діяльність ґрунтується на перетворенні довколишнього світу і включає в себе *(1) мету, (2) засоби, (3) результат і (4) сам процес*. **Ефективний менеджмент ґрунтується на поєднанні реальних цілей, життєвих цінностей і установок, очікувань і потреб працівника з цілями організації.** Людина, яка поділяє цілі й усвідомлює цінності своєї організації, здатна визначити собі завдання, знаходити шляхи їх вирішення і здійснювати самоконтроль, тобто переходити *від зовнішнього мотивування до самомотивування.*

Отже, таким чином ми підходимо до розрізнення **двох аспектів мотивації: внутрішнього і зовнішнього,** що відображають два підходи в управлінських теоріях мотивації: **(1) вивчення потреб людини**, які і є основними мотивом їх поведінки і діяльності *(Абрахам Маслоу, Фредерік Герцберг, Девід Мак Клелланд)*; **(2) вивчення процесів**, розподіл зусиль працівників і вибір певного виду поведінки для досягнення конкретних цілей *(теорія очікувань В. Врума; теорія справедливості; теорія мотивації Портера – Лоулера)*.

Перший підхід в основі характеризується теорією мотивації Абрахама Маслоу, що вирізняє **потреби людини** за п'ятьма групами:

- фізіологічні потреби, необхідні для виживання людини: в їжі, у воді, у відпочинку і т. д.;

- потреби в безпеці і упевненості в майбутньому;
- соціальні потреби – необхідність в соціальному оточенні, у спілкуванні з людьми. Дружні стосунки і відчуття підтримки;
- потреби в пошані, у визнанні оточуючих і прагненні до особистих досягнень
- потреба самовираження, тобто потреба у власному зростанні і в реалізації своїх потенційних можливостей.

Другий підхід найкраще характеризує теорія очікувань В. Врума, згідно з якою **не тільки потреба є необхідною умовою мотивації людини для досягнення мети, але й обраний нею тип поведінки**. При чому поведінка співробітників (військовослужбовців) визначається поведінкою керівника (командира), яка відображатиме співвідношення очікувань співробітника (військовослужбовця) та отриманого результату (винагороди):

- керівник певним чином стимулює роботу співробітника;
- співробітник очікує, що за певних умов він отримає винагороду;
- керівник допускає певну винагороду за результатами роботи співробітника;
- співробітник співставляє власні очікування і реально отриману винагороду.

Таким чином, **в разі участі військової частини у бойових діях, військовослужбовець буде внутрішньо зорієнтований (вмотивований) на якісне виконання бойових завдань за умов**:

- здорового фізичного стану, зумовленого задоволенням основних фізіологічних потреб, таких як *харчування та відпочинок*.
- відчуття боєздатності власної частини, *особистого бойового забезпечення* (зброя, БК, обмундирування, засоби особистого захисту), упевненості щодо *підтримки в бою та в разі поранення, державного забезпечення сім'ї чи близьких* в разі власної загибелі;
- відчуття згуртованого бойового колективу та *впевненості у підтримці товаришів в бою*;
- відчуття *уваги та підтримки командирів, поваги* до нього особисто як до бойової одиниці;
- обґрунтованої *надії на отримання військових відзнак*; дотримання державою *зобов'язань щодо пільг і гарантій* після завершення бойових дій та повагу суспільства;

- реальної оцінки командирами його особистого потенціалу, отримання відзнак (нагород, звань, просування по службі) у відповідності *з реальними заслугами та власними очікуваннями*.

Отже з точки зору підвищення вмотивованості частини/ підрозділу на виконання бойових завдань, **завдання командира – створити ситуаційне поле, яке спонукатиме кожного робити те, що від нього очікують**, для чого потрібно знати і вміло використовувати методи мотивації, які класифікують за

- об'єктами мотивації *(рядовий, сержантський склад, командний склад, чоловіки, жінки, екіпаж, окремий підрозділ тощо)*;
- потрібними стимулами *(економічні та організаційні: грошові виплати, нагородження, відпустка, мотивація перспективою; морально-психологічні: похвала, схвалення, переконання, навіювання, підтримка, засудження, визнання заслуг, повага, довіра)*;
- видами потреб *(фізіологічні потреби, потреби захищеності та безпеки, причетності та належності, поваги та визнання, самовираження та самореалізації)*;
- спрямованістю *(позитивне підкріплення, негативне підкріплення, гасіння дій, критика, покарання)*.

При цьому **командир має використовувати методи мотивації комплексно та диференційовано, залежно від актуальності тих чи інших потреб його підлеглих, які можуть змінюватися залежно від оперативної ситуації, середовища чи певного часового періоду**. Отже необхідно активно спостерігати за своїми підлеглими, щоб знати, які потреби на даний час є активними. Не слід розраховувати, що методи мотивації, які спрацювали один раз, будуть ефективними в інший проміжок часу.

Враховуючи завдання та специфічні умови діяльності збройних сил, які зумовлюють організацію військових частин **з одного боку на умовах жорсткого одноосібного управління, а з іншого на делегуванні повноважень командирам підрозділів, відповідно до умов на полі бою**, слід враховувати також висновки американського фахівця з соціальної психології, професора Дугласа Мак-Грегора, який, аналізуючи діяльність рядових працівників у складі організацій виявив, що керівник може контролювати дії виконавця за наступними параметрами:

- завдання, які одержує підлеглий;
- якість виконання завдання;
- час отримання завдання;
- очікуваний час виконання завдання;
- засоби, наявні для виконання завдання;
- колектив, в якому працює підлеглий;
- інструкції, одержані підлеглим;
- переконання (віра) підлеглого, що завдання може бути виконане;
- переконання підлеглого у винагороді за успішну роботу;
- розмір винагороди за проведену роботу;
- рівень залучення підлеглого в коло проблем, пов'язаних з його роботою.

Всі ці чинники залежать від керівника і, водночас тією чи іншою мірою впливають на працівника, визначають якість та інтенсивність його праці. На основі цих чинників Мак-Грегор пропонував два управлінські підходи під умовними назвами «Теорія X» і «Теорія Y».

Перший підхід («Теорія X») передбачає **застосування керівником примусу у жорсткій (постійний контроль та система покарань) і м'якій (переконання та заохочення) формах**.

Другий підхід («Теорія Y») передбачає **стимулювання працівника надаючи йому змогу розкритися, виявити власні здібності та відчути свою значимість** для організації з акцентом на мотивацію та якісне покращення стосунків у колективі.

В обох випадках відзначається, що **людина може зробити для організації (військової частини, підрозділу) значно більше, якщо до неї ставляться як до цінного та відповідального працівника**.

Підсумовуючи висновки науковців в галузі управління підприємствами та організаціями, а також останній досвід застосування Збройних Сил на реальному полі бою, можемо стверджувати, що при діях військових частин в бойових умовах важливими мотиваційними чинниками для особового складу виступають:

- висока *довіра українського суспільства* до своїх Збройних Сил та всебічна підтримка;
- *значимість завдань ЗС України* для безпеки суспільства і кожного громадянина зокрема, захисту державного суве-

ренітету України та морально-духовних цінностей українського суспільства;

- *висока організація та гуманізація* ЗС України, *якісне кадрове наповнення* (командний склад) та *технічне забезпечення*;
- високий рівень *політичної культури* суспільства, послідовна *боротьба з корупцією*;
- *згуртованість та злагодженість* бойових колективів;
- *особиста роль* бійців у досягненнях на полі бою;
- гідна *моральна та матеріальна компенсація*.

Психологічний стан військовослужбовця та його вплив на виконання бойових завдань ним самим і військовим підрозділом в цілому

Бій – це крайній, найбільший за силою психологічного впливу прояв екстремальних умов професійної діяльності військовослужбовця. **Постійна загроза здоров'ю і життю, часті зміни бойової обстановки, тривалі навантаження, втрата бойових товаришів супроводжуються величезним напруженням фізичних і психологічних сил і призводять до глибоких стресів.** Переважно сам факт та думка про майбутній бій викликають зміни у психологічній діяльності особового складу: дискомфорт, страх, переживання, депресію.

В ході російсько-української війни, а особливо її активної фази, розпочатої росіянами в лютому 2022 року **гостро постало питання психологічного забезпечення військовослужбовців, що пов'язано з надзвичайно високою інтенсивністю боїв, а відповідно і профілактичної роботи серед особового складу підрозділів,** спрямованої на підготовку бійців до високого рівня стресових ситуацій під час виконання бойових завдань, підвищення їх психологічної стійкості та максимального упередження посттравматичних розладів.

Варто зазначити, що **інтенсивність психотравмуючих обставин військового конфлікту більш значна, ніж при стихійних лихах**, одначе військові психологи вказують і на те, що **поведінка військовослужбовця за несприятливих зовнішніх обставин значною мірою залежить від особистості бійця, його життєвих цінностей, характеру, інтелекту, сили волі, емоцій та здібностей.** Саме це зумовлює прояви на полі бою саможертовності, ризику, взаємовиручки, героїзму – в ту мить, коли у людини природньо мав би спрацьовувати інстинкт само-

збереження. Тобто, **активізація сформованих ще до бою позитивних світоглядних позицій військовослужбовця значною мірою сприяє ефективній розумовій діяльності** і, як результат, високоактивним бойовим діям.

Частота виникнення невротичних реакцій у військовослужбовців, які ведуть бойові дії, тісно пов'язана з інтенсивністю боїв, зі ступенем реальної небезпеки, але **незалежно від ступеня участі у веденні бойових дій практично всі учасники подібних подій відчувають на собі наслідки впливу різних психотравмуючих чинників, при чому зміни морально-психологічного стану особового складу є переважно негативними**. Сьогодні вважається, що лише 25 % військовослужбовців, які вперше беруть участь у бойових діях, адекватно реагують на бойову обстановку та в змозі вести активні бойові дії, у решти відбувається дезорганізація психічної діяльності. За даними військових психологів США піковий стан тривожних емоцій 65% особового складу підрозділу відчувають на початку бою, 21 % – безпосередньо в бою; 8 % – після завершення бою, а 6 % взагалі не здатні оцінити свій стан. І це ще досить оптимістичні цифри, бо, за висновками тих самих американців, після в'єтнамської війни, в активних боях 80–90 % військовослужбовців відчувають страх, що заважає їм ефективно застосовувати зброю.

Сильні переживання в бойовій обстановці викликають у бійців **страх, переляк чи розгубленість**, що можуть призвести до **бойової пасивності** а чи й гірших наслідків, з яких найнебезпечнішим для виживання підрозділу та успішного виконання бойових задач є агресивно-безконтрольний тип поведінки військовослужбовців, що може призвести до неконтрольованих, безладних дій – паніки.

Збереження бойової ефективності підрозділу в таких умовах є запорукою успішного виконання бойових завдань, тому, щоб нейтралізувати чи бодай зменшити негативні наслідки перебування особового складу в екстремально загрозливому середовищі, командири (начальники) та офіцери органів виховної (виховної та соціально-психологічної) роботи мають **добре знати бойові фактори впливу на морально-психологічний стан військовослужбовців**, що дає змогу системно вживати відповідні підготовчі та профілактичні заходи, а також адекватно реагувати на викликані умовами бою реакції особового складу.

Отже, військова психологія визначає **бойові фактори** як *широкий спектр змінних, що викликають певні реакції і стани та*

регулюють поведінку військовослужбовців у бою. Загалом їх можна класифікувати таким чином:

безпосередньо бойові фактори: вид та інтенсивність бойових дій, особливості застосування зброї та бойової техніки, обсяг та співвідношення втрат з обох сторін тощо;

еколого-ергономічні фактори: зовнішні (географічні, природно-кліматичні, техніко-технологічні) обставини та режим бойових дій (тривалість та частота зіткнень із супротивником, ергономічність бойової техніки, ступінь ізольованості від головних сил, порушення ритмів життєдіяльності);

суб'єктивні (внутрішні) фактори: стійкі сформовані якості особистості військовослужбовця зокрема і військового колективу в цілому.

До внутрішніх факторів належать психофізіологічні та психологічні:

психофізіологічні фактори: відповідність психофізіологічної конституції і темпераменту військовослужбовця вимогам його бойової діяльності; стан втоми, стан працездатності, стан фізичного і психічного здоров'я військовослужбовця; наявність бойової психічної травми; рівень нервово-психічної стійкості;

індивідуально-психологічні фактори: стан мотиваційної сфери військовослужбовця; орієнтування на активну участь у вирішенні бойових завдань; наявність бойового досвіду; здатність адаптуватися до бойових умов і дій у складі військового підрозділу; рівень розвитку відповідних інтелектуальних та емоційно-вольових якостей відповідно до вимог діяльності та інші.

Оскільки, як вже зазначалося вище, сучасна масштабна війна з її вогневою інтенсивністю характеризується особливо значним впливом на психіку військовослужбовців, **роль військових психологів набирає особливого значення**. Окрім забезпечення профілактичної роботи з залученням фахівців до введення підрозділу в бій, командири тактичних рівнів мають вміло контролювати ситуацію під час бою, вміти самим і навчати бійців швидко ідентифікувати ознаки психологічних розладів у своїх товаришів чи підлеглих, забезпечувати відповідну психологічну підтримку, визначати випадки, коли потрібна медикаментозна підтримка організму військовослужбовця чи негайна госпіталізація.

Так, виразними ознаками психологічних розладів є *пригніченість, страх, тремтіння кінцівок, розлад рухових функцій, чу-*

тливість до шумів (переляк), істеричні реакції, розлади мислення, почуття занепокоєності, нічні кошмари, надмірна втома, втрата апетиту, шлунково-кишечні розлади, головні болі, безсоння, судоми, соціальна відчуженість, поведінкові розлади, агресивність, зловживання спиртним, наркотиками.

Загальні рекомендації щодо надання першої психологічної допомоги *залежно від типу психічної реакції військовослужбовця на стресогенні чинники:*

Тремор, напруження м'язів, пітливість, нудота, часте серцебиття, стривоженість, діарея, часте сечовипускання – підтримати індивідуально, підкреслювати позитивні ситуативні моменти, надати змогу спілкуватися з оваришами. **Не рекомендовано:** виявляти надмірну увагу до цього стану, говорити про серйозність розладу, висміювати чи навпаки лишатися байдужим.

Знижена активність, депресія (людина тривалий час сидить або стоїть не рухаючись, не розмовляє) – м'яко встановити контакт, спробувати домогтися розповіді (повідомлення) про те, що сталося, виразити солідарність, запропонувати виконання нескладних завдань, забезпечити теплою їжею, чаєм. **Не рекомендовано:** виявляти надмірну активність чи нав'язливість до постраждалого, надмірний вияв співчуття чи солідарності.

Паніка (безрозсудні спроби втечі, неконтрольований плач, біг по колу) – виявити доброзичливість, запропонувати сісти поїсти чи випити чаю, ізолювати, якщо на те є потреба. **Не рекомендовано:** застосовувати грубі заходи під час ізоляції, обливати водою, використовувати седативні (заспокійливі) препарати (за винятком надзвичайних випадків).

Гіперактивність (схильність до суперечок, швидка мова, виконання непотрібної роботи) – надати можливість виговоритись, доручити фізичну роботу, запропонувати поїсти чи випити чаю, стримано контролювати, на виявляючи почуттів. **Не рекомендовано:** акцентувати увагу на стані військовослужбовця, вступати з ним у суперечки, застосовувати медпрепарати.

Реакція з домінуванням фізичних компонентів (нудота, блювота, функціональні паралічі) – виявити увагу, запропонувати нескладну роботу, забезпечити евакуацію в медичний пункт, стримуватися у виявленні почуттів. **Не рекомендовано:** запевняти постраждалого, що з ним усе гаразд, акцентувати увагу на його стані, сварити чи висміювати.

На підставі вивчення впливу на особовий склад бойових факторів визначено, що від моменту виходу підрозділів на бо-

йові позиції, їхня боєздатність з точки зору морально-психологічних можливостей зростає (період набуття бойового досвіду), досягаючи пікових показників у період з 10-ї по 20-ту добу перебування в бойових умовах. Потім в результаті психологічної втоми (виснаження) починається спад. Мінімальна спроможність особового складу вести бойові дії (повне фізичне та моральне психологічне виснаження) настає на 40-ву добу, коли у 98 % особового складу виникають психічні розлади, тому саме **період у 40 діб вважається оптимальним для перебування підрозділу на лінії зіткнення**.

В результаті досліджень стану військовослужбовців при тривалому перебуванні в зоні бойових дій психологами виведено також **закон сну**: необхідне щодобове виділення 4 год. на сон солдату та 6 год. – командиру, а в разі безперервного ведення бойових дій необхідно дотримуватись закону **"чотири через чотири"** *(4 год. бойової активності необхідно чергувати з 4 год. сну, відпочинку)*.

Окремо слід зазначити, що *при виникненні у військовослужбовця під час бою природнього відчуття страху у нього можуть підкошуватися ноги, опухати губи, голос може тремтіти і може пересихати в горлі*. Всі **ці відчуття є нормальними проявами наростання концентрації адреналіну в крові і їх початкова інтенсивність потроху зменшується, тому правильним буде їх просто ігнорувати**. Мужність не є відсутністю почуття страху – це здатність його перемагати, отже, **військовослужбовець, який знає про те, що з ним відбуватиметься під час бою, опанує себе набагато швидше**. В цій ситуації він *або буде контролювати свій страх або зможе його замістити іншими почуттями* – наприклад, гнівом чи зосередженістю.

Якщо у всього складу підрозділу після бою прогнозовано виникає **дистрес** *(стан, при якому людина не в змозі повністю адаптуватися до стресових ситуацій та спричинених ними наслідків)*, то **якщо особовий склад пройшов необхідну підготовку, 80% відносно швидко самостійно з ним впораються і відновлять свій нормальний стан.** Психіатричні розлади виникатимуть тільки в одиночних випадках.

Слід пам'ятати, що хід і результат бойових дій багато в чому визначає поведінку і психічні стани військовослужбовців після бою. У цей період зазвичай спостерігається **поступове повернення здатності воїнів критично мислити, прагнення відволіктися від переживань бою шляхом виконання будь-якої роботи** (догляд за бойовою технікою і зброєю, приведення

в порядок спорядження та обмундирування, написання листів та ін.). **У разі невдалого завершення бойових дій у військовослужбовців може розвиватися стан невпевненості в своїх силах і перемозі над противником, невіра в командування** тощо. Особливо гостро такі відчуття виявлятимуться, *якщо підрозділ зазнав великих втрат в людях і бойовій техніці. В таких випадках з'являються негативні оцінки щодо компетентності командирів,* що своєю чергою може призвести до системних дисциплінарних порушень.

Дисциплінарний аспект забезпечення виконання військовослужбовцями бойових завдань

Проаналізувавши **вплив стресогенних факторів в умовах бойових дій на морально-психологічний стан, а отже на бойову стійкість**, особового складу військових підрозділів можемо зробити висновок, що при виникненні бойових умов буде вірогідність *колективної поведінки підрозділу у формі* **(1) переважної захисної реакції, – схвильованості, страху, дезорганізованості та паніки, – що безсумнівно приведе до поразки (не виконання бойового завдання) або (2) переважного збереження самовладання та самоконтролю, що дозволить зберегти бойову ефективність та гідно протистояти супротивнику з високою імовірністю перемоги (виконання бойового завдання).**

Тож якщо сучасний бій висуває високі вимоги до особового складу військ (сил) та його морально-психологічного стану, то не слід забувати, що в основі високої боєздатності підрозділів лежать не тільки *(1) мотивація та (2) військово-психологічна підготовка*, але й суворо впроваджена *(3) військова дисципліна* – третій фактор, який фактично цементує між собою два попередніх.

Поняття військової дисципліни, шляхи її досягнення та пов'язані з цим аспекти військової служби сформульовані в Дисциплінарному статуті ЗС України, затвердженому Законом України від 24 березня 1999 року № 551-XIV *(останню редакцію здійснено 2019 року)*.

Отже, **військова дисципліна – це бездоганне і неухильне додержання всіма військовослужбовцями порядку і правил, встановлених статутами Збройних Сил України та іншим законодавством України.**

Військова дисципліна ґрунтується на **усвідомленні військовослужбовцями свого військового обов'язку, відповідально-**

сті за захист Вітчизни, незалежності та територіальної цілісності України, на їх вірності Військовій присязі, а досягається шляхом: виховання високих бойових і морально-психологічних якостей військовослужбовців **на національно-історичних традиціях українського народу та традиціях Збройних Сил України, патріотизму, свідомого ставлення до виконання військового обов'язку, вірності** Військовій присязі; особистої відповідальності кожного військовослужбовця за дотримання Конституції та законів України, Військової присяги, виконання своїх обов'язків, вимог статутів Збройних Сил України; **формування правової культури військовослужбовців; умілого поєднання повсякденної вимогливості командирів і начальників до підлеглих без приниження їх особистої гідності, з дотриманням прав і свобод, постійної турботи про них та правильного застосування засобів переконання, примусу й громадського впливу колективу;** зразкового виконання командирами військового обов'язку, їх **справедливого ставлення до підлеглих; підтримання у військових з'єднаннях, частинах (підрозділах), закладах та установах необхідних матеріально-побутових умов**, статутного порядку; **своєчасного і повного постачання військовослужбовців встановленими видами забезпечення**; чіткої організації і повного залучення особового складу до бойового навчання.

Кожний військовослужбовець зобов'язаний сприяти командирові у відновленні та постійному підтриманні порядку й дисципліни, а **командир, який не забезпечив додержання військової дисципліни та не вжив заходів для її відновлення, несе встановлену законом відповідальність.**

Тобто, вже з базових принципів, викладених у Дисциплінарному статуті, бачимо, що **основи військової дисципліни у підрозділі мають ґрунтуватися на принципах добровільності та глибокому розумінні кожним військовослужбовцем власної відповідальності** за дотримання порядку задля збереження і покращення ефективності свого підрозділу як бойової одиниці, а з тим і за збереження життя товаришів та цивільного населення, успішного виконання бойових завдань та загалом за збереження свободи свого народу та державного суверенітету країни.

Для наочності наведемо **текст Військової присяги затверджений Указом Президії Верховної Ради України від 1991 року в наступній редакції від 1992-го**:

«Я, (прізвище, ім'я та по батькові), вступаю на військову службу і урочисто клянусь народу України завжди бути вірним і від-

даним йому, сумлінно і чесно виконувати військовий обов'язок, накази командирів, неухильно дотримуватись Конституції і законів України, зберігати державну і військову таємницю.

Я клянусь захищати Українську державу, непохитно стояти на сторожі її свободи і незалежності.

Я присягаю ніколи не зрадити народу України».

Військова присяга приймається після ознайомлення з усіма вимогами до військовослужбовця особисто і **її прийняття покладає на військовослужбовців усю повноту відповідальності за виконання свого військового обов'язку.** До присяги приводяться усі категорії військовослужбовців без виключення.

Тож **у сучасному підході до формування високої ефективності бойових підрозділів через формування за постійного збереження внутрішньої дисципліни бачимо опору на свідому участь військовослужбовців у цьому процесі з посиленням внутрішньої мотивації через усвідомлення відповідальності не тільки перед державою, але й перед її** *(і водночас своїм власним)* **народом.**

З іншого боку **відповідальність командира і його право віддавати накази та розпорядження має реалізовуватися з усією повагою до особистих прав підлеглих військовослужбовців та їхньої людської гідності**. Зокрема, на підставі періодичних звітів Культурно-освітнього центру неформальної освіти Центрального будинку офіцерів ЗС України за 2022-2023 роки бачимо, що при зверненні читачів електронних ресурсів до лекційних матеріалів Центру найвищий інтерес зберігається до теми **«Кодекс честі офіцера Збройних Сил України – моральний орієнтир військового професіонала».** Отже, *задекларовані державою засади формування дисципліни у військах на основі поваги до особистості військовослужбовця* сьогодні вже не сприймаються як формальні, а стають реальним баченням та вимогою самого суспільства.

Значною мірою це зумовлено кількома взаємопов'язаними факторами:

- 2013 року під час подій на київському Майдані Незалежності громадянське суспільство задало новий імпульс давній *українській національній ідеї «свободи і справедливості»*, що завжди полягала у **свободі особистості та повазі до громадян, особистій відповідальності, праві на особисте життя та власні погляди, самоуправлінні, особистій участі кожного українця в управлінні дер-**

жавою через виборність та підконтрольність влади, свободі бізнесу та – що особливо важливо – особистій готовності захищати свої права та свою територію;

- 2014 року відбулися **перші російські вторгнення на українську територію, що активізували захисні реакції суспільства та національну пам'ять** стосовно давніх українських військових і державотворчих традицій;
- 2022 року, у зв'язку з російським повномасштабним вторгненням в Україні було істотно збільшено штатну чисельність війська і **до ЗС України влилося багато по суті цивільних осіб,** яким довелося вивчати військову справу у терміновому порядку, в найкоротші строки;
- **основний бойовий склад ЗС України сформувався навколо вікової категорії 35-55 років**, тобто *людей самодостатніх, зі сформованими поглядами на життя та усталеними особистими цінностями*;
- **високотехнологічність сучасної війни вимагає залучення фахівців високого рівня**, які, відповідно, з огляду на отриманий у цивільному житті досвід, мають *високий рівень самооцінки*;
- на сьогодні **ЗС України мають у своєму складі значну кількість добровольців, які свідомо йшли захищати свою землю** – ця категорія людей боляче сприймає грубий примус і може мати дещо завищену самооцінку.

Важливо пам'ятати, що **сувора військова дисципліна не є чиєюсь примхою, але жорсткою необхідністю забезпечити утримання загальної боєздатності та бойової ефективності військових підрозділів і досягнення їх переваги над ворогом**, бо тільки ці характеристики можуть забезпечити успішне проведення бою і виконання поставлених завдань. Так само як і *максимально можливе збереження життя свого бойового складу*.

Якою б не була мотивація і психологічна стійкість бійців, але **специфіка бойових умов та постійний ризик втрати життя можуть перевищити рівень психологічної стійкості найдосвідченіших бійців**. Що неодноразово фіксувалося протягом 2022-2023 років під час надзвичайно інтенсивних подекуди цілодобових артилерійських обстрілів з боку росіян та у випадку масованого залучення російської авіації чи ворожих дронів. В цьому випадку на допомогу приходить відпрацьована система збереження військової дисципліни з її специфічними стиму-

лами, де *заохочення врівноважуються системою покарань*. При *налагодженні здорової комунікації «командир-підлеглі», на основі особистого авторитету командира та взаємної поваги, логічності та справедливості наказів і дотриманні правових норм з повагою до особистих прав бійця, можливість застосування покарань аж до залучення військової служби правопорядку і притягнення бійця до кримінальної відповідальності стає додатковим стимулом для здорової частини підрозділу зберігати свою мотивацію і психологічну стійкість задля якісного виконання поставлених бойових завдань*.

З цього приводу маємо згадати **закон №8271, ухвалений Верховною Радою України 13 грудня 2023 року, що посилює кримінальну відповідальність військовослужбовців, зокрема за самовільне залишення військової частини, місця служби та поля бою, дезертирство, відмову діяти зброєю, непокору і невиконання бойових завдань.** За ці порушення на бійців чекає безальтернативне кримінальне покарання – позбавлення волі на строк від 3 до 12 років (по більшості з вказаних статей – від 5 до 10 років). При цьому закон позбавляє військових права на дострокове звільнення чи умовний термін.

Закон був неоднозначно сприйнятий у суспільстві через високий рівень довіри та поваги до своїх захисників, проте ці **жорсткі вимоги закону були продиктовані саме надзвичайно високою інтенсивністю боїв, що створюють стресогенні умови нестерпні навіть для бійців з високим рівнем досвіду та бойової підготовки з одного боку та надто високим рівнем ставок у цій російсько-українській війні, коли будь-який прояв слабкості з боку наших збройних сил може призвести до ще більших втрат і стратегічно небезпечних наслідків з іншого**.

Цю специфіку військової служби влучно передає крилата фраза: *«ведення війни вимагає такого впливу на вчинки людей, при яких їх дії йдуть врозріз з могутнім законом самозбереження».*

Отже, **відпрацьована система дотримання дисципліни в підрозділі, що спирається на стійку усвідомлену мотивацію бійців та системний підхід до формування психологічної стійкості особового складу в бойових умовах є важливою складовою морально-психологічного забезпечення військ** як одного з чотирьох основних видів загальновійськового забезпечення.

Поняття морально-психологічного забезпечення (МПЗ). Система та структура МПЗ

Підсумовуючи матеріал, попередньо викладений у цьому розділі, можемо ще раз наголосити, що головною особливістю військової діяльності в умовах бою є небезпека для життя людини. Коли ця небезпека стає безпосередньою і перетворюється на *усвідомлення того, що можна загинути просто зараз і в будь-яку мить,* **в уяві людини починається внутрішня боротьба, що може його психологічно зламати або ж навпаки, допоможе зконцентрувати зусилля,** досягти самоконтролю і сформувати у власній свідомості психологічну настанову на перемогу над супротивником чи успішне виконання завдання.

Але у бою беруть участь дві протиборчі сторони і те, що добре для однієї – погано для другої. Отже, **дбаючи про підтримку належного психологічного стану власних підрозділів, не можна нехтувати можливостями знизити психологічну здатність до успішних бойових дій підрозділів ворога.** Не робити цього за наявних можливостей – в умовах теперішньої технологічно та інформаційно насиченої війни – означатиме те саме, що свідомо організувати власну поразку на полі бою.

Допомогти власним підрозділам зберігати в умовах бою психологічну стійкість і, відповідно, бойову ефективність, та знижувати психологічну стійкість підрозділів супротивника і є призначенням морально-психологічної роботи з особовим складом, як окремого виду забезпечення виконання бойового завдання:

(1) Бойове забезпечення – (2) Матеріально-технічне забезпечення – (3) Медичне забезпечення – (4) Морально-психологічне забезпечення.

Отже, **бойові фактори, що негативно впливають на військовослужбовця мають бути нейтралізовані іншими факторами, що посилять його вмотивованість** (мотивацію на успішне виконання завдання), психологічну готовність до небезпек та усвідомлене дотримання військової дисципліни до рівня необхідної для успішного проведення бою в заданих умовах психологічної стійкості. Певний набір факторів так само знижуватиме (послаблюватиме) психологічну стійкість супротивника, посилюючи негативну дію бойових факторів, які в рівній мірі впливають на обидві сторони. **Визначення та активізація цих факторів є сутністю роботи з морально-психологічного забезпечення** (далі МПЗ)**.**

Власне, **МПЗ** – це системна організація комунікації з метою інформування, навчання, переконання та психологічного впливу. **Головною метою МПЗ** є постійне і системне підвищення та підтримання на належному рівні боєздатності військових частин за допомогою психологічних факторів.

Системою МПЗ називають комплекс заходів:

(1) спрямованих на формування й підтримання високого морального духу армії, морально-психологічного стану й дисципліни особового складу,військового правопорядку, згуртування військових колективів і протидію інформаційно-психологічному впливу супротивника;

(2) що здійснюються командирами, штабами, органами виховної роботи, службами для досягнення високого морального духу особового складу, який забезпечує успішне виконання службово-бойових завдань в умовах мирного і воєнного часу.

Традиційно основними напрямками МПЗ вважалися *(1) інформаційно-пропагандистське забезпечення; (2) психологічне супроводження; (3) воєнно-соціальна робота; (3) культурно-виховна робота; (4) інформаційно-психологічна протидія.*

Приймаючи цю класифікацію, слід розкрити сутність та зміст цих напрямків, отже зазначаємо, що:

інформаційно-пропагандистське забезпечення та зв'язки з громадськістю здійснюються задля розуміння особовим складом загальної воєнної, суспільної, політичної та міжнародної ситуації, а також безпосередньої бойової обстановки, завдань своєї частини та підрозділу і наявного забезпечення та умов їх виконання; *усвідомлення ситуації, розуміння власної включеності (інтегрованості) у загальну, пов'язану з бойовими діями систему комунікації сприятиме зростанню відчуття власної відповідальності, зорганізованості, переорієнтуванню свідомості бійців з внутрішніх проблем на виконання безпосередніх бойових завдань* з максимальною ефективністю;

психологічне забезпечення передбачає прогнозування стресогенних ефектів від очікуваних впливів на особовий склад підрозділів, інформування особового складу про можливі психологічні ефекти в результаті настання екстремальної (бойової) ситуації, тренування бійців на подолання бойових стресогенних впливів, безпосередню підтримку під час бою та психологічну реабілітацію після виходу з бойових дій. *При правильній побудові роботи з формування, підтримання та відновлення у особового*

складу психічних та психофізіологічних якостей, 90% особового складу переважно зберігатимуть високу психологічну стійкість і готовність виконати поставлені бойові завдання за найнесприятливіших умов (в разі потенційної реальності їх виконання);

соціально-правове забезпечення має на увазі *врахування особистісних оцінок бійців щодо їх матеріального та соціального забезпечення, дотримання їх конституційних прав і свобод, правових гарантій та гарантованих законодавством компенсацій* – відповідно створення для цього необхідних умов та прозоре виконання належних законодавчих норм – а також належне інформування, навчання та супровід в напрямку підтримання військової дисципліни, організованості та порядку і дотримання норм міжнародного гуманітарного права;

культурологічне забезпечення передбачає відновлення моральних, психічних і фізичних сил військовослужбовців через задоволення їх культурних і духовних потреб засобами культури та мистецтва; форми цієї роботи істотно різняться в мирний час та в різних умовах під час ведення бойових дій, одначе *правильне і доречне застосування культурологічного забезпечення здійснює значний позитивний вплив на внутрішній стан людини, а отже є важливою складовою системи МПЗ* для підтримання у військовослужбовців *стійкого до стресогенних впливів психологічного стану,* підвищення *мотивації* через створення *позитивного настрою* і безпосереднього *формування внутрішніх настанов на послідовну боротьбу з ворогом та ефективне виконання бойових завдань*,

захист від негативного інформаційно-психологічного впливу противника в умовах сучасних *інформаційно насичених війн з яскраво вираженими ознаками гібридності* сьогодні набирає особливого значення, тому робота з прогнозування, попередження, випередження та нейтралізації ворожої дезінформації та активно поширюваних деструктивних наративів є надзвичайно важливим і необхідним складником загальної роботи з особовим складом в напрямку формування та підтримання високої мотивації та психологічної стійкості. Другий напрямок цього виду забезпечення, що має виразно наступальний характер, – це *глибоке вивчення умов діяльності, цінностей та пріоритетів ворожих військ і їхнього морально-психологічного стану, та вміле застосування інформаційно-пропагандистських прийомів* його послаблення з метою створення більш сприятливих умов для ефективних дій на полі бою своїх підрозділів.

Загальними принципами організації роботи з морально-психологічного забезпечення службово-бойової діяльності військових частин та підрозділів вважаються:

- **патріотична спрямованість** змісту МПЗ;
- спадкоємність, що передбачає **тяглість національних військових традицій** та позитивного військового досвіду попередніх поколінь;
- **науковий підхід** до проблематики МПЗ;
- **залежність змісту, форм і методів МПЗ від завдань**, покладених на військові частини та підрозділи, суспільно-політичних та економічних умов їх виконання, вікових, індивідуальних, психофізичних особливостей особового складу;
- **використання зарубіжного досвіду** організації МПЗ у військах та світових наукових досягнень, особливо у галузях, пов'язаних з психологією та соціологією;
- **прийняття особистості військовослужбовця як об'єкта МПЗ** в розумінні мети, результату і показника ефективності;
- **опора на мотиваційну сферу людини** при формуванні особистісних якостей та ставлення до військової дисципліни і своїх обов'язків;
- **взаємозв'язок соціально-психологічної діагностики, консультації і корекції поведінки** особового складу;
- **підтримка соціально-ціннісних потреб військовослужбовця** як базового мотиваційного фактору його бойової активності та морально-психологічної стійкості;
- **активність, безперервність, системність та конкретність** заходів МПЗ.

На підставі викладеного, **структуру МПЗ** бачимо за доцільне розглядати як **єдність загальних позавійськових чинників формування психологічної стійкості військовослужбовця, військово-професійного виховання у збройних силах та роботи військових організаційно-адміністративних структур**.

СТРУКТУРА МПЗ

Загальнонаціональний рівень:

Загальнонаціональна політика та державна ідеологія.

Законодавство, судова система та дотримання правових норм у державі на всіх рівнях та у всіх сферах.

Суспільство, національні традиції, суспільні звички та цінності.

Національний інформаційний простір.

Національний культурний простір.

Економічний стан держави.

Позиція та авторитет держави у світі.

Цивільна сфера:

Сім'я, сімейні традиції та цінності.

Побут та побутові умови.

Професійна орієнтація, умови праці, матеріальне забезпечення.

Особистий комунікативний простір людини.

Вплив релігійних, громадських організацій та політичних партій у загальнонаціональному та регіональному вимірі.

Військова сфера:

Військово-професійний відбір. Вибір військово-облікової спеціальності.

Рівень організації навчань.

Рівень матеріально-технічного забезпечення військової діяльності військовослужбовця.

Рівень забезпечення військового побуту в мирний час та в умовах бойових дій.

Рівень інформування військовослужбовця.

Рівень протидії ворожій інформації.

Рівень організації та зміст культурологічної роботи.

Рівень протидії негативним впливам.

Рівень організації психологічної підтримки.

Військово-організаційна сфера:

Організація роботи з МПЗ з офіцерським складом.

Організація роботи з МПЗ з сержантським складом.

Організація роботи з МПЗ з рядовим складом.

Організація навчань з МПЗ для офіцерського складу.

Організація навчань з МПЗ для сержантського складу.

Організацію морально-психологічного забезпечення частин та підрозділів забезпечують безпосередньо командири, а також групи з МПЗ на рівні бригад та заступники командирів з МПЗ на рівні батальйону та роти. **Участь в організації та здійсненні морально-психологічного забезпечення беруть усі без винятку органи військового управління.**

ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНОГО ПОЛЯ НА СТІЙКІСТЬ БОЙОВИХ ПІДРОЗДІЛІВ ТА ОСНОВНІ НАПРЯМКИ РОСІЙСЬКИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ УДАРІВ

Поза природнім (фізичним) середовищем **людина постійно перебуває в середовищі інформаційному, що являє собою робоче поле комунікаційних процесів через які здійснюється спілкування між індивідом та зовнішнім світом**, а отже і вплив на індивіда *(на його бачення світу, розуміння, переконання)* і управління ним *(повідомлення, спонукання, наказ, застереження тощо)*.

Інформаційний простір, як колективний, так і індивідуальний, формується з наявних (доступних для комунікатора) інформаційних каналів, через які і здійснюється одностороннє чи багатостороннє передавання інформації та обмін інформацією. **Використовуючи ці канали ворог може спрямовувати на особовий склад наших підрозділів ту чи іншу деструктивну інформацію,** що за задумом має негативно впливати на бійців з точки зору їх здатності ефективно діяти в бойових умовах або й взагалі унеможливити введення підрозділів у бій.

Як **канали доведення інформації негативного впливу** до особового складу супротивника можуть використовуватися:

- глобальні комп'ютерні мережі і програмні засоби швидкого поширення в мережі Інтернет пропагандистських інформаційних матеріалів;
- засоби масової інформації і спеціальні засоби інформаційно-пропагандистського спрямування;
- засоби, що нелегально модифікують інформаційне середовище, під впливом якого людина приймає "необхідне" рішення;
- засоби створення віртуальної реальності;
- плітки, чутки.

Російська сторона досить активно використовує інформаційні простори всіх можливих рівнів (операційний, так-

тичний, стратегічний, міжнародний) для здійснення відповідного інформаційно-психологічного впливу, завданнями якого є:

- **у мирний час** – дестабілізація суспільно-політичної обстановки в державі; деморалізація народу й армії; внесення розбрату між політичними силами, створення передумов соціального вибуху, дискредитація держави на міжнародному рівні;
- **у воєнний час** – підрив морально-психологічного стану військ супротивника; внесення розбрату між армією, народом і владою; підтримка опозиції та підбурювання до непокори владі, позбавлення держави партнерів та міжнародної підтримки тощо;
- **на окупованих територіях** – забезпечення процесів формування лояльної влади, притлумлення мотивації населення до спротиву, нейтралізація осередків опору, формування нових мотиваційних факторів в інтересах окупанта.

Загалом здійснення інформаційно-психологічного впливу на супротивника вважається важливою складовою бойових дій. **Інформаційно-психологічний компонент у військовій справі присутній у США, ФРН, Великобританії, Франції, Китаї.** В цих країнах широко застосовують інформаційні технології, створюють відповідну сучасну інфраструктуру, і навіть формують спеціальні інформаційні війська, сили інформаційно-психологічних операцій для комплексного вирішення інформаційно-психологічних завдань у ході підготовки та застосування військ, виконання ними завдань за призначенням.

Інформаційно-психологічний вплив на супротивника може мати **як наступальний, так і оборонний характер,** при чому, **в першому випадку його метою є поширення** серед визначеної специфічної групи індивідів *(цивільного населення, військових частин, підрозділів)* **сумнівів у правоті власних дій, дезінформування, деморалізація та дезорганізація їх діяльності**; **а в другому – зміцнення морально-психологічного стану своїх військ**, населення, нейтралізація дій інформаційно-психологічного впливу супротивника, а також захист від ворожого негативного інформаційно-психологічного впливу.

Щоб вчасно ідентифікувати ознаки застосування супротивником засобів морально-психологічного впливу командири та відповідальні офіцери бригади мають знати та розуміти принципи дії **видів інформаційної зброї, якими є:**

- *засоби, що порушують і паралізують інформаційні системи та мережі,* які забезпечують функціонування органів управління, – вірусні комп'ютерні програми; шкідливе програмне забезпечення, логічні бомби; мережеві атаки; мережева розвідка; зловживання довірою, переадресація портів тощо;
- *засоби, що здійснюють інформаційно-психологічний вплив на людей,* дозволяють маніпулювати їх морально-психологічним станом та поведінкою – ЗМІ, агітаційно-пропагандистські засоби і матеріали; психотропна зброя; технопсихологічна зброя; соматопсихологічна зброя;
- *засоби РЕБ,* які порушують або ускладнюють функціонування електронних засобів через випромінювання, відбиття електромагнітних, акустичних та інфрачервоних сигналів, – автоматичні, наземні, корабельні, авіаційні, космічні системи, які здійснюють: створення перешкод; радіоелектронне придушення; радіоелектронний захист; радіоелектронну розвідку; електромагнітне ураження; комплексний технічний контроль, тощо.

Інформаційну зброю застосовують і з метою інформаційно-технічного впливу, переважно для порушення роботи і виведення з ладу телекомунікаційних систем та електронних баз даних (наприклад, створенням електронних завад, або дезорганізацією їх роботи в результаті несанкціонованого доступу) за допомогою вірусів, але окрім програмних загроз, **відомі способи впливу на людей за допомогою високочастотних генераторів, світлової гами та інших технічних засобів, що не мають територіальних меж.** Цей фактор слід враховувати, оскільки інформаційного впливу зазнає психіка військовослужбовців, що може спричинити непередбачувані наслідки.

Вплив інформаційної зброї на окремі групи людей, головним чином, відбувається у межах інформаційно-психологічних операцій. Так, передбачається **використання інформації для впливу на психіку особистості**, що може спричинити необхідні зміни в поведінці об'єкта. За спрямованістю розрізняють такі форми інформаційно-психологічних операцій:

- проти населення;
- проти військ супротивника;
- проти командування збройних сил супротивника;
- культурна експансія.

Ігнорування можливостей інформаційно-психологічного впливу противника може призвести до негативних і навіть трагічних наслідків:

- **зникнення у населення та військовослужбовців почуття гордості** за свою країну, належність до її збройних сил;
- **зменшення переконаності** військовослужбовців у необхідності виконання прямого конституційного обов'язку щодо захисту Батьківщини;
- **зниження рівня морально-психологічного стану особового складу, виникнення почуття невпевненості, занепокоєння** щодо свого майбутнього, майбутнього своїх рідних та близьких, збройних сил і держави в цілому, послаблення в особового складу військ (сил) волі до опору;
- **виникнення у військових колективах розбрату за політичними, релігійними, етнічними й іншими ознаками**, протиставлення рядового й офіцерського складу;
- **зниження рівня боєготовності та боєздатності військ** (сил) через спонукання військовослужбовців до дезертир-ства, зради, ухилення від виконання наказів командирів (начальників), спричинення сумнівів щодо надійності оз-броєння та бойової техніки.

Для побудови ефективної системи **захисту від ворожого негативного інформаційно-психологічного впливу** у процесі роботи з особовим складом необхідно знати і розуміти **його основні функції**, а саме:

інформаційно-роз'яснювальна – роз'яснення політичної та ідеологічної спрямованості інформаційно-психологічного впливу супротивника;

політично-орієнтувальна – виявлення намірів, мети і завдань супротивника;

технічно-захисна – роз'яснення способів і прийомів, форм, методів і засобів інформаційно-психологічного впливу які застосовує противник та соціально-психологічних механізмів такого впливу;

нейтралізаційна – пояснення ефекту, який очікує отримати противник внаслідок свого інформаційно-психологічного впливу, , за допомогою яких поширює інформацію, та способів протидії;

об'єднувальна – об'єднання певних соціальних груп, військових колективів перед загрозою інформаційної, а можливо і військової агресії;

виховна – виховання у особового складу єдності, здатності протистояти негативному інформаційно-психологічному впливу противника.

Постановка конкретних завдань МПЗ в бригаді визначається зокрема вивченням та прогнозуванням **поточних наративів ворожої пропаганди**, що визначаються поточною бойовою обстановкою, **загальними успіхами протиборчих сил** (станом лінії фронту), **реальними сильними та слабкими характеристиками протиборчих сил** та базовою (державною) **мотиваційною філософією супротивника**.

Основами **державної філософії *російської федерації*, що мотивує її війну в Україні** є набір таких тверджень та настанов:

- Україна ніколи не існувала як держава. Її теперішні території були частинами Польщі та росії, отже росія має право забрати ці території собі;
- української мови (як виразної ознаки окремого народу) ніколи не існувало, сучасна українська мова походить від російської;
- росіяни і українці – один народ;
- Україна, як окрема держава, не потрібна народові, бо це вигадка окремих політичних сил, що підтримуються іншими країнами і разом з тими країнами хочуть пограбувати український народ;
- сучасна Україна не є самостійною державою, вона знаходиться під управлінням інших країн, зокрема англосаконських;
- серед українців багато одурених владою, але вони легко сприймають ідеї «фашизму» і ненависті до росії. Коли українці кажуть, що вони люблять Україну, то насправді вони закликають до війни з росією; отже таких українців треба знищувати з метою безпеки;
- НАТО хоче знищити росію і постійно наближає до неї свої кордони, щоб розпочати «останній вирішальний бій», отже росія має воювати, щоб захиститися від нападу, що на неї готується;
- існування України – це загроза росії, тому Україна має бути знищена;
- росія – це велика сильна держава і тому вона може диктувати світові своє бачення сучасної геополітики та побудови світу;

- російські війська численні і сильні, тому їх мають боятися; росія ядерна держава і має право на превентивне застосування ядерної зброї.

На тактичному рівні російськими пропагандистами застосовуються **стандартні методи дезорієнтації та дезорганізації**, такі як (1) невизнання своїх бойових втрат; (2) поширення інформації про небажання українців іти до лав ЗСУ та «виловлювання чоловіків на вулицях українських міст»; (3) негативне прогнозування *(психологічна пастка негативного прогнозування)* «втоми світу від України», браку ресурсів та бажання партнерів підтримувати Україну, міжнародних перемовин в інтересах росії (щоб «здати» Україну) тощо; (4) акцентування уваги на труднощах, таких як розтягнуті в часі поставки озброєння партнерами, недостатньої кількості боєзапасів української армії, нерівномірне забезпечення підрозділів; корупційні схеми; реальні бойові та цивільні втрати.

Проте, **російська сторона яскраво вирізняється і застосуванням нестандартних або й відверто неприйнятних з точки зору елементарної моралі та міжнародного законодавства методів** морально-психологічного впливу на військових та цивільне населення, побудованих на відвертій брехні та залякуванні: (1) звинувачення української сторони у власних військових злочинах; (2) поширення неправдивої інформації, зокрема про надзвичайну жорстокість українців та звірства, в тому числі проти власного мирного населення; (3) методи шантажу – погрози застосувати ядерну зброю, підірвати ядерну електростанцію, вивезення до росії українських дітей; (4) відверто терористичні методи, такі як обстріли цивільної інфраструктури, знищення морських портів та перерізання торгових шляхів, примусова мобілізація до свого війська населення з окупованих територій, примусова паспортизація населення на цих територіях з нав'язуванням російського громадянства.

Як **окремі прийоми російського морально-психологічного впливу** можна зазначити формування іміджу «непереможних», «високопрофесійних» або особливо «жорстоких» підрозділів «кадирівців» та «вагенрівців»; масове системне залучення до недержавних підрозділів кримінального елементу; показові страти «своїх і чужих»; катування військовополонених та цивільного населення.

Особливо уважно слід працювати з особовим складом, **коли на відтинку фронту в межах операційних дій військової ча-**

стини виникає вогнева, чисельна, технічна чи тактична перевага ворога, що саме по собі створює потужний негативний вплив на військовослужбовців та їхню готовність виконувати бойові завдання.

Додаткові негативні впливи можуть виникати в залежності від **особливостей бойового чи операційного середовища, які необхідно вчасно визначати і враховувати у плануванні роботи з МПЗ** *(особливості місцевості, погодних умов, настроїв місцевого населення тощо)***.** Вміти **обернути очікуваний ворогом ефект на протилежний чи вміло сприяти такому оберненню, планувати та здійснювати зустрічні і превентивні власні дії в цьому напрямку, створити надійну захисну морально-психологічну основу для таких дій** і є основною роботою фахівців з МПЗ на всіх рівнях.

ПОЗИТИВНА ПРАКТИКА ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ВІЙСЬКОВО-СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНСЬКИХ ЧАСТИНАХ. ДОСВІД 2022-2023 РОКІВ

Безпосередній військовій агресії зазвичай передує інформаційно-психологічна агресія, що може бути розпочата за декілька тижнів, місяців і навіть років до початку воєнних дій. Встановлено, що **цільова інформаційна та організаційно-деструктивна діяльність росії, конкретно спрямована на створення умов швидкого захоплення українських територій у 2014 році, розпочалася за два роки наперед** і була зосереджена на спрямуванні відповідного впливу в першу чергу на населення Криму та Донецької і Луганської областей України, в другу – на населення Харківської, Запорізької, Херсонської та Одеської областей. **Оскільки цілеспрямований негативний вплив на громадян з боку росії в різних формах, як вже зазначалося вище, тривав практично від початку проголошення Україною незалежності, а також з причин внутрішньо-політичного характеру, *ця активізація деструктивної діяльності росії не була вчасно помічена і відповідно кваліфікована*.**

Активну інформаційну протидію ворогові на «внутрішньому полі» Генеральний Штаб ЗС України розпочав вже з 2014 року, **а на середину 2022 року зарубіжні ЗМІ вже писали про те, що Україна виграє у росії інформаційну війну принаймні на міжнародному інформаційному рівні**. За цей час в Україні були закладені основи інформаційної протидії, *в структурі ЗС України були реформовані пресові служби та структури морально-психологічного забезпечення, в журналістському середовищі з'явилися кваліфіковані, готові до роботи в умовах війни, журналісти та блогери, іноземні журналісти, які часто відвідували Україну у зв'язку з подіями в Криму та на українському Донбасі, до початку повномасштабного вторгнення вже добре бачили ситуацію довкола російсько-українського військового конфлікту і на початок 2022 року створили потужне осердя інформаційної підтримки України в Європі та світі.*

Однак російська федерація продовжує вести проти України повномасштабну інформаційно-психологічну війну, спрямовану на цивільне населення країни, особовий склад ЗС України, українську владу, а також на політиків і населення інших країн, з метою всіляко послабити міжнародну підтримку України.

За цих умов на особовий склад бригади може впливати загальна масштабна діяльність ворожих структур інформаційного впливу навіть без прямого спрямування на особовий склад бригади, оскільки військовослужбовці постійно перебувають у загальному *(міжнародному та національному)* інформаційному просторі.

Щодо **протидії російським наративам з приводу стосунків Україна-світ** у питаннях військової допомоги Україні *(Україну «здадуть», постачання зброї нарочито затягується, Україна має сісти з росією за стіл переговорів тощо)*:

керівництвом ЗС України вже з лютого 2022 року було налагоджено роботу з інформування керівників частин та підрозділів до рівня командира батальйону з *приводу міжнародної ситуації та відповідних дій країн – наших партнерів і країн – союзників росії*. ***Офіцерам з МПЗ батальйону слід активніше опрацьовувати ці матеріали та відповідно, через існуючу структуру МПЗ батальйону, доносити до особового складу ту інформацію, яка швидко нейтралізуватиме російські наративи,*** бажано наперед, у формі профілактики, для чого така робота має бути організована системно, з урахуванням результатів прогнозування деструктивних інформаційно-психологічних дій супротивника.

В умовах теперішньої надзвичайно інтенсивної та високотехнологічної війни бійці особливо чутливі до питань **забезпечення боєкомплектом, засобами особистого захисту, засобами тактичної розвідки та точного ураження супротивника** взводного і ротного рівня (дрони). Командири та відповідальні за МПЗ мають оперативно відстежувати ці ситуації, відповідно до своїх службових обов'язків та роз'яснювати стан справ особовому складу, мотивуючи його на збереження морально-психологічної стійкості. **Бійці мають розуміти нюанси кожної конкретної ситуації, що пов'язані з їх безпекою, ефективністю та можливістю виконувати поставлені завдання**.

Вкрай важливим в бойових умовах є медичне забезпечення, зокрема **психологічний супровід і вчасне та правильне ви-**

значення рівня психологічних порушень (уражень). Командири і особовий склад мають вміти вчасно визначати випадки, коли в результаті стресогенного впливу бійцю (побратимові) вже потрібна медикаментозна підтримка чи госпіталізація. А правильна організація психологічної підтримки та реабілітації після бою з залученням військових психологів значно підвищить стійкість і боєздатність підрозділів. З цієї точки зору **позитивним є досвід створення на рівні бригад окремих груп та центрів психологічної підтримки**.

При цьому, *більшість бійців здатна виходити з післябойового стресового стану самостійно, тому психологічна підготовка та навчання у підрозділах мають особливе значення*.

Відзначено, що наявність у підрозділі хоча б невеликої кількості фахової, інтелектуальної чи художньої літератури, зокрема позитивних гумористичних видань багатьом допомагають нейтралізувати стресогенні впливи і збалансувати свій психологічний стан. Фахівці називають цей метод ***книжкова*** або ***бібліотечна терапія***. Зайве говорити, що ці книжки мають бути видані державною мовою і не містити російських наративів, тим більшне не йдеться про відверто пропагандистську російську літературу. Книги не мають працювати на ворога. Але слід знати, що **навіть просто хороша, читабельна художня література українською активізує серед військовослужбовців процеси національного самоусвідомлення (національної самоідентифікації) посилюючи тим самим його мотиваційну складову** – той, хто бачить себе єдиним цілим зі своїм народом та своєю країною не матиме сумнівів щодо справедливості війни за свою країну та свідомо дотримуватиметься Військової присяги. Окрім того література має глибокий тривалий вплив на формування особистих стійких переконань, що значною мірою убезпечують особистість від ворожих інформаційних атак *(саме тому росіяни так завзято нищать українські книжки на тимчасово окупованих територіях)*.

Стосовно підтвердження терапевтичного впливу книжок, можна навести приклад, коли влітку 2023 року ЗМІ поширювали інформацію про те, що лікарі-психологи з харківського військового госпіталю просили допомогти їм з формуванням бібліотеки, бо книжки дуже допомагають їм у роботі з реабілітації поранених.

Відповідно **у бригаді, якась частина книг має зберігатися в роті, у батальйоні, у всіх медпунктах, місцях відпочинку та реабілітації.** За можливості, в рамках військово-цивільного

співробітництва необхідно налагоджувати контакти з бібліотеками у місцях дислокації бригади та проводити спільні заходи. Зустрічі з письменниками, літературознавцями та обговорення книг будуть значною підтримкою у забезпеченні стійкого морально-психологічного стану військовослужбовців і їхньої реабілітації як *відволікаючий та формуючий фактор*.

Щодо військового управління, підтверджується попередній світовий досвід щодо **залежності *боєздатності підрозділу* від *авторитету командира*, а *авторитету командира* від таких *його особистих якостей* як *здатність***:

- виявляти увагу до підлеглих та контролювати стан справ у частині чи підрозділі;
- віддавати продумані, реальні – з точки зору можливостей виконання – накази;
- берегти особовий склад у бою;
- виявляти солідарність з підлеглими, особистий приклад, при потребі не ухилятися від участі у бою;
- вимагати суворого дотримання дисципліни;
- реально піклуватися про всебічне забезпечення особового складу;
- об'єктивно розподіляти обов'язки між підлеглими;
- призначати заохочення та покарання відповідно до справедливих очікувань військовослужбовців.

В реальних умовах серед відносно частих порушень фіксується самовільне залишення частини та вживання алкогольних напоїв, що накладає на офіцера з МПЗ батальйону додаткові зобов'язання, зокрема пов'язані з документальним оформленням подій. Разом з необхідністю забезпечувати великі обсяги звітності щодо морально-психологічного стану підрозділів це перетворює роботу офіцера з МПЗ на формальну паперову роботу – часу на виїзди в підрозділи та навіть вибіркові спілкування з особовим складом не вистачає, що створює **ризик формалізації оцінок морально-психологічної готовності батальйону до ведення бойових дій і ризику (1) втратити контроль над ситуацією, (2) допустити зниження боєздатності підрозділів.**

Актуальним залишається питання **трактування «відмови від виконання наказу» як порушення.** Світова військова наука називає випадки, коли підлеглим **дозволено не виконувати прямий наказ командира:** *(1) бо наказ є злочинним, (2) бо наказ*

є аморальним, (3) бо підлеглий бачить кращі шляхи для досягнення тієї ж цілі, яку диктує наказ, ніж шлях, сформульований цим наказом, (4) бо обставини змінилися і значно різняться від тих, на підставі яких , чи відповідно до яких, віддавався наказ.

Проте в бойових умовах буває важко визначити чи є злочинним або аморальним наказ підлеглим негайно повертатися на безперервно обстрілювані ворожою артилерією позиції, якщо вони щойно відійшли звідти у стані психологічного стресу і їм потрібен хоча б півгодинний відпочинок (реабілітація); викликає питання і випадок, коли командир, не надто оцінивши ситуацію посилає під ворожий вогонь чотирьох бійців, щоб забрати тіло полеглого побратима і з цих чотирьох додатково отримує трьох поранених. Саме в таких випадках дуже важливими є ті якості авторитетного командира, які задувалися вище. **Вже за цієї війни неодноразово фіксувались випадки, коли слабкий, слабо дисциплінований підрозділ, при заміні командира на більш виваженого і морального, блискавично нарощував боєздатність і дивував частину своїми успіхами**.

На підтримання дружніх стосунків у бойовому колективі та забезпечення рівня високої стійкості бійців у бойових умовах значною мірою впливає **позитивна комунікація, що значною мірою забезпечується через спілкування з волонтерами**, які опікають частину чи підрозділ. Саме через цей канал транслюється увага до бійців, які набувають образу народних і національних героїв, що виконують важливу місію з захисту добра від зла. За свідченням самих військовослужбовців **найбільший мотиваційний вплив несуть в собі *дитячі листівки та малюнки*, адресовані *українським героям*, безпосереднє захоплення дітей *своїми захисниками*.**

Добре сприймаються в польових умовах зустрічі з **творчими людьми, митцями, акторами. Співаки, які приїхали з виступом на передову будуть прихильно сприйматися слухачами навіть незалежно від їх вокальних здібностей**. Позитивний, надихаючий та мотивуючий зміст пісень в умовах бойових загроз буде значно важливішим.

Відволікаючим від негативних впливів та *гуртуючим* фактором виступає і **постійна комунікація з рідними та волонтерами з приводу фінансової чи технічної підтримки свого підрозділу,** придбання автомобілів, автоколіс, дронів, антидронових рушниць, засобів зв'язку, карематів, засобів особистого захисту, маскувальних сіток, аптечок та медикаментів тощо. Радянське гасло часів Другої світової «єдність армії і народу» за

ці проминулі дев'ять років війни для українців отримало справжнє змістовне наповнення. **Військовослужбовець, який постійно відчуває, що за ним стоїть країна, яка про нього пам'ятає, яка його підтримує і яка на нього сподівається, матиме значно вищий рівень мотивації і, відповідно істотно вищу бойову ефективність.**

Готовність військовослужбовця перемогти відчуття можливої смерті чи скалічення в результаті бойових дій і підтримувати себе в належному стані залежить і від **підтримки офіційних та урядових кіл, державної адміністративної системи у питаннях його правового забезпечення**. Відомі випадки, коли українські бійці після травмування чи поранення не отримують належних компенсацій чи перебувають у неналежних умовах під час лікування (реабілітації) з цілковито суб'єктивних причин, зокрема з причин нехтування окремих посадовців своїми службовими обов'язками. Слід наголосити, що **зневаження правового статусу та гідності військовослужбовців – великий ризик істотного зниження боєздатності військових частин, тому командири, їх заступники з МПЗ та військово-цивільного співробітництва мають уважно стежити за долею та умовами перебування відправлених в тил з причин травм чи поранень бійців**. Якщо після вибуття боєць не буде забутий своєю частиною, це значною мірою додасть наснаги тим, хто лишається в строю і кому ще потрібно буде іти в бій та знову ризикувати життям. Те саме стосується і контактів з сім'ями військовослужбовців та коректних виплат компенсацій сім'ям загиблих.

Командири та відповідальні за МПЗ мають враховувати й те, що **нормальний морально-психологічний стан бійця підтримає творча чи господарська діяльність та активне облаштування військового побуту, зокрема, якщо така діяльність пов'язана з його цивільною професією**. Нещодавно французька газета *«Le Monde»* писала про мінометників 108 Дніпровської бригади ТрО, які – інженери в цивільному житті – зняли з розбитого російського «Града» три цілі напрямні і змонтували власну пускову установку з дотриманням усіх інженерних вимог, дали їй технічну назву, поставили у бригаді на облік і тепер ведуть з неї вогонь по ворогу трофейними снарядами на відстань до 13 км. Не рідкість знайти в інтернеті і повідомлення про те, що українські бійці, перебуваючи в обороні, засадили бруствери своїх окопів городиною.

Військові психологи, які побували на передовій, позитивно оцінюють і наявність у підрозділах тварин (не тільки собак і кішок), які не тільки сприяють своєю енергетикою врівноваженню морально-психологічного стану бійців, але й завчасно попереджають про наближення ворога та навіть артилерійські обстріли.

Подібне **середовище та взаємодія з ним особового складу створюють саме ті позитивні впливи, які найкраще відволікають бійців від постійного внутрішнього очікування моменту бою** і настання екстремальних стресогенних умов.

У практику фактично всіх підрозділів ЗС України увійшло **створення в соцмережах власних сторінок, що теж служить істотним розширенням позитивних комунікацій та реабілітаційних впливів,** проте офіцери зі зв'язків з громадськістю бойових частин схиляються до думки, що такі сторінки мають більш прагматичне ніж інформаційне значення, *зв'язуючи підрозділ з волонтерами та ріднею бійців і вирішуючи більше питання додаткового матеріально-технічного забезпечення та збору коштів на поточні потреби*. За їх спостереженнями, **для поточного інформування, а тим більше для оперативної інформаційної протидії ворожим впливам, друкована продукція зберігає більшу актуальність**, оскільки боєць швидше візьме в руки і окине оком реальний предмет з одразу видимою інформацією, ніж буде шукати загалом не очікувані ним повідомлення на вузькоспрямованих групових інтернет-ресурсах у своєму смартфоні. **Через особистий мобільний телефон переважно проглядаються загальнонаціональні інформаційні ресурси та головні сторінки соцмереж**.

Таким чином **на рівні бригад служби зі зв'язків з громадськістю практикують видання листівок, дайджестів, бойових листків та газет, залежно від рівня фахової підготовки персоналу**. Так, у Запоріжжі, керівник служби зв'язків з громадськістю однієї з бригад (професійний військовий журналіст) для особового складу своєї частини організував видання газети «Козацька слава» (формат А3, на чотирьох сторінках). За його свідченням газета охоче читається бійцями і ефективно виконує свої завдання не тільки з інформування військовослужбовців, а й зі створення позитивного іміджу ЗС України на території області.

З іншого боку, **ютуб-канали постійно нарощують аудиторії,** асама мережа стимулює створення нових інформаційних продуктів, надаючи виробникам якісну аналітику щодо охоплення їх аудиторії, що спричинило кількісне зростання інформаційних матеріалів різних напрямків у відеоформаті. **Офіцерам бригад з МПЗ (групам з МПЗ) варто відслідковувати корисні матеріали культурологічного та історичного спрямування і рекомендувати їх у підрозділах для перегляду (підписки на них) з метою задоволення культурологічних потреб та освітньої діяльності.** Враховуючи специфічне висвітлення історії за радянських часів, активне просування росією власного бачення української та світової історії а також те, що серед військовослужбовців ЗС України – з огляду на вік – чимало таких, що вчили історію України за радянськими шкільними підручниками, **долучення особового складу до заповнення прогалин у своїх знаннях стосовно української історії (у тім числі військової), мови та культури, являє собою один з ключових факторів зміцнення глибинних мотивацій до захисту українських територій і державного суверенітету**. Серед українських ютуб-каналів, що подають сьогодні якісну інформацію з питань історії, геополітики та культури можна згадати такі як *«Цікава історія», «Історія без меж», «Україна прадавня», «Канал ЦБО ЗСУ»* та багато інших.

Тут, доречно буде згадати певні анекдотичні ситуації, коли ще протягом 2022 року українським бійцям на відпочинку транслювалися фільми російського виробництва про бойові дії російської армії у пострадянський період, бо командири не виявили принциповості у вибору телевізійного каналу, або випадок 2014-2016 років, коли один з українських комбатів на передовій постійно слухав пісню російської групи «Любе» зі словами «Комбат, батяня, батяня, комбат, за нами россия…» Підлеглі стинали плечима та ображалися, але мовчали. Цю історію з відповідними коментарями щодо їхнього комбата розповідали вже потім.

На завершення відзначимо, що **морально-психологічне забезпечення значно актуалізується та покращується і з заміною символіки, імен героїв радянського періоду та радянської країни на українську військову символіку та імена українських державців, полководців і героїв, які боролися**

та віддавали життя за майбутню Україну, за її незалежність – від давніх часів до часів теперішньої війни. Нові українські бригади носять імена Івана Сірка, короля Данила, Івана Мазепи, Тараса Трясила, Якова Гандзюка та ін. **Зв'язок імені бригади з іменем історичної особи, що відкриває певну сторінку історії і несе в собі інформацію про тяглість та безперервність боротьби народу України за свою незалежність є могутнім фактором, який вмотивовує військовослужбовців на служіння своєму народові, підтримку своїх побратимів та постійне підвищення свого професіоналізму задля ефективного виконання поставлених бойових завдань.**

УКРАЇНСЬКА НАЦІОНАЛЬНА ІДЕЯ ТА ІІ ВПЛИВ НА САМООРГАНІЗАЦІЮ СУСПІЛЬСТВА В ПИТАННЯХ ПІДТРИМКИ АРМІЇ І ЗАГАЛЬНУ МОТИВАЦІЮ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ

Знання історії та почуття справедливості як потужні джерела бойової мотивації

Протягом 2022-2023 років українські та зарубіжні джерела стабільно відзначають *набагато вищий рівень мотивації бійців ЗСУ у порівнянні з бійцями російської армії*, хоча перед початком активної ази бойових дій російське військове та політичне керівництво розраховувало на протилежний результат, очікуючи, що населення України не асоціює себе з державою Україна як адміністративно-політичним утворенням і не підтримає свою політичну владу.

Причиною такого висновку була, власне, активна антиукраїнська пропаганда з боку самої ж росії від моменту здобуття Україною незалежності 1991 року – так само як і в попередні роки часів СРСР та в часи Російської Імперії. Очевидно, що ця продукована російськими аналітиками інформація не мала в собі жодного наукового підґрунтя, оскільки робилася більше на власних суб'єктивних настановах, ніж на реальному баченні історичних процесів та об'єктивної реальності.

Не надто вірили в наявність української національної ідеї і українські політичні сили, хоча вимоги Київського майдану 2013 року чітко сформулювали її прагматичну основу:

1. Справедливість. Доступна і справедлива судова система.
2. Чесні вибори і підконтрольність (відкритість) владних структур суспільству.
3. Загальний високий рівень життя. Можливість для кожного забезпечити собі достойний рівень заробітків (доходів) чесним шляхом.
4. Особиста безпека громадян. Перетворення правоохоронних органів з репресивних на дійсно правоохоронні.

Події лютого-березня 2022 року, коли у всіх обласних центрах України, атакованих ворогом, спалахнув ніким не очікуваний масовий спротив, а до українських військкоматів вишикувалися безкінечні черги добровольців, все розставили на свої місця й примусили цілий світ зробити такі висновки:

- **Українці морально та психологічно стійкі** і не збираються віддавати свою землю і свою свободу тим, хто намагається її відібрати, навіть за умов, коли ворог виглядає сильнішим;
- **Українці пам'ятають традиції власної культури та державності**, що сягає давніх часів і вважають себе окремою, сформованою нацією і народом, який має жити в окремій, своїй країні, за яку боролися цілі покоління наших пращурів;
- **Українці пам'ятають військові традиції та дух пращурів**, середньовічного українського козацтва, боротьбу попередніх поколінь за Українську державу, шанують військову честь, доблесть та самопожертву заради свободи і власної гідності, правила і порядок ведення війни. Вихідці з України переважно були серед кращих бійців у будь-яких арміях світу.
- **Українці єдині.** Будь-які внутрішні чвари забуваються, коли з'являється загроза втрати своєї землі, суверенітету країни, бо в цьому вони бачать свою гідність.
- **Українці зорганізовані** і здатні створювати ефективні структури бойового, матеріального та соціально-культурного забезпечення на громадських засадах.
- **Українці вірять у справедливість своєї справи і в перемогу** над ворогом, бо це – наша сутність.
- **Українці шанують особистий героїзм і бойове побратимство**.

Власне **історія, традиції, національна єдність, особистий потяг до свободи та власний творчий потенціал** і складають основу тієї потужної мотивації, що дозволяє ЗС України успішно протистояти чисельній російській «армії з поганими манерами», яка постійно порушує правила ведення війни. **І вони ж складають основу національної ідеї, яка, власне за своїм призначенням, і має визначати орієнтири для подальшого розвитку України, як суспільства і як державного утворення**.

Загальне поняття національної ідеї

Національну ідею визначають як акумулятор прогресивних національних програм, політичних ідей, гасел, цінностей, рушій національного прогресу, основу національно-визвольних рухів, національної самосуверенізації, що становить платформу національної ідеології, визначає теоретичні засади національної свідомості.

За словами *письменника і громадського діяча Дмитра Павличка* національна ідея сполучає в собі прикметності народу, який має свою мову, культурні й духовні традиції, пам'ять про своє минуле, характерні риси ментальності, своєрідні способи добування засобів для життя, територію та економічні інтереси і вимагає від цього народу їх захисту та розвитку у формі створення власного незалежного державного утворення. Ці слова легко пояснюють причину та природу виникнення держави, а з нею і її нації – тобто народу, який цю державу створив. Отже, саме поняття *національної ідеї* передбачає існування чи щонайменше – плани на створення держави та потребу її подальшого (чи поточного) упорядкування, розвитку і захисту в конкурентному середовищі, в тому числі військовими засобами.

Слід зауважити, що серед дослідників та науковців не викликає заперечень той факт, що особлива увага до власної національної ідеї виникає в суспільстві в часи, коли країна чи народ, який хоче її створити, перебувають в загроженому стані або надзвичайно несприятливих умовах, звідки робимо висновок, що звернення до національної ідеї об'єктивно виникатимуть під час внутрішніх економічних чи політичних криз, а також за умов жорсткого зовнішнього тиску, зовнішньої експансії, збройної агресії. Подібні явища активно поглиблюють та актуалізують її зміст що має у концентрованій формі містити настанови на подолання поточних негараздів і досягнення успіхую.

Таким чином **національна ідея передбачає консолідацію національного суспільства *(громадян держави)* для усунення загроз та подальшого облаштування держави як власного, комфортного для існування та безпечного, життєвого простору**. Американська, австралійська чи новозеландська «мрія» передбачає прагнення до сімейного та побутового комфорту, але та ж «американська мрія» ґрунтується на вже реалізованому (закріпленому в законодавстві і на практиці) важли-

вому елементі *американської національної ідеї – первинності прав особи у стосунках з державою*, що визначило загальноприйняту американським суспільством форму подальшого економічного, соціального та політичного розвитку, як *систему координат (чи маршрут і спосіб)* для вирішення громадянами питань особистого блага.

В українському контексті права особи розглядаються більшою мірою не як дистанціювання громадянина від влади, а як **право її призначати та контролювати, що саме по собі передбачає перебирання на себе й частини відповідальності за долю держави**, а поняття власної свободи має тенденцію до персоналізації – надання особливого значення власним діям і вчинкам та **схильності до виявлення особистого героїзму**.

Вимога до власної особистої компетенції і складає основу українського розуміння народовладдя та бачення державного апарату тільки як інструменту управління, що не має бути наділений виключними правами щодо визначення суспільних пріоритетів. Саме цим баченням і були продиктовані слова присяги: «…вступаю на військову службу і урочисто клянусь народу України…»

Зазначимо: донедавна *вважалося, що специфіка української національної ідеї полягала саме в ідеї свободи, а не творчості, а свобода часто-густо розумілася як стихія нестримності та руйнування*, хоча тепер можемо вважати, що ці процеси відображали тільки **важкий перехідний період від тривалого колоніального стану до реального самовизначення**. Створені війною *екстремальні умови призвели до швидкого очищення від наслідків потужного маніпулятивного впливу колишньої метрополії* і подоланню хвороби «недооцінки самих себе», нашої **готовності до формування міцної держави, як власного надбання**.

І якщо **національна ідея українців вже очевидно матеріалізована в діях і на рівні нашого внутрішнього сприйняття, на рівні нашого підсвідомого,** вона ще шукає свого оформлення у графічному та словесному вираженні. Одним з варіантів такого словесно-графічного вираження є запропонована волонтерами-учасниками бойових дій з Запоріжжя версія **формулювання національної ідеї у поняттях:**

«ВОЛЯ»-«ВІРА»-«ГІДНІСТЬ»

як трьох вершинах українського державного символа Тризуба, основу якого відображає поняття «ВІЙСЬКО».

«ВОЛЯ»-«ВІРА»-«ГІДНІСТЬ»
«ВІЙСЬКО»

Це означає, що споконвічний (1) **потяг українців до духовної та особистої свободи** (волі), (2) **віра у справедливість своєї справи і в перемогу над ворогами** та (3) **почуття власної гідності** за наших геополітичних умов та з огляду на складні історичні процеси, що відбувалися на нашій землі можуть бути забезпечені тільки створенням (4) **потужного власного оборонного комплексу та потужного власного війська,** звісно, з активним міжнародним партнерством та закріпленням українських позицій у світовій політиці та міжнародному співробітництві.

Зауважимо, що це бачення запорізьких дослідників-ентузіастів ґрунтується на особистому військовому досвіді та практичному розумінні значення слів: *мотивація, злагодженість, бойове побратимство, вірність обов'язку, професіоналізм і бойова спроможність*. Згадані тут поняття цілковито вписуються у наведену нами вище **мотиваційно-організуючу формулу національної ідеї.**

Інша думка визначає як зконцентроване, умовне, вираження національної ідеї, саме широко підтримуване гасло

«Слава Україні! - Героям слава!»,

що справді влучно і стисло передає все зазначене вище і фактично є гаслом-анотацією до більш розлогих трактувань.

Поглиблення знань – підвищення боєздатності

Слід зазначити, що **глибоке розуміння і сприйняття національної ідеї автоматично формується у індивіда з існуючих (присутніх) у довколишньому інформаційному просторі історичних знань під впливом поточного філософського бачення суспільством поняття справедливості та суспільної моралі, державної та звичаєвої системи права.** Структура цих історичних знань являє собою розгалужене їх вираження в широкому наборі різних форм, таких як: прямі та непрямі повідомлення, посилання, натяки, оцінки тощо. Самі вони стійко фіксуються індивідом на рівні підсвідомості, *якщо в результаті особисто отриманого виховання він ідентифікує себе з групоюносієм національної ідеї, тобто народом, нацією.*

При цьому, в нашому випадку, слід розуміти, що **усвідомлення і сприйняття національної ідеї є стрижнем бойової мотивації військовослужбовця національної армії,** що чітко фіксує в його уяві та самоідентифікації належність до народу, нації, країни за яку він воює, стимулює його долучення до війська, дотримання ним військової дисципліни, його професійне навчання, збереження нормального психологічного стану, дотримання гуманітарних норм. **Безпосередньо в екстремальних (бойових) умовах його впевнені, активні, професійні дії і самопожертва мотивуватимуться внутрішніми спонуканнями, пов'язаними з його актуальним особистим життєвим простором: «за товаришів», «за мою сім'ю», «за мою землю».**

На підставі вищезазначеного можемо робити висновок, що **поширення знань серед особового складу ЗС України з історії України, історії українського війська, української мови та культури залишається вкрай важливим та актуальним**. Проте в умовах глобального російсько-українського протистояння та долучення України до міжнародних систем безпеки та стрімкого розвитку з нашого боку міжнародного військового співробітництва, а також продиктованих сучасними геополітичними реаліями планів України стосовно інтеграції до ЄС та НАТО, **ці знання мають доповнені та розширені в напрямку вивчення історії України в контексті світової історії, вивчення геополітики та конфліктології, а також вивчення англійської мови, як мови міжнародного спілкування наших партнерів та стимулювання до вивчення інших мов світу**, що значною мірою сприятиме *виведенню особового складу ЗС України з-під інформаційного впливу основного супротивника через російськомовний та російськоцентричний інформаційний простір і широкого його самоусвідомлення як історичної складової європейського простору*.

ОРГАНІЗАЦІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ОСОБОВОГО СКЛАДУ НА ПРИКЛАДІ МЕХАНІЗОВАНОЇ БРИГАДИ

Організація механізованої бригади та специфіка її застосування за призначенням

Механізована бригада є відносно новим утворенням в українському війську. Причина їхньої появи врахування міжнародного досвіду, потреба наближення до стандартів наших потенційних військових партнерів (НАТО) та необхідність створення відносно самостійних та **ефективних у наступальному бою військових частин з підвищеною мобільністю для швидких проривів ворожих ліній оборони та успішного здійснення контратак з якісним оперативним управлінням, потужним вогневим супроводом і максимальним збереженням особового складу.**

Згідно з "Тимчасовим бойовим статутом механізованих військ сухопутних військ збройних сил України" – **окрема механізована бригада** призначена для ведення наземних бойових дій шляхом знищення противника з використанням штатного озброєння спільно з підрозділами підтримки та нанесення вогневого ураження противнику, мінімізуючи супутній збиток і жертви серед цивільного населення, на відстані до 20 км.

Поза тим, механізовані військові частини та їхні підрозділи мають виконувати завдання зі *стабілізації ситуації, недопущення збройних сутичок, диверсій і терористичних актів*, отже, під час операцій можуть: **припиняти можливі провокації на державному кордоні й у прикордонних районах; протидіяти диверсійно-розвідувальним силам противника, незаконним збройним формуванням, терористичним групам, які намагаються діяти через державний кордон чи лінію розмежування; посилювати охорону важливих об'єктів і комунікацій; знищувати залишки диверсійно-розвідувальних сил, незаконних збройних формувань, терористичних груп; лі-**

квідовувати наслідки застосування зброї та техніки. Харак-терними формами їхніх дій у бойових умовах є: *бойові, рейдові, обхідні, ізоляційні, охоронні, сторожові, засадні, патрульні, пошу-ковоударні, штурмові, розвідувальнопошукові, демонстраційні, дії чергових сил протиповітряної оборони.*

Відповідно, **механізована бригада має у своєму складі** *три однотипні механізовані батальйони, роти яких оснащені однорідною бронетанковою технікою; танковий батальйон; бригадну артилерійську групу, три дивізіони якої мають різне артилерійське озброєння; протитанковий дивізіон; зенітний ракетно-артилерійський дивізіон; взвод снайперів.*

Укомплектована таким чином бригада спроможна **вести бойові дії у складі угруповання військ або самостійно**, на окремому напрямку.

Важливість такого типу мобільних ударних частин на теперішньому етапі зумовлена зокрема **необхідністю забезпечення українського контрнаступу в російсько-українській війні та звільнення значної частини окупованих російськими військами територій**, а також узгодженням організації ЗС України зі стандартами НАТО.

Оскільки підготовка військовослужбовців до ведення бойових дій у сучасних умовах можлива лише на підставі знань закономірностей бою, а психіка окремого бійця реагує на бойові впливи залежно від конкретної бойової обстановки з урахуванням специфіки цілей, завдань, засобів та способів діяльності військовослужбовця в різних умовах та видах бою, то і **робота з організації МПЗ у бригаді має будуватися з орієнтацією мотивацій військовослужбовців на швидкий наступальний бій або ефективну мобільну оборону.** Стан психологічного напруження бійця у бою залежатиме не тільки від його бойової підготовки, надійності медичного забезпечення та віри у своїх побратимів і командирів, але і від його **впевненості у надійному стані бойової техніки та оперативності ремонтних служб, від об'єктивних бойових характеристик бронетехніки та рівня броневого захисту екіпажів, надійної роботи логістичних підрозділів, сталого забезпечення пальним і боєкомплектом (снарядами), від стійкого відчуття злагодженості підрозділів та надійності і вчасності артилерійського прикриття, а також від об'єктивної оцінки поля бою, успішності і глибини власних атак чи оборонних дій**.

Структура МПЗ механізованої бригади

Для початку виділимо **основні завдання МПЗ з урахуванням вищеозначеної специфіки механізованих підрозділів** та актуальності їх застосування у бойових діях:

- формування у особового складу *високих морально-бойових якостей, психологічної настанови* за будь-яких умов захищати рідну землю та свій народ (звільняти захоплені ворогом території), ефективно діяти на полі бою і здобувати перемогу;
- підтримання *віри бійців у політичне та військове керівництво держави*, інформування й роз'яснення особовому складу поточної військово-політичної та морально-психологічної обстановки, основних заходів, які проводяться державним і воєнним керівництвом щодо підготовки та ведення бойових дій;
- постійне вивчення та прогнозування морально-психологічного стану особового складу, надання психологічної підтримки на всіх етапах бойових дій;
- всебічне *інформування особового складу* про перебіг та умови виконання бойового завдання;
- *вивчення загального бойового середовища*, відстеження нових загроз та вчасне інформування про них особового складу, а також доведення інформації про способи їх нейтралізації;
- підтримка *вмотивованості бійців та їх зорієнтованості* на дотримання військової дисципліни, на вірність військовій присязі та військовому обов'язку;
- підтримання *вмотивованості до активної бойової підготовки, вивчення та освоєння* техніки, нових видів зброї, належного облаштування бойових позицій, відпрацювання бойової злагодженості;
- проведення заходів щодо *зриву та послаблення інформаційно-психологічного впливу супротивника, профілактика і попередження дезінформації* та деморалізації особового складу;
- вивчення *суспільно-політичної обстановки в районі дій, визначення рівня ставлення населення до військ та їх дій, а також інших умов і факторів*, які можуть суттєво вплинути на морально-психологічний стан особового складу та хід виконання ним поставлених бойових завдань;

- роз'яснення особовому складу *норм міжнародного гуманітарного права*;
- забезпечення реалізації *прав та гарантій військовослужбовців та членів їхніх сімей*;
- *гуманітарна підготовка, культурологічне обслуговування* та організація дозвілля особового складу;
- здійснення *впливу на супротивника шляхом створення для нього чи стимулювання існуючих деморалізуючих факторів* з метою послабити його психологічну стійкість, здатність до опору та ефективного ведення бойових дій.

Як зазначалося вище, відповідальним за організацію роботи з МПЗ в частині чи підрозділі є командир, отже в бригаді за МПЗ відповідає командир бригади. Окрім того **на рівні бригади** створюється **відділ МПЗ, група психологічної підтримки та група (офіцер) по зв'язках з громадськістю, група інформаційно-психологічних операцій, може бути створена капеланська служба**. *З 2023 року, на підставі досвіду, отриманого в інтенсивних боях 2022-2023 років, у бригадах створюються групи контролю бойового стресу, укомплектовані офіцерами психологами (орієнтовна чисельність такої групи – 5 чоловік).* Методичну та практичну допомогу з питань МПЗ підрозділам надають офіцери управління бригади та головний старшина бригади. У підрозділах роботу з МПЗ здійснюють:

на рівні батальйону – командир батальйону, заступник командира батальйону з МПЗ та головний сержант батальйону;

на рівні роти – командир роти, заступник командира роти з МПЗ та головний сержант роти;

на рівні взводу – командир взводу.

Безпосередню участь у наданні психологічної підтримки особовому складу бойових підрозділів бере увесь **сержантський склад**.

На рівні бригади безпосередньо забезпечуються такі форми і методи морально психологічного впливу:

- внутрішньо-комунікаційна робота – командирське інформування, бойове інформування, агітаційно-пропагандистська діяльність;
- зв'язки з громадськістю;
- національно-патріотична підготовка;
- культурологічна робота;
- психологічне прогнозування;

- психологічна підготовка;
- психологічна реабілітація особового складу;
- інформаційно-психологічні операції.

На рівні **батальйону та роти** безпосередньо здійснюється:

- внутрішньо-комунікаційна робота – командирське інформування, бойове інформування, цільове інформування, агітаційно-пропагандистська діяльність;
- соціально-психологічне діагностування;
- психологічна підготовка;
- психологічний супровід;
- заходи профілактики порушень військової дисципліни;
- заходи військово-соціального забезпечення.

На рівні **взводу**:

- командирське інформування, бойове інформування, цільове інформування;
- психологічна підготовка;
- психологічний супровід
- заходи профілактики порушень військової дисципліни.

Капеланська служба забезпечує душпастирську роботу та фактично надає психологічну підтримку, реабілітаційну підтримку та підтримку щодо профілактики порушень військової дисципліни.

Офіцер з МПЗ на рівні бригади (старший групи з МПЗ) підтримує тісний контакт з *офіцером з питань військово-цивільного співробітництва*, зокрема в питаннях стосунків з місцевою владою, цивільним населенням та сім'ями (родичами) військовослужбовців, а також у питаннях дотримання порядку та процедур поховання полеглих у бою, вшанування пам'яті полеглих.

Наведемо перелік та характеристики основних заходів з МПЗ, актуальних в умовах російсько-української війни:

Командирське інформування (вступ, звернення, оголошення теми, розкриття мети (до 1 хв.); основна частина (доведення інформації, пояснення сутності питання (до 10 хв.); висновки (відповіді на запитання (до 3 хв.) за тематикою:

- доведення висновків з оцінки суспільно-політичної обстановки;
- дисциплінарні питання;

- соціально-правові питання;
- матеріально-технічні питання;
- фінансові питання;
- інші службові питання, за необхідністю (до 5 хв.)

Цільове інформування проводиться особисто командиром бригади, батальйону, роти, взводу, батареї або за його вказівкою відповідним командиром (начальником); зміст, час та місце цільового інформування може визначати як командир (начальник), так і вищий орган військового управління, враховуючи обстановку і завдання, що виконує особовий склад та його морально-психологічний стан.

Аналіз проведених дій (далі – АПД) – динамічне, об'єктивне, обговорення особливостей виконання завдань особовим складом відповідно до вимог (стандартів). Основними видами АПД є: **формальний і неформальний**. Командири (начальники) здійснюють АПД особисто одразу ж після закінчення виконання завдань (вправ, нормативів, фаз або етапів підготовки тощо) чи під час логічних перерв. ***Формальний АПД*** *відбувається в кінці підготовки, виконання бойових (навчально-бойових) завдань.* Це добре сплановані, документовані дії з підбиття підсумків досягнення результатів поставлених цілей. ***Неформальний АПД*** *проводиться під час підготовки, виконання бойових (навчально-бойових) завдань або в кінці навчального заняття, виконання вправ (нормативів) з бойової підготовки, після подій, ситуацій тощо.* ***Структура проведення****:*

- Вступ.
- Мета підготовки (виконання завдання).
- Завдання командира і його замисел (Що мало статися?)
- Аналіз реалізації замислу (Що відбулось?).
- Обговорення ключових питань (Чому це відбулось саме так, та як покращити виконання, діяльність, злагодженість тощо?)
- Висновки.

Національно-патріотична підготовка – застосовується увесь можливий спектр шляхів донесення інформації до особового складу за ключовими темами *з історії України, історії української державності, історії українського війська, історії української мови та української культури, геополітики, історії економіки України та світу* тощо; у лекційній формі проводиться для груп індивідуальної підготовки солдатів, сержантів, офіцерів, залежно від залучення частини до бойових дій згідно з затвердженим планом.

Проведення ритуалу підняття Державного прапора України – в небойових умовах проводиться щоденно командиром бригади або підрозділу.

Вшанування кращих військовослужбовців – в умовах війни проводиться командиром бригади, підрозділу за ситуацією.

Заходи вшанування пам'яті загиблих військовослужбовців – в умовах війни проводиться командиром бригади, підрозділу за ситуацією.

Зустрічі з волонтерами – спілкування, обговорення, творчі зустрічі, концерти в умовах війни за можливістю.

Індивідуальна підтримка та допомога військовослужбовцям у розвитку їх особистісних та колективних моральних якостей.

Індивідуальна робота (бесіда, сповідь) з військовослужбовцями з метою їх зорієнтованості на *дотримання здорового способу життя, зміцнення військової дисципліни, утримання від правопорушень, психологічного самоконтролю та попередження самогубств*.

Соціально-психологічне діагностування – психологічний відбір та соціально-психологічне вивчення особового складу *доцільний розподіл за функціональним призначенням*; аналіз *психологічного змісту завдань та психологічних умов їх виконання*.

Оцінювання морально-психологічного стану особового складу військовослужбовців та *прогнозування динаміки можливих його змін*.

Психологічна підготовка – реалізується шляхом формування і розвитку у військовослужбовців відповідних знань, умінь, навичок, спроможностей і досвіду, згуртованості підрозділів, які забезпечують їх *психологічну готовність до організованих, ініціативних та активних дій в бою, стійкість до бойових стресфакторів і негативних психологічних чинників*.

Психологічний супровід – реалізується шляхом здійснення комплексу організаційних, психологічних, медичних, соціальних, *реабілітаційних заходів, спрямованих на подолання особовим складом психотравмуючих факторів бойової обстановки*, збереження їх психічного здоров'я і боєздатності, формування звичок здорового способу життя, забезпечення соціального захисту і гарантій військовослужбовців і членів їх сімей.

Аналіз і вивчення документів – отримання інформації про *сімейний стан, минулий життєвий досвід, умови виховання у сім'ї, успішність у засвоєнні програми навчання, стан здоров'я, результати бойової підготовки, рівень дисциплінованості* військовослужбовця, особисті досягнення.

Спостереження – визначення *особливостей поведінки військовослужбовця у колективі*, вивчається авторитетність військовослужбовця, впливовість на товаришів по службі, реакція на різні ситуації, в різних умовах службової діяльності.

За необхідності серед особового складу може проводитись **тестування (анкетування)** або **соціометричне дослідження**.

Для забезпечення організованої, системної та безперервної роботи з МПЗ на рівні бригади розробляються такі **бойові документи**:

- планувальні документи по управлінню морально-психологічним забезпеченням діяльності військ: плани морально-психологічного забезпечення виконання службово-бойових завдань, розпорядження щодо морально-психологічного забезпечення виконання службово-бойових завдань, робоча карта офіцера з МПЗ (заступника команедира з МПЗ);
- звітно-інформаційні документи: донесення, інформації та повідомлення, звіти, журнали обліку виконання службово-бойових завдань;
- довідкові документи: розрахунки, відомості, таблиці, схеми, довідки, описи.

Бойові документи морально-психологічного забезпечення можуть бути текстовими (письмовими і друкованими), графічними і табличними.

Для кожного відповідального (групи) за роботу з МПЗ визначається **типовий перелік бойових документів щодо морально-психологічного забезпечення** по управлінню підрозділами і частинами.

Документи мають містити тільки необхідні в даних умовах відомості, які б дозволили правильно зрозуміти питання, які викладаються, без додаткових пояснень і виключати можливість їхнього різного тлумачення; вчасно розроблятися, доводитися за призначенням і бути достовірними, ясними, короткими, простими і наочними; за формою і змістом відповідати можливостям засобів обробки, розмноження і передачі з використанням засобів автоматизації.

Залежно від завдань, які виконує бригада, та бойового середовища офіцер з МПЗ (заступник командира бригади, окремого батальйону з МПЗ) може вести карту операційного району бригади, на якій рекомендується зазначати об'єкти, що за певних умов можуть мати безпосередній вплив на морально-психологічну стійкість та дисциплінованість (вмотивованість) особового складу (наносяться тільки ті дані, які стосуються дій з морально-психологічного забезпечення):

Загальна обстановка в межах відповідальності: державний кордон; дислокація військових формувань із зазначенням пунктів управління та зони (райони) відповідальності; дислокація сил і засобів морально-психологічного забезпечення; склад та положення взаємодіючих сил і засобів морально-психологічного забезпечення; місця розташування важливих телерадіомовних станцій та інших засобів масової інформації; райони компактного проживання національних меншин; осередки політичних партій, громадських організацій, регіональних представництв міжнародних гуманітарних організацій в районах застосування військ, релігійні конфесії (установи); техногенно-небезпечні об'єкти; райони відселення населення; об'єкти, що знаходяться під захистом міжнародного гуманітарного права; цивільні та військово-медичні заклади внутрішніх військ, інших військових формувань.

Поточна обстановка: завдання, що стоїть перед бригадою; райони підвищеного соціально-політичного, національно-етнічного, релігійного напруження; наявність в операційному районі бригади нерегулярних сил, терористичних сил та злочинних елементів; райони зосередження основних зусиль морально-психологічного забезпечення.

Довідкові дані (таблиці, схеми, розрахунки): розрахунок сил та засобів МПЗ; головні завдання морально-психологічного забезпечення; розрахунок (стан) інформаційного забезпечення особового складу (у тому числі забезпечення поліграфічною продукцією, інформацією на електронних носіях тощо); система управління морально-психологічним забезпеченням (схема зв'язку та позивні посадових осіб виховної роботи); схема взаємодії в інтересах морально-психологічного забезпечення; довідка про найбільш впливові політичні партії (блоки), громадські організації; довідка про етнічний склад населення; довідка про релігійну ситуацію; довідка про засоби масової інформації, що діють на території відповідальності.

На робочу карту можна наносити й іншу інформацію, яка необхідна для організації морально-психологічного забезпечення виконання завдання. При цьому **обстановка на картах повинна легко читатися як тими, хто їх веде, так і тими посадовими особами, яким вона доповідається**.

До робочої карти розробляється **пояснювальна записка,** у якій визначаються висновки з: суспільно-політичної обстановки та економічних умов району виконання службово-бойових завдань; оцінки морально-психологічного стану наших підрозділів, наявних сил і засобів морально-психологічного забезпечення; оцінки морально-психологічного стану протидіючих сил та його сил і засобів інформаційно-психологічного впливу (психологічних операцій), можливого інформаційно-психологічного впливу на наші підрозділи.

Також відображаються: **основні завдання** морально-психологічного забезпечення на етапах дій підрозділів, **напрямки діяльності** на яких необхідно зосередити основні зусилля, **розподіл сил і засобів морально-психологічного забезпечення** за етапами службово-бойових дій; **укомплектованість підрозділів кадрами виховної роботи**, їх кількісно-якісна характеристика; наявність відповідних технічних засобів.

Достовірність бойового документа досягається викладенням у ньому лише ретельно перевірених даних. Рівень вірогідності буде характеризуватися точністю відображеної в ньому інформації. У першу чергу, це відноситься до таких даних обстановки, як час, положення, характер дій своїх військ і протидіючих сил. Відомості, які вимагають перевірки або уточнення, якщо є необхідність відображення їх у документі, повинні бути обговорені.

Наочність бойового документа забезпечує швидкість вивчення його змісту. Недбале виконання бойового документа затрудняє його вивчення і розуміння адресатом. Наочність досягається: правильним розміщенням тексту; написанням (друкуванням) окремих пунктів з абзацу або в новий рядок; друкуванням (розмноженням) на справних, з чітким шифром множних апаратах або написанням від руки розбірливим почерком з виділенням великим шрифтом назв населених пунктів і місцевих предметів, які мають власні назви.

При повній залученості командирів усіх рівнів та сержантського складу бригади до роботи з морально-психологічного

забезпечення особового складу, зазначимо, що **якість організації цієї роботи, її системність і послідовність (безперервність) значною мірою залежить від компетентності, активності та наполегливості таких посадових осіб бригади як заступник командира з МПЗ, капелани та заступники командирів батальйонів з МПЗ**, що являють собою основу керівної ланки у цьому виді бойового забезпечення бригади. Нижче наведемо їхні посадові обов'язки:

Заступник командира бригади з МПЗ підпорядковується командирові та є прямим начальником усього особового складу бригади; відповідає за безпосередню організацію і проведення заходів морально-психологічного забезпечення; за військову дисципліну, морально-психологічний стан особового складу; за морально-психологічне забезпечення бойової готовності, бойової підготовки, виконання бойових завдань, правопорядку, повсякденної діяльності особового складу військової частини; за національно-патріотичну підготовку та інформаційну роботу, організацію дозвілля військовослужбовців, членів їх сімей, працівників військової частини, їх соціальний захист. Він зобов'язаний:

- брати участь у *розробленні планів бойової та мобілізаційної готовності, бойової підготовки* бригади й організовувати їх виконання відповідно до своєї спеціальності;
- планувати і проводити *роботу, спрямовану на виховання у військовослужбовців відданості Українському народові*, формування в особового складу бригади високих морально-психологічних якостей, готовності до свідомого виконання положень Конституції України і законів України, Військової присяги, вимог військових статутів Збройних Сил України, інших нормативно-правових актів і наказів командирів (начальників);
- виховувати особовий склад бригади у дусі *свідомого виконання військового обов'язку,* вірності Бойовому Прапорові, традиціям дружби і військового товариства, любові до своєї частини, постійної пильності і бойової готовності;
- організовувати та проводити *заходи морально-психологічного забезпечення, спрямовані на якісне виконання завдань* бойової підготовки, *підвищення боєздатності* бригади та *зміцнення єдиноначальності*;

- вивчати та *аналізувати морально-психологічний стан підрозділів*, надавати допомогу командирам, у поліпшенні морально-психологічного клімату у підрозділах;
- знати *ділові та морально-психологічні якості осіб офіцерського складу бригади, головного сержанта бригади та головних сержантів підрозділів*, до роти включно, особисто навчати їх практиці роботи з особовим складом, надавати необхідну методичну допомогу; брати участь у доборі кандидатів для прийняття на військову службу за контрактом, а також у розподілі за підрозділами поповнення, яке прибуло до бригади;
- брати участь у роботі з кадрами, *здійснювати вивчення, добір, навчання спеціалістів із морально-психологічного забезпечення* бригади;
- *планувати, організовувати і контролювати проведення в підрозділах заходів* з морально-психологічного супроводу повсякденної діяльності особового складу, доповідати командирові бригади та заступникові командира з морально-психологічного забезпечення вищої ланки управління про результати їх виконання;
- *знати потреби і запити особового складу*, вживати заходів для вирішення скарг і задоволення заяв, підтримувати зв'язок із сім'ями військовослужбовців, піклуватися про їх здоров'я, харчування, поліпшення матеріально-побутового становища особового складу;
- *брати участь у доборі особового складу варт*, а також у проведенні занять з особовим складом добового наряду;
- організовувати та проводити *роз'яснення законодавства* та брати участь у забезпеченні додержання військовослужбовцями його вимог;
- забезпечувати *проведення конкретних заходів щодо зміцнення військової дисципліни та правопорядку*, профілактики правопорушень серед особового складу, згуртування військових колективів;
- *вивчати суспільно-політичну обстановку в районі розташування бригади*, надавати командирові пропозиції щодо удосконалення організації заходів з морально-психологічного забезпечення;
- брати участь у роботі щодо *організації занять з якісного опанування і зразкового утримання військовослужбовцями бойової та іншої техніки*, додержання заходів безпеки та охорони довкілля;

- *організовувати і контролювати національно-патріотичну підготовку* в бригаді, вносити пропозиції щодо змісту і методики проведення занять, виходячи з особливостей службової діяльності та специфіки навчально-бойових завдань;
- забезпечувати *постійне інформування військовослужбовців про суспільно-політичну обстановку в Україні*, військову політику держави та завдання Збройних Сил України, стан бойової підготовки та військової дисципліни особового складу;
- піклуватися про *духовний і культурний розвиток військовослужбовців*, разом з командирами підрозділів організовувати і проводити заходи культурологічної роботи;
- підтримувати *зв'язки з органами місцевого самоврядування*, надавати їм допомогу у інформаційно-роз'яснювальній роботі серед населення;
- *контролювати правильність використання технічних засобів інформації та пропаганди*, своєчасність доставки та доведення до військовослужбовців належної інформації;
- *вивчати процеси та результати морально-психологічного забезпечення на практиці*, особливо в умовах бою, вчасно вносити пропозиції та корективи щодо практичної реалізації прийомів та заходів МПЗ;
- вести *облік кримінальних та інших правопорушень, надзвичайних подій та дисциплінарних провинностей*, вчинених особовим складом, проводити соціологічний та соціально-психологічний аналіз їх причин, готувати аналітичні довідки щодо стану військової дисципліни; подавати донесення у порядку підпорядкованості про вчинені військовослужбовцями правопорушення;
- доповідати командирові бригади (полку, окремого батальйону) та заступникові командира з морально-психологічного забезпечення вищої ланки управління про *стан військової дисципліни та морально-психологічний стан особового складу*, а також про заходи, здійснені фахівцями структур морально-психологічного забезпечення.

Військовий капелан відповідає за забезпечення задоволення духовно-релігійних потреб особового складу. Він зобов'язаний:

- здійснювати забезпечення організації та проведення молитов, богослужінь, благословень, урочистих і поми-

нальних заходів та інших релігійних обрядів і культів, *пов'язаних із задоволенням духовно-релігійних потреб військовослужбовців*;

- сприяти *розвитку особистісних та колективних моральних якостей* особового складу;
- популяризувати *здоровий спосіб життя* серед військовослужбовців;
- ознайомлювати військовослужбовців з *основами релігійного вчення*; виховувати у військовослужбовців *толерантне ставлення до людей з іншим світоглядом та релігійними переконаннями*;
- налагоджувати *взаємодію з представниками релігійних організацій, які здійснюють діяльність у місцях дислокації військових частин*, в інтересах задоволення духовно-релігійних потреб військовослужбовців;
- брати *участь у реабілітації особового складу*, який потребує психологічної допомоги;
- *консультувати командування* з релігійних питань.

Військові капелани не можуть бути залучені до чергувань, нарядів, проведення службових розслідувань та інших дій, несумісних з їхніми посадовими обов'язками та статусом священнослужителя.

Заступник командира батальйону з МПЗ підпорядковується командирові батальйону і є прямим начальником усього особового складу батальйону; відповідає за організацію і проведення виховної роботи, за військову дисципліну, морально-психологічний стан особового складу, за морально-психологічне забезпечення бойової готовності, бойової підготовки, бойових завдань, повсякденної діяльності батальйону, за національно-патріотичну підготовку та інформаційну роботу, організацію дозвілля військовослужбовців, їх соціальний захист. Він зобов'язаний:

- брати участь у *розробленні плану бойової підготовки* батальйону;
- *забезпечувати виконання рішень командира батальйону* з питань морально-психологічного забезпечення, подавати допомогу командирам рот та їх заступникам з морально-психологічного забезпечення у поліпшенні морально-психологічного стану особового складу;
- проводити роботу, спрямовану на *виховання у військо-*

вослужбовців батальйону відданості Українському народові, формування у особового складу високих морально-психологічних якостей громадянина – патріота України, готовності до свідомого виконання Конституції України і законів України, вимог Військової присяги, військових статутів Збройних Сил України, інших нормативно-правових актів і наказів командирів (начальників);

- виховувати особовий склад батальйону в дусі *свідомого ставлення до виконання військового обов'язку, вірності Військовій присязі*, Бойовому Прапорові, традиціям дружби і військового товариства, любові до своєї військової частини, постійної пильності і бойової готовності;
- проводити роботу, спрямовану на *якісне виконання завдань бойової підготовки, бойових завдань,* підвищення боєздатності батальйону, зміцнення єдиноначальності, поліпшення морального стану особового складу;
- вживати конкретних заходів для *зміцнення військової дисципліни та правопорядку, профілактики правопорушень* серед особового складу, згуртування військових колективів;
- *знати ділові та морально-психологічні якості кожного військовослужбовця офіцерського, сержантського складу батальйону*; брати участь у роботі з кадрами, їх атестуванні, доборі кандидатів для прийняття на військову службу за контрактом на посадах рядового, сержантського (старшинського) складу, а також у розподілі за підрозділами поповнення, яке прибуло до батальйону;
- організовувати *проведення навчально-виховних заходів з офіцерами батальйону*, проводити з ними заняття з воєнної педагогіки і психології, особисто навчати їх практиці роботи з особовим складом, надавати необхідну методичну допомогу;
- брати участь у здійсненні заходів *професійного психологічного добору військовослужбовців* і розподілі їх за підрозділами з урахуванням особливостей і нахилів;
- забезпечувати *соціально-психологічну адаптацію військовослужбовців* до умов військової служби;
- брати участь у *плануванні та здійсненні у ротах заходів соціально-психологічного супроводу* повсякденної діяльності особового складу;

- разом із штабом батальйону організовувати і здійснювати *заходи щодо психологічної підготовки особового складу до дій в екстремальних (бойових) умовах, захисту від інформаційно-психологічного впливу* противника;
- брати участь у роботі, пов'язаній із *забезпеченням якісного опанування і зразкового збереження військовослужбовцями озброєння, боєприпасів, бойової та іншої техніки,* виконання ними завдань вартової та внутрішньої служб, додержання заходів безпеки та охорони довкілля;
- *знати потреби і запити особового складу*, вживати заходів для своєчасного розгляду скарг і заяв, підтримувати зв'язок з сім'ями військовослужбовців, піклуватися про здоров'я, харчування, поліпшення матеріально-побутового стану особового складу;
- організовувати *роз'яснення законодавства України* та брати участь у забезпеченні додержання військовослужбовцями його вимог;
- своєчасно доповідати командирові батальйону та заступникові командира бригади з морально-психологічного забезпечення про *військовослужбовців та членів їх сімей, які потребують соціального захисту*;
- *організовувати й особисто проводити заняття з національно-патріотичної підготовки*, подавати теоретичну та методичну допомогу керівникам груп та їх помічникам;
- постійно інформувати військовослужбовців про *суспільно-політичну обстановку в Україні, воєнну політику держави та завдання Збройних Сил України*;
- піклуватися про *духовний і культурний розвиток військовослужбовців*, разом з командирами підрозділів організовувати і проводити заходи культурологічної роботи та дозвілля особового складу;
- *ефективно використовувати технічні засоби* для проведення заходів морально-психологічного забезпечення;
- *вивчати практичний досвід, вносити пропозиції* про вдосконалення форм і методів МПЗ;
- вести *облік кримінальних та інших правопорушень, надзвичайних подій та дисциплінарних провинностей*, вчинених особовим складом, та готувати аналітичні довідки щодо стану військової дисципліни;

- своєчасно доповідати командирові батальйону та заступнику командира бригади з морально-психологічного забезпечення про *стан військової дисципліни та морально-психологічний стан особового складу*;
- готувати і *своєчасно подавати у порядку підпорядкованості донесення про вчинені військовослужбовцями правопорушення*.

Особливості забезпечення морально-психологічної стійкості бойового складу механізованої бригади

Морально-психологічний стан військовослужбовців, зокрема в умовах ведення війни найбільшою мірою залежить від стану організації управління, при **чому загальний стан готовності управління завжди має бути вищим за загальний стан готовності бригади**. Органи управління всіх ланок та інші складові системи управління (пункти управління, засоби управління) повинні бути в будь-яку мить готові до оперативної роботи. Для цього система управління створюється завчасно, а її структура не повинна потребувати перебудови у зв'язку з ускладненням або різкою зміною обстановки. *Саме тому ураження органів управління (пунктів управління) супротивника вважається серед пріоритетних завдань при підготовці наступу чи організації активної оборони поряд зі знищенням ворожих складів, логістичних шляхів, всіх видів артилерії, авіації, засобів радіоелектронної боротьби тощо*.

Управління військовою частиною (підрозділом) – власне і являє собою процес цілеспрямованого впливу командирів та їх штабів на підрозділи, що здійснюється для підтримання готовності підрозділів до виконання завдань за призначенням, їх підготовки та успішного виконання ними завдань у ході ведення бойових дій. *Мета* управління військовою частиною (підрозділом) – полягає у **забезпеченні визначеного рівня бойової готовності підрозділів, їх всібічної підготовки до застосування та ефективної реалізації своїх бойових можливостей у ході ведення бойових дій у визначені терміни.**

Для досягнення зазначеної мети організація управління має відповідати таким вимогам як: постійна готовність до виконання завдань з управління військами; стійкість; безперервність; оперативність; скритість; якість. Основні складові цих вимог:

- **професійність та компетентність** командирів;

- **укомплектованість** і технічна забезпеченість штабів;
- **навченість** особового складу;
- стале і надійне бойове, логістичне, медичне **забезпечення**;
- всебічна **готовність до безперебійної роботи**;
- якісна організація **чергової служби**;
- підтримка **стійкого зв'язку з нижчими підрозділами** і вищими штабами;
- здатність (спроможність) **вчасно реагувати** на різкі зміни обстановки та вогневий і радіоелектронний вплив супротивника;
- готовність **протистояти діям** диверсійно-розвідувальних служб та тактичних десантів;
- якісне наповнення сталого двостороннього обміну інформацією: вказівки – доповіді, донесення, зведення – вказівки; **чітка постановка завдань – чіткі доповіді**.
- **розосередження пунктів управління** та оснащення їх технічними засобами управління і життєзабезпечення, маскування, розміщення у фортифікаційних спорудах та інженерне обладнання районів розташування;
- підтримання пунктів управління у **постійній готовності** до роботи та **своєчасна зміна їх розташування** у ході бою (дій);
- досягнення **електромагнітної сумісності** радіоелектронних засобів управління та їх захистом від засобів радіоелектронної боротьби противника;
- **автоматизація** управління;
- організація **резервних каналів зв'язку**;
- своєчасне **нарощування системи зв'язку** та інформаційних систем;
- **швидка передача, за необхідності, управління з одного пункту на інший і відновлення порушеного управління** у стислі терміни за будь-яких умовах обстановки;
- **випередження противника** в діях, швидке реагування на зміни обстановки та своєчасний вплив на дії підрозділів в інтересах успішного виконання поставлених завдань і досягнення мети бою (дій);
- постійне **знання командиром обстановки, прогнозування** її розвитку та швидке реагування на зміни;

- **здатність приховувати від противника** створеної системи управління, порядку її функціонування, основних заходів з підготовки бою (дій) та здійснення управління підрозділами у ході його ведення;
- своєчасне **виявлення можливих каналів витоку інформації** та їх закриття;
- вживання заходів **дезінформації противника**;
- **обґрунтованість** обраних варіантів дій;
- **точність і ретельність** проведених оперативних розрахунків;
- раціональність розроблених планів та **відповідність визначених завдань підрозділів їх можливостям**.

Виконання командирами і штабами вимог до управління підпорядкованими підрозділами є необхідною умовою для підтримання необхідного рівня їх бойової готовності, всебічного забезпечення підготовки до застосування та ефективності реалізації бойових можливостей (потенціалу) під час виконання отриманого завдання і саме виконання поставлених завдань та **досягнення мети бою (дій) з найменшими втратами та у визначені терміни.**

Важливо, що при збереженні базових управлінських принципів єдиноначальності та особистої відповідальності командира **обов'язковими для управління є гнучкість та надання ініціативи підлеглим**, оскільки складні умови ведення сучасного бою (дій), різкі зміни обстановки, а також високий динамізм її розвитку вимагають швидкого, часом миттєвого, впливу на хід бою (дій) шляхом прийняття підлеглими самостійних рішень.

При **централізованому способі управління** мета бою (дій), способи та шляхи її досягнення у повному обсязі визначаються особисто командиром. При **децентралізованому способі управління** мету бою (дій) визначає командир, а способи та шляхи її досягнення – командири підпорядкованих підрозділів.

Надання командирам малих підрозділів можливості **виявляти ініціативу і творчість при визначенні способу і порядку дій під час виконання отриманих завдань у безпосередньому вогневому контакті з супротивником** має на меті покращення умов для досягнення визначених цілей і зменшення бойових втрат, а отже **підвищує мотивацію та налаштованість на виконання завдання і бійців і командирів всіх рівнів, що і являє собою одне з основних завдань МПЗ.**

Як мобільна частина, призначена для наступальних, контрнаступальних дій та активної оборони, **бригада повинна бути здатною вести активні дії з одночасним перебуванням в контакті з противником та у безпосередній близькості до місцевого населення.** Командир та штаб бригади повинні розуміти тактичні, людські та політичні рушійні сили, що мають відношення до збройних конфліктів, оскільки вони складають важливий елемент бойового середовища. **Ідентифікація та розрізнення загроз** є надзвичайно важливим елементом всебічного забезпечення бригади і потребує збирання (обробку) та аналізу інформації впродовж усіх фаз бойових дій.

Командири усіх рівнів повинні бути готовими протистояти симетричним, асиметричним та гібридним загрозам. Має бути відповідно підготовленим (морально, психологічно, професійно) і весь особовий склад. При цьому **гібридні загрози – різноманітне і динамічне поєднання регулярних військ, нерегулярних сил, терористичних сил та злочинних елементів, об'єднаних для досягнення певної мети.**

Бригада веде бій з противником. Часто бій ведеться **в складних умовах місцевості** (населені пункти, лісиста місцевість, гірсько-лісиста місцевість тощо) та у безпосередній близькості від цивільного населення, що ускладнює ідентифікацію загроз.

Динаміка зміни бойового середовища, яке формується під впливом політичних, військових, економічних, соціальних, інформаційних факторів, інфраструктури, фізичного середовища і часу, створює додаткові складнощі для бригади.

Командир та штаб повинні розуміти **складні відносини між суб'єктами, які виробляють управлінські рішення та реалізують бойові спроможності підрозділів, та бойовим середовищем.** Це розуміння має вирішальне значення для захоплення і утримання ініціативи в бою.

Бригада повинна бути готова перемагати противника, якій поєднує традиційну і нетрадиційну тактику, щоб послабити (нейтралізувати) сильні сторони підрозділів бригади (ініціатива, маневреність, точність вогню) та використати в своїх інтересах слабкі сторони (складність ідентифікації "гібридного" противника серед цивільного населення).

При чому, щоб досягти можливості захоплення і утримання ініціативи на полі бою, **загрози мають враховуватися саме в контексті конкретного бойового середовища** (в контексті місцевих умов).

В умовах війни 2014-2023 років Збройним Силам України довелося протистояти нерегулярним військам і нерегулярним терористичним формуванням, зокрема підрозділам російської групи «Вагнер», укомплектованим як професійними найманцями, так і відверто кримінальними елементами. При чому, якщо **на першому етапі** появи в Україні групи «Вагнер» розрахунок супротивника був на захоплення українських позицій саме *за рахунок використання професійних, вмотивованих та високооплачуваних бійців* (найманці зі значним бойовим досвідом) і, відповідно, отримання тактичної переваги, то **на другому**, при комплектуванні штурмових загонів навербованими по тюрмах кримінальними злочинцями йшлося про виснаження наших підрозділів *за рахунок кількості кинутого росіянами в бій людського ресурсу, хай слабо підготовленого і сумнівно вмотивованого*. І втому і в іншому випадку нашим військам було потрібне **цільове інформування щодо моральних, психологічних, бойових (професійних) та специфічних характеристик особового складу підрозділів супротивника в конкретному бойовому середовищі** (в операційні зоні своїх підрозділів).

Якщо перед бойовим підрозділам бригади протистоять регулярні війська, особовий склад для збереження стійкості та бойового потенціалу має розуміти, що **регулярні війська за звичай:**

- **володіють технологічно досконалими системами озброєння** *(танки, бойові броньовані машини, протитанкові комплекси, вогневі засоби ракетних військ та артилерії, засоби ППО, літаки, вертольоти та БПЛА, техніка спеціальних військ)*;
- **спроможні вести довготривалі бойові дії.**

Нерегулярні війська (озброєні особи, або групи осіб, які не входять до складу регулярних військ):

- використовують **нетрадиційні, асиметричні методи боротьби**, такі як терористичні акти, повстанський та партизанський рух;
- можуть включати терористичні, партизанські та злочинні організації і мережі, **оперують невеликими, територіально рознесеними групами або командами з децентралізованим управлінням.**

- бойові спроможності **нерегулярних сил обмежується використанням стрілецької зброї, протитанкових засобів, ПЗРК, мінометів, контр-безпілотних авіаційних систем і саморобних вибухових пристроїв**. *Однак, деякі нерегулярні сили мають у своєму розпорядженні і важке озброєння, яке надається зацікавленими державами. (наприклад, нерегулярні сили так званих "ДНР" та "ЛНР" чи підрозділи «Вагнера»).*

В ході тривалого конфлікту, слабша сторона, з метою виснаження супротивника, також використовує нетрадиційні методи ведення боротьби.

Гібридні загрози є різноманітним і динамічним поєднанням регулярних та нерегулярних загроз, терористичних сил та злочинних елементів, об'єднаними для досягнення спільної мети. Гібридні загрози можуть включати в себе державні суб'єкти, які використовують затяжні форми ведення війни, можливо, за допомогою використання сили примусу та залякування, або недержавні суб'єкти, що використовують можливості, традиційно пов'язані з державами. Виходячи з цього, бригада повинна бути готовою до протидії різноманітним силам (регулярним, нерегулярним та гібридним) в процесі ведення бойових дій і проводити відповідну морально-психологічну та бойову (професійну) підготовку особового складу.

Особовий склад механізованих підрозділів має бути також відповідно підготовлений до **штурмових та наступальних дій** з тієї точки зору, що в цих умовах виконання заходів щодо **забезпечення живучості шляхом обладнання позицій та рубежів є мінімальним**. Акцент у забезпеченні живучості робиться на забезпечення **мобільності підрозділів** бригади та **маскування** озброєнь і військової техніки.

При звільненні територій, бригада буде зобов'язана брати участь у стабілізаційних діях, пов'язаних зі створенням безпечного середовища для цивільного населення, відновлення чи підтримання державного управління та інфраструктури, надання гуманітарної допомоги. Може також виникнути необхідність здійснювати довгострокові програми для підтримки населення.

Основні джерела нестабільності під час ведення стабілізаційних дій:

- сили спеціальних операцій противника;

- незаконні збройні формування;
- релігійні, етнічні групи населення, які незадоволені державною владою;
- стихійні лиха або дефіцит ресурсів.

Одним із завдань бригади є задоволення базових гуманітарних потреб населення (продукти харчування, вода та намети) поряд з підтримкою переміщених цивільних осіб та запобіганню поширення епідемічних хвороб.

Особовий склад бригади має бути вчасно поінформований про зміст та суть дій бригади під час стабілізаційного періоду. **Особлива увага має надаватися роботі військовослужбовців на блокпостах,** що пов'язано з виявленням пильності та уважності з одного боку і дотриманням прав громадян (цивільного населення) та гуманітарних норм з іншого. **Позитивний контакт між військовослужбовцями бригади та цивільним населенням регіону, а отже і ефективність виконання бійцями службових завдань та моральний стан у підрозділах**, значною мірою залежатиме від уважності та пильності командирів (контроль ситуації) їх особистих і робочих контактів з представниками місцевої влади та місцевих громад, роботи офіцерів бригади з МПЗ та військово-цивільного співробітництва.

ПОЛОН І ВИЗВОЛЕННЯ

Полон як один з ризиків у професійній діяльності військовослужбовця; управління станами та емоціями під час перебування в полоні; морально-психологічна підтримка

Вступ

Від 2014 року, з початком бойових дій між росією та Україною, з 2014 року для підрозділів та офіцерів структур морально-психологічного забезпечення актуалізувалося питання роботи в напрямку готовності бійців Збройних Сил України до екстремальних умов проходження військової служби з усіма відповідними ризиками, зокрема можливого перебування в полоні та необхідності наступної реабілітації після визволення.

В умовах безпосередніх бойових зіткнень з ворожими підрозділами для військовослужбовців істотно зростають загрози отримання фізичних та психологічних травм, поранення, каліцтва, смерті, чи потрапляння в полон. Причинами останнього можуть бути успішні оперативно-тактичні дії ворога, вищий ресурс супротивника (оснащення, озброєння, майстерність, психологічний стан), втрата пильності, зв'язку, помилкові дані щодо розташування ворога чи відсутність таких, порушення логістичних зв'язків. Опинитися в полоні можна через контузію, поранення, надмірну втому чи психологічне виснаження або з власної волі через неможливість вести дальші бойові дії (неможливість використання чи відсутність зброї, боєзапасу, харчів в умовах оточення або швидкого відступу) при безпосередньому контакті з ворогом з надією зберегти життя (задля повернення у стрій після звільнення, задля рідних чи близьких людей, задля збереження себе для своєї країни чи з інших подібних міркувань). *З огляду на сталу, неодноразово декларовану російську політику, спрямовану на невизнання права України на самостійність а українського народу на існування, протягом розпочатої росією 2014 року війни в полон потрапляли не тільки комбатанти, які зі зброєю в руках боронили свою країну, але й некомбатанти – патріотично налаштовані журналісти, волон-*

тери та громадяни, які проживали на тимчасово окупованих територіях або й просто ті з українських громадян, хто не погодився на співпрацю з окупантом.

Метою захоплення полонених зазвичай були отримання інформації з військовослужбовців, утримання людей для шантажу органів влади та здійснення антиукраїнських пропагандистських акцій, поповнення так званого «обмінного фонду» – для подальшого обміну полоненими чи й взагалі використання людей в кості живого щита у бойових діях чи під час окремих військових операцій.

Військовополонені та захист їхніх прав

Про **кількість українських військовослужбовців, що побували в полоні** станом на осінь 2022 року можемо скласти попередню уяву з таких, опублікованих у відкритих джерелах даних:

- станом на 7 вересня 2017року протягом збройного конфлікту на Донбасі з полону бойовиків було звільнено 3138 осіб, уже **станом на 25 червня 2018 року всього було звільнено 3244 полонених**;
- після повномасштабного вторгнення в Україну російських військ **станом на 19 березня 2022 року у Міністерстві з питань реінтеграції окупованих територій України було зареєстровано 650 військовослужбовців**, які знаходилися у російському полоні [https://minre.gov.ua/interview/stalo-vidomo-pro-kilkist-polonenyh-ukrayinciv-u-rosiyan-i-chomu-ne-mozhna-chekaty-na-obmin];
- станом на **25 вересня 2022 року** за даними уряду в полоні у росіян перебувало **2,500 військових та цивільних українців**.

Відзначається, що серед полонених українців багато жінок, і що росіяни пропонують на обмін цивільних осіб, яких би вони мали просто відпустити. Натомість ці люди залишаються в полоні невиправдано довго, раз за разом не потрапляючи в обмінні списки.

Щодо **кількості випадків потрапляння в полон під час бойових дій** показовими є цифри, наведені американцями [POWs in American History: A Synopsis. By Alan Marsh, Cultural Resources Specialist, 1998], що вказують на кількість громадян США, які

пройшли через полон в різні історичні епохи та під час різних військових конфліктів:

- У **війні за незалежність США 1776року** через полон пройшли 20000 військових, з яких не дожили до звільнення 8500.
- У **громадянській війні 1861 року** між північними штатами США та конфедерацією 11 південних штатів з обох боків у полоні побувало близько 408000 осіб, з них померло в полоні близько 56000.
- У **Першій світовій з1917 по 1918 роки** в полон потрапили 4120 американців, з яких за офіційними даними померло у полоні 417.
- У **Другій світовій** 94000 американців потрапили в полон на європейській території та 30000 у тихоокеанському регіоні, і обох випадках відзначається висока смертність серед цих полонених.
- Під час **війни у Кореї** до полону потрапило 7100 американців, з яких за приблизними даними померло в полоні понад 2700. Понад 8000 американців під час цієї війни потрапили до спису таких, що «пропали безвісти»
- У **в'єтнамській війні** до полону потрапили 766 американців. 114 з них у полоні загинули. Оскільки Північний В'єтнам не вважав американців військовополоненими, а відносив їх до категорії воєнних злочинців, то про норми Женевської конвенції, за спогадами самих американців, тут намагалися не згадувати і тортури для них були нормою.
- У Перській затоці, під час **війни з Іраком 1991 року** до іракського полону потрапили тільки 23 американці, яким проте довелося пройти через побої та тортури, в тому числі з застосуванням електричного струму від автомобільних акумуляторів. Врешті-решт всі 23 особи були повернуті до Сполучених Штатів.

При цьому слід зауважити, що від початку XX століття у міжнародному правовому полі почалися процеси формування нормативної бази з захисту прав людини, що стосовно учасників міжнародних збройних конфліктів були реалізовані у таких міжнародних угодах як

- Конвенція про права і обов'язки нейтральних держав та осіб у разі сухопутної війни (Гаага, Нідерланди, 18.10.1907);

- Конвенція про права та обов'язки нейтральних держав у разі морської війни (Гаага, Нідерланди, 18.10.1907);
- Конвенція про поліпшення долі поранених і хворих у діючих арміях (Організація Об'єднаних Націй (ООН), 12.08.1949);
- Конвенція про поліпшення долі поранених, хворих та осіб, які зазнали корабельної аварії, зі складу збройних сил на морі (ООН, 12.08.1949);
- Конвенція про поводження з військовополоненими (ООН, 12.08.1949);
- Конвенція про захист цивільного населення під час війни (ООН, 12.08.1949);
- Додатковий протокол до Женевських конвенцій від 12 серпня 1949 року, що стосується захисту жертв міжнародних збройних конфліктів (Протокол I), від 8 червня 1977 року з поправками від 30.11.93 (ООН, 08.06.1977);
- Додатковий протокол до Женевських конвенцій від 12 серпня 1949 року, що стосується захисту жертв збройних конфліктів не міжнародного характеру (Протокол II), від 8 червня 1977 року (ООН, 08.06.1977);

Отже чотири конвенції 1949 року, що стосуються правил ведення війни та захисту прав громадян країн-учасників конфлікту складають так зване Женевське право. Основні норми про режим військового полону містяться у III Женевській конвенції 1949 р., а також у першому Додатковому протоколі 1977 р. (ст. ст. 43–47). Слід зазначити, що російська федерація в 2019 році денонсувала Протоколи 1 і 2 до Женевських конвенцій, проте за взятими на себе зобов'язаннями вона мусила б виконувати принципи, викладені в тексті Конвенції про поводження із військовополоненими, станом на 1949 рік.

Ось деякі з її основних положення щодо поводження з військовополоненими та їх утримання:

- утримання військовополонених лежить на стороні, яка взяла в полон. Вона зобов'язується забезпечувати належним чином військових, зокрема: їжею, одягом, місцем проживання, медичною допомогою тощо;
- військовополонені повинні утримуватися глибоко в тилу і в сприятливих для проживання умовах. Заборонено утримувати полонених біля зони бойових дій, в місті з несприятливим кліматом, антисанітарією чи в пожежонебезпечних умовах;

- заборонено вбивство, катування, знущання з військовополонених, забороняється також покарання їжею;
- харчування в таборі повинне бути на рівні з харчуванням військовослужбовців у казармах, вода повинна бути в достатній кількості;
- у таборах військовополонених мають бути крамниці з торгівлі продуктами та предметами побуту;
- сторона, яка тримає військовополонених, бере на себе їх повне та безкоштовне лікування, включаючи протезування. У кожному таборі мають бути лазарети, а полонені повинні проходити медогляд кожного місяця;
- у разі переміщення в новий табір полонених мають попередити заздалегідь. Також є обмеження щодо транспортування поранених військовополонених;
- військовополонені мають право на зовнішні зв'язки й спілкування з близькими. Вони можуть отримувати та відправляти листи, посилки тощо.
- військовополонені мають право поскаржитися на умови тримання державі-покровительці;
- дисциплінарні покарання у полоні ніяк не повинні впливати на швидкість повернення додому. Репарація військовополоненого може бути затримана тільки в разі судового процесу, про що обов'язково і вчасно має бути попереджена держава, якій служить полонений;
- у разі винесення судом смертного вироку, держава-покровителька має бути сповіщена про це негайно. Вирок не може бути виконаний ще щонайменше 3 місяці після його винесення;
- сторона, що тримає у полоні, зобов'язана відправити важкопоранених чи важко хворих на територію країни полонених відразу, як їх стан дозволяє безпечне транспортування;
- померлі у полоні мають бути поховані з честю, а їх могили повинні мати всі необхідні відомості й належно розміщені та упорядковані.

Щоб краще усвідомити процес формування сучасного міжнародного права щодо захисту особи під час військових конфліктів наведемо тут окремі статті **Положення про закони і звичаї війни на суходолі** від 1907 року (Гаага):

Стаття 1. Військові закони, права і обов'язки застосовуються не лише до армій, але й також до ополчення та добровольчих загонів, якщо вони відповідають таким умовам:

1. Знаходяться під командуванням особи, відповідальної за своїх підлеглих.
2. Мають закріплену відмітну емблему, яка може бути впізнана на відстані.
3. Відкрито носять зброю.
4. Ведуть бойові дії відповідно до законів і звичаїв війни.

У країнах, в яких ополчення або добровольчі загони становлять армію чи входять до її складу, вони включаються у категорію «армія».

Стаття 2. Жителі території, яка не була окупована, і які при наближенні ворога добровільно беруться за зброю для того, щоб чинити опір військам, що вторглися, але не мали часу самоорганізуватися відповідно до статті 1, вважаються воюючою стороною, якщо вони відкрито носять зброю і дотримуються законів і звичаїв війни.

Стаття 3. Збройні сили воюючих сторін можуть складатися з комбатантів та некомбатантів. У разі захоплення ворогом як ті, так і інші користуються правами військовополонених.

Стаття 25. Забороняється будь-яким способом атакувати чи бомбардувати незахищені міста, селища, житлові будинки чи споруди.

Стаття 27. При облогах і бомбардуваннях повинні бути вжиті всі необхідні заходи для того, щоб уберегти, наскільки це можливо, будівлі, призначені для цілей релігії, мистецтва, науки чи благодійності, історичні пам'ятки, госпіталі та місця, де зібрані хворі і поранені, за умови, що вони не використовуються в цей час для військових цілей.

Стаття 44. Будь-якій воюючій стороні забороняється примушувати жителів окупованої території надавати інформацію про армію іншої воюючої сторони чи про її засоби оборони.

Стаття 45. Забороняється примушувати жителів окупованої території присягати на вірність державі-супротивнику.

Стаття 46. Сімейна гідність і права, життя фізичних осіб і приватна власність, а також релігійні переконання і обряди повинні поважатися.

Приватна власність не підлягає конфіскації.

Стаття 47. Мародерство офіційно забороняється.

Як ми бачимо вище, загальні правила поводження з військовополоненими були унормовані на міжнародному рівні, ще на початку Першої світової (Гаага, 1907). Однак, навіть протягом XX століття полонені, у різний період та в різних країнах, потра-

пляли під загрозу певних, одних і тих самих, ризиків. Зі свідчень тих, хто на собі відчув, що таке реальний полон, зокрема там, де не надто дотримуються міжнародних домовленостей, складається ось такий список:

- жорстокість охоронців та конвоїрів
- часті та тривалі допити
- знущання та приниження
- психологічний тиск
- побої
- тортури та скалічення
- високі фізичні навантаження (примусові виконання фізичних вправ на кшталт віджимання від підлоги)
- «політичне перевиховання»
- примусові роботи
- відсутність сезонного одягу
- роздягання наголо, зокрема на холоді; обливання крижаною водою чи утримування в умовах надмірної спеки
- погрози та знущання сексуального характеру
- погрози завдати шкоди рідним чи близьким людям
- утримання в необлаштованих для цього приміщеннях
- утримання в переповнених приміщеннях
- жорсткі умови транспортування
- погане чи недостатнє харчування
- високий рівень захворюваності (інфекційні хвороби, захворювання шлунково-кишечного тракту тощо)
- слабкий рівень медичного забезпечення або ж і його відсутність.

Все це відзначалось у минулих військових конфліктах, те саме ми чуємо й сьогодні в інтерв'ю багатьох українських військових, журналістів чи просто цивільних осіб, яких вдалося повернути з російського полону. На сьогодні є очевидним, що в російсько-українській війні російська сторона значною мірою не дотримується Женевських конвенцій, а зокрема нехтує нормами третьої конвенції, щодо поводження з військовополоненими.

Перебування в полоні

Отже, усвідомлюючи можливість потрапляння військовослужбовців з тих чи інших причин у полон до супротивника, а з тим і небезпеку означених вище ризиків, пов'язаних з недотриманням міжнародних норм щодо поводження з військовополоненими, командири військових підрозділів та офіцери з морально-

психологічного забезпечення мають дбати про готовність військовослужбовців прийняти ці виклики. Проте важливим є не тільки поінформованість військовослужбовця про можливі загрози, але й висока грамотність суспільства в цьому питанні, готовність адміністративних та громадських структур і окремих громадян прийняти визволених з полону та надати їм необхідну підтримку для швидшого і щонайменш болісного повернення до повноцінного життя. Важливий також мотиваційний рівень військовослужбовця та усвідомлення ним військової справи як свого призначення чи свідомо обраної професійної діяльності, що впливатиме і на його поведінку та психологічний стан у полоні і на якість виходу зі стресового стану після звільнення. За даними досліджень професійні військові при потраплянні в полон адаптуються до поточної ситуації легше, ніж мобілізовані чи добровольці, оскільки ті, хто був призваний чи зголосився захищати свою країну під впливом загрозливої ситуації, часто навіть перебуваючи у військах продовжують бачити себе цивільними, а свій статус солдата чи офіцера сприймають як тимчасовий, що певною мірою послаблює їхню спроможність переносити екстремальні ситуації з меншими втратами для свого морального та психічного стану, особливо коли йдеться про довгострокову втрату особистої свободи і навіть вимушене притлумлення себе як особистості.

Тут доречно буде навести визначені на сьогодні експертами *етапи адаптації до полону*, що являють собою шість типів реакції звичайної людини на раптове позбавлення волі:

Паніка(триває перші хвилини) – відчутна особливо, коли захоплення відбулося зненацька. Це той різкий перехід який важко усвідомити в перші хвилини і на який організм може реагувати видимими реакціями, як, наприклад, тремтіння. Типовими початковими реакціями є плутані думки та бажання втекти. Якщо це не становить прямої загрози (на вас не дивляться) – фізичні реакції стресу краще не стримувати, адже таким чином ваш організм намагається впоратися з шоком.

Невіра(триває від перших хвилин до декількох годин) – в голові крутяться думки про те, що такого не може бути, що це відбувається не з вами та що вас зараз врятують. Насправді полон може тривати довго. Зберігати надію важливо, але слід бути готовим до важких випробувань. Якщо зі стресом вдалося впоратися в перші хвилини це додасть внутрішніх сил і збільшить ресурс витримки. Проте не слід перебільшувати свої можливості і вимагати від себе надто багато. Бажано відзначати те, що дає,

хоч якийсь позитив: здатність дихати, думати, можливість перепочити, віра в те, що найгірші речі мають колись закінчитись.

Підвищена пильність і тривога(триває від перших години до декількох днів) – перший шок вже минув, але приходить стан напруги і надзвичайної обережності та уваги до дрібних деталей, в якому людина часто реагує переляком на шум або різкий рух. З'являється виражена схильність катастрофізувати ситуацію, думки звертаються на те, що може статися найгірше. Саме в цей період починається адаптація до нових умов. Слід зосередитися на тому, що допоможе відволіктись та зорієнтуватись у просторі і не викличе додаткових страждань: звуки, їх характер та черговість, простір, кількість та вигляд людей, що знаходяться довкола тощо. Це посилить відчуття контролю. І варто користатися будь-якою нагодою перепочити.

Опір та поступливість (триває від перших днів до декількох тижнів) – справа в тім, що різні люди будуть поводитися по різному: одні будуть опиратися будь-якому примусу, інші не зможуть впоратися навіть з відносно незначним тиском. Не слід забагато вимагати від себе, адже здатність до витримки у кожного своя й залежить і від життєвого досвіду, і від особистісних фізичних та психічних характеристик і від багатьох інших факторів. Головне пам'ятати, що ваша задача – вижити. Просто намагайтеся внутрішньо зорганізуватись і впорядкувати думки.

Депресія і відчай(триває від перших тижнів до місяців) – втрата свободи, нудьга, ізоляція, жорстоке поводження та відсутність контакту із зовнішнім світом зазвичай викликають депресію та пасивність навіть у найвитриваліших людей. Якщо не можна віднайти опору ззовні (наприклад, товариство з іншими ув'язненими) – необхідно шукати внутрішній сенс. Те, що надає сили дивитись далеко вперед. Треба мріяти і будувати плани на майбутнє: якщо ви здатні виживати у полоні – будь-що буде вам під силу, коли полон скінчиться.

Поступове прийняття (від перших місяців до років) – цей, останній етап адаптації, на якому приймається рішення отримати певний контроль над своїм життям і конструктивно використати свій час та обмежені ресурси. Люди, які провели багато часу в полоні, зазвичай мають доволі ефективні навички опанування страху і віднаходять ефективні моделі поведінки.

Тип, інтенсивність та тривалість реакцій на захоплення та утримання в полоні у різних полонених буде відрізнятися, але **в умовах екстремальної стресової ситуації будь-який незвичайний стан вважається нормальним**. Найважливіше, що пот-

рібно зробити, це якомога швидше взяти під контроль свої початкові реакції й не створювати зайвої напруги, зокрема протягом перших 45 хвилин, коли звикання до ситуації відбувається з обох сторін. Чим швидше людина зможе заспокоїтися, тим більш розумно зможе реагувати на зовнішні події.

Щодо виживання в полоні, то це завжди залишається справою випадку – як власне і в умовах бою – однак полоненим не слід нехтувати можливістю збільшити свої шанси вижити, оволодівши собою та певною мірою встановивши контроль над своїм часом і оточенням. Наведемо **деякі рекомендації від експертів щодо поведінки в полоні**, які проте слід сприймати творчо, оскільки у всіх непростих випадках слід зважати на конкретну ситуацію:

Зберігати контроль над собою. Намагатися якомога швидше опанувати панічні реакції використовуючи фізичні ресурси організму: дихання, свобода власних фізичних реакцій, таких як тремтіння або ж контроль свого тіла. По можливості зберігати спокій та ясне мислення спокійним і ясними. По можливості намагатися підтримати інших полонених, якщо їм важко оволодіти собою. При цьому завжди варто зважати на безпечність тих чи інших дій.

Поводити себе стримано, не вчиняти провокативних дій. Відкритий конфлікт в умовах полону не буде продуктивним. Слід контролювати імпульсивну поведінку, зберігати спокій і виконувати інструкції. На ранніх етапах ув'язнення **навіть зоровий контакт розглядається як виклик**.

Уникати будь-якої ініціативи.

Дотримуватись встановлених для полонених правил, якщо немає чітких причин не робити цього (наприклад, питання безпеки), та розумно приймати висунуті вимоги. Бути обережним та завжди співставляти ймовірні результати своєї поведінки з можливими наслідками.

Говорити якомога менше, відповідаючи на питання. Необхідно **давати короткі відповіді на запитання, уникати емоційного забарвлення**. Не намагатися виявити мімікою чи позою своє ставлення до супротивника. Ефективно реагувати – щоб вижити.

Говорити про побутові речі, погоду, довкілля, на будь-які близькі та зрозумілі кожному теми, які не дадуть інформації про особистість як таку, і не мають ніякого політичного або впізнаваного культурного забарвлення. Якщо полоненого "ловлять" на слові намагаючись помістити його слова у потрібний контекст – краще демонструвати абсолютну розгубленість.

По можливості **приймати обставини і зберігати внутрішній спокій**. Почуття власної гідності – важливий ресурс, але саме людська гідність стає в полоні інструментом тортур. Вражаючи гідність, супротивник намагається спотворити самосприйняття людини, змінити її поведінку і впливати цими змінами на ціле суспільство, членом якого є полонений. Варто берегти свої цінності, але не обговорювати їх;уникати відкритих проявів боягузтва, страху та демонстративної покори. **Бути внутрішньо готовим до гіршого, але сподіватись на краще.**

Намагатися, наскільки це можливо, дотримуватись законів України й правил людського співіснування та уникати спроб примусу до скоєння злочину, неетичної поведінки. **Першочергове завдання полоненого – вижити, але злочин, якого можна було б уникнути, все одно буде злочином, незалежно від існуючих обставин**.

Визначити цілі. Планувати дожити до певної дати, з тим щоб її перенести на наступну, якщо полон затягнеться. Вважається, що **чим довше триває полон, тим безпечніше може почувати себе полонений**.

Зберігати можливий контроль над своїм середовищем, щоб за допомогою підвищення самооцінки зменшити почуття безнадійності та безпорадності. А відповідно, і рівень стресу. Цьому допоможе внутрішньо контрольоване спілкування з іншими полоненими.

Тримати свій розум активним. У деталях вивчати звички охоронців та свого оточення, моделі їхньої поведінки тощо. Це може зменшити страх перед невідомим. Тренувати своє мислення, згадуючи сюжети раніше переглянутих фільмів чи уривки з прочитаних книг.

Активно використовувати прості методи боротьби зі стресом: медитація, гумористичне сприйняття ситуації, ведення щоденника, складання розпорядку дня, фізичні вправи – якщо умови тривалого полону надають такі можливості.

Користуватися будь-якою можливістю **для відпочинку та сну**.

Прийняти свої недоліки.Не тужити через почуття слабкості або провини за свою поведінку під час полону. В екстремальній ситуації людина робить те, на що у неї вистачає сил і вона в праві пробачити собі відсутність надможливостей. Концентруватися слід на теперішньому та майбутньому.

Слід бути терпимим до інших полонених. Кожна людина по-різному реагує на стрес: безпідставна агресія, емоційні зри-

ви, параноїдальні страхи та підозри тощо. Можливо, доведеться допомогти цим людям впоратися з ситуацією. Непорозуміння слід проговорювати – усвідомлення проблеми полегшує емоційні страждання

Зберігати надію. Людна має вірити в те, що складає для неї вагоме значення: сім'я, Бог, країна чи абстрактний ідеал. Вона має пам'ятати про близьких та рідних, що чекають на її повернення. Це надасть сил та терпіння.

Варто пам'ятати, що оскільки ситуації з захопленням в полон сильною мірою відрізняються, дуже важливо гнучко адаптувати стратегії й правила поведінки під конкретний випадок. Такий підхід підвищить шанси на виживання, а також мінімізує наслідки перебування в полоні, дозволяючи врешті-решт дочекатися звільнення.

Звільнення з полону

Звільнення з полону викликає стани та емоції, які експерти також поділяють на 6 етапів:

Ейфорія (від кількох секунд до кількох хвилин) – всупереч очікуванням та загальному уявленню про те, що звільнений з полону має відчувати безмежну радість, колишній полонений після короткої ейфорії від усвідомлення себе вільним скоріше почуватиметься насторожено. Типовими у цій ситуації є втома і емоційна стриманість, що зумовлені втратою орієнтації у зовнішньому середовищі. Для колишнього полоненого відбулася різка зміна в його статусі і навіть до цього нового стану людина має звикнути. В цей період звільненому з полону бажано забезпечити спокій і оберігати його від надмірно активних політиків та «доброчинців», а тим більше від нав'язливих журналістів. Сім'я та родичі в цей час мають виявити максимальне терпіння та толерантність, хоча слід пам'ятати і про те, що вони самі можуть перебувати у глибокому стресі через пережиті хвилювання та тривале очікування.

Приглушення відчуттів (від кількох хвилин до кількох годин) – в ці хвилини у звільненого з полону притупляються відчуття, з'являється легке затьмарення свідомості, сповільнюються мисленнєві процеси. Поведінка вирізняється дещо неусвідомленими діями та ознаками втоми. Оскільки у багатьох таких випадках людина в очікуванні моменту визволення могла бути просто позбавлена можливості виспатись, але з бажання не образити тих, хто її зустрічає готова подовгу спілкуватися з кож-

ним, кількість учасників зустрічі звільненого з полону краще максимально зменшити. Для звільнених доцільним буде пройти медичне обстеження, а в багатьох випадках і провести перші дні після визволення в умовах лікарні, під наглядом фахівців, з максимально обмеженим допуском відвідувачів.

Згідливість / непокора (від кількох годин до кількох днів) – на цьому етапі поведінка звільненого з полону відзначається згідливістю та переважною готовністю виконувати ті чи інші вимоги. Це закономірно, оскільки людина тривалий час перебувала в умовах примусово встановлених порядків, коли будь-які заперечення з її боку були неприйнятними. Згодом, через два-три дні, спрацьовує ефект маятника і ця ж таки людина виявляє схильність до вияву незгоди, невдоволення, та порушення лікарняного режиму. Зокрема це завдає немало турбот персоналу лікарень, який ними опікується.

Спротив (від кількох днів до кількох тижнів) – настає період, коли час осмислити своє ставлення до отриманого досвіду перебування в неволі, оновити свою самоідентифікацію. Колишній полонений на цьому етапі вже може зустрічатися з журналістами, проте не слід дивуватися, коли після чемних відповідей та спокійних розмов, він раптово почне нервувати, робити гучні заяви чи висловлювати різкі твердження. В цей час людина набуває схильності до надмірної активності, екстравагантних вчинків та невиправданих грошових витрат. Таку поведінку треба сприймати спокійно, проте уважно стежити, щоб вона не перейшла у відхилення, коли людині потрібна допомога фахівців-психологів чи психіатрів. Уважна та правильна поведінка рідні та оточуючих сприятиме успішному проходженню цього етапу.

Повернення до нормального стану (від кількох тижнів до кількох місяців) – психологи далеко не одностайні в тому який саме момент можна вважати моментом повернення колишнього полоненого до нормального стану, але сходяться на тому, що ключовими показниками є поступове повернення до нормального харчування, звичних стосунків у сім'ї та ресоціалізація, повернення до звичної роботи або ж початок нового робочого досвіду. В цей період колишній полонений схильний часто розповідати про своє перебування в полоні. Близькі часто вислуховують його довгі розповіді, сподіваючись, що це допоможе йому віднайти душевну рівновагу, проте це не зовсім так. Для людини, що пережила полон буде набагато корисніше та продуктивніше провести публічні зустрічі на цю тему, виступити

перед пресою або ж описати свій досвід у розгорнутій статті чи книзі. Тим більше, що у людей, які пережили подібні потрясіння часто розкриваються неабиякі творчі здібності.

Повне відновлення (від кількох місяців до кількох років) – загалом критеріями повного відновлення прийнято вважати відновлення стосунків у сім'ї, збереження сім'ї та успішне поновлення на звичному робочому місці, однак слід зауважити, що, залежно від умов перебування в полоні та особистісних характеристик особи, відновлення може тривати роками або й ніколи не завершитись, що проявлятиметься у постійній тривожності, порушенні сну чи появі різного роду захворювань. Слід відзначити також і те, що люди, які пережили екстремальні умови полону цілком можуть бути схильні до переосмислення свого життя та кардинальних змін у ньому – зміна роду занять, місця проживання тощо.

Посттравматичні стресові розлади (ПТСР)

Треба пам'ятати, що перебування людини у екстремальних умовах на кшталт активних бойових дій (загроза життю) чи полону (тривале обмеження волі та пригнічення особистості) значною мірою впливає на її свідомість і може спричинити посттравматичний стресовий синдром, який різниться від гострої стресової реакції тим, що виникає не під час травмуючої події, а через 2-6 місяців після неї, коли людина вже вийшла зі стану надтяжкого стресу. ПТСР спричиняє появу у людини таких психофізичних характеристик як збудливість і дратівливість; нестримний тип реагування на раптові подразники; фіксація на обставинах травматичної події; відхід від реальності; схильність до некерованих агресивних реакцій. Відповідно до Міжнародної статистичної класифікації хвороб та споріднених проблем охорони здоровя (ICD-10абоМКХ-10), документу, що розробляється Всесвітньою організацією охорони здоровя, ПТСР може розвиватися слідом за травмуючими подіями, які виходять за межі звичайного людського досвіду, і призводить до патологічних змін особистості комбатантів, часткової або повної їх дезадаптації в умовах мирного часу.

Основні симптоми ПТСР:

- повторювані, нав'язливі спогади про події, які включають образи, думки чи відчуття — травмуюча подія переживається знову і знову;

• сновидіння про пережиту подію, які повторюються та викликають тривогу;
• відчуття, ніби психотравмуючі події відбуваються знову: ілюзії, галюцинації, порушене орієнтування, які тривають від декількох хвилин до декількох годин і навіть діб, людина наче знову стає учасником психотравмуючих подій;
• значний психологічний дистрес (агресія, пасивність, відстороненість) під впливом зовнішніх та внутрішніх подразників, які символізують будь-який аспект травмуючої події чи нагадують про неї; можуть виникати стани психоемоційного напруження чи гострого стресу при зіткненні з чимось, що нагадує про травмуючу подію;
• при зіткненні з ситуацією, яка нагадує психотравмуючу, проявляються фізіологічні реакції: пітливість, оніміння кінцівок, відчуття слабкості, відчуття тиску в горлі та ін.;
• намагання уникнути думок, відчуттів, розмов, дій, місць, людей, які викликають спогади про травму;
• часткова амнезія, людина не може пригадати деяких епізодів того, що з нею відбувалося під час травмуючої події;
• втрата інтересу до значущих раніше видів діяльності, чи участі в них – людина стає байдужою до всього, чим раніше захоплювалася;
•відчуття відгородженості від оточуючих – виникає відчуття самотності навіть у колі родини, дітей, близьких і друзів;
• знижений настрій, постійне незадоволення собою та оточуючими, роздратованість, апатія, втрата інтересу до оточення та несприйняття реальності, зниження реагування на сенсорні подразники;
• нездатність орієнтуватися на тривалу життєву перспективу – людина планує своє життя на короткий час, переживає відчуття «втрати перспектив»;
• ускладнення при засинанні та розлади тривалості сну – нічні кошмари, страх заснути, нервове виснаження, тривожність, нездатність розслабитися, відчуття фізичного та душевного болю;
• роздратованість та спалахи гніву – в учасників бойових дій виникають бурхливі агресивні реакції при найменших

неочікуваних подіях, які нагадують травматичні ситуації бойових дій (різкі звуки, крики, шум); людина стає конфліктною, в суперечках застосовує насилля;

- труднощі при концентрації уваги – людина не може зосередитися на чомусь, що необхідно пригадати, зокрема в умовах, коли виникає стресовий фактор;
- немотивована пильність – людина стежить за всім, що відбувається, відчуваючи небезпеку, що відображається у постійній фізичній напрузі. Напруження не дозволяє людині розслабитися, відпочити, вимагає значних витрат енергії;
- посилена реакція переляку на навіть незначний шум, стук, звуки, запахи чи ситуації, які можуть стимулювати спогади про травмуючі події, відчуття безпомічності та незахищеності;
- соматичні та психосоматичні розлади у вигляді хронічного м'язового напруження, підвищеної втомлюваності, виразки шлунку, коліту, болю в області серця, респіраторних симптомів.

До додаткових симптомів ПТСР відносять:

- імпульсивність поведінки, експлозивні спалахи, роздратованість, схильність до фізичного насилля;
- зловживання алкоголем чи наркотиками, особливо для зняття напруги та «гостроти» переживань;
- антисоціальна поведінка чи протиправні дії;
- депресія, суїцидальні думки та спроби самогубства;
- високий рівень психічної нестійкості;
- неспецифічні соматичні скарги (головний біль тощо).

З метою створення ефективних методів профілактики ПТСР дослідниками було розроблено психосоціальний підхід до вивчення цього явища, який когнітивних, психологічних, біологічних та інших факторів розглядає і вплив зовнішнього середовища на його виникнення. У цій багатофакторній моделі реагування на травму виділені такі соціальні чинники, що впливають на успішність адаптації потерпілих від психічної травми як: відсутність фізичних наслідків травми, міцне фінансове становище, збереження колишнього соціального статусу, фактор соціальної підтримки з боку суспільства і, як особливо значущий, – фактор впливу близьких людей.

Участь держави у процесах реабілітації колишніх військовополонених

Найперше, слід нагадати, що сьогодні українські Збройні сили не розглядають полон як наслідок провини військовослужбовця. Полон не може розглядатися сам по собі як зрада чи підстава для вираження докорів чи висування військовослужбовцю звинувачень. Він є наслідком виконання військовослужбовцем своїх специфічних завдань, що тісно пов'язані з професією військового, в екстремальних умовах і є одним з ризиків передбачених для цієї професії.

У цивілізованих суспільствах, яким бачить себе й Україна, найбільшою цінністю є людське життя, тому при виникненні ситуації, що передбачає полон, військовослужбовець має пам'ятати, що його головна мета в цьому випадку – зберегти себе живим. Самогубство з метою будь-що уникнути полону користі ні своєму підрозділу, ні країні не принесе і добре, що хибна настанова на героїзацію безглуздої самопожертви втрачає актуальність не тільки у Збройних силах, але й в суспільстві загалом. Той, хто зберіг себе для війська, для сім'ї, для держави – заслуговує на шану, а не на зневагу, тому час проведений у полоні зараховується українським військовим до їхнього загального стажу військової служби.

Психологи запевняють, що при вмілому поводженні в полоні можна не лише вижити, а й зберегти здоров'я, світлий розум та чисте сумління. Цілком логічно, що у військах має бути цільова психологічна підготовка особового складу до дій на випадок можливого захоплення у полон або перебування заручником, яка має в собі містити підготовку до допиту, формування навичок ухиляння від відповідей та маніпулювання інформацією в тому числі засобами символічної мімікрії. Певна модель адаптивної поведінки полоненого може не тільки допомогти йому вижити в полоні, але й утриматись від колаборативних дій та зберегти свою ідентичність і здорову психіку.

В арміях країн НАТО в рамках базової підготовки кожен військовослужбовець отримує тренінг «Виживання, ухилення, опір та втеча» (Survival, Evasion, Resistance and Escape– SERE). З 2018 року програма відповідних тренінгів була розроблена і для ЗСУ. Під час тренінгів повністю моделюється ситуація, в яку може потрапити військовослужбовець під час виконання бойових завдань. За допомогою таких тренувань можна краще підготувати

військовослужбовців до можливого захоплення в полон, навчити його самоконтролю під сильним психологічним тиском, але головне, чому кожен з них має навчитися – виживати та зберігати своє психічне здоров'я за будь-яких умов, щоб врешті перемогти ворога.

Далеко не кожний після звільнення з полону буде спроможним визнати, що потребує допомоги спеціаліста, тому реабілітація військовослужбовців після звільнення з полону здійснюється централізовано. Одним з ключових нормативно-правових актів з питань реабілітації звільнених з полону осіб є постанова Кабінету Міністрів від 11 грудня 2019 р. № 1122 «Деякі питання соціального і правового захисту осіб, позбавлених свободи внаслідок збройної агресії проти України, після їх звільнення». Ця постанова затверджує декілька порядків, зокрема:

- Порядок здійснення соціального і правового захисту осіб, позбавлених свободи внаслідок збройної агресії Російської Федерації проти України, після їх звільнення;
- Порядок здійснення заходів із психологічної реабілітації громадян України, захоплених як заручники внаслідок збройної агресії проти України, позбавлених свободи з політичних мотивів або захоплених як військовополонені у зв'язку із захистом незалежності, суверенітету та територіальної цілісності України, після їх звільнення.

Одразу після зустрічі звільнених з полону військовослужбовців, вони мають бути доставлені до закладів охорони здоров'я та забезпечені медико-психологічною реабілітацією, що включає комплекс лікувально-профілактичних, реабілітаційних та оздоровчих заходів, спрямованих на відновлення їх психофізіологічних функцій, оптимальної працездатності та соціальної активності. Проведення медико-психологічної реабілітації здійснюється в межах послідовності заходів, спрямованих на соціальний захист звільнених з полону осіб. Останніми в цій послідовності є надання звільненим особам психологічної реабілітації, організація заходів із соціальної та/або професійної адаптації за місцем проживання/перебування (попри схожість в назві, йдеться про різні реабілітаційні заходи).

Реабілітаційна допомога колишнім військовополоненим надається у закладах охорони здоров'я відповідної відомчої підпорядкованості залежно від місця проходження служби звільненої особи. Висновок про необхідність такої реабілітації складається військово-лікарськими комісіями. Організація надання

такої допомоги покладається на відповідні державні органи, у підпорядкуванні яких перебувають заклади охорони здоров'я. Послуги із психологічної реабілітації військовослужбовців надаються за рахунок бюджетних коштів. Так само з державного бюджету оплачується проживання та харчування під час надання таких послуг в умовах стаціонару.

В окремих випадках поранені воїни із дуже важкими травмами скеровуються на лікування за кордон. Закордонні медичні заклади, у разі офіційного направлення державою на лікування нашого військовослужбовця, проводять лікування (реабілітацію, протезування) також безоплатно.

Для кожного воїна передбачена індивідуальна програма лікування, яка визначає терміни та умови перебування на лікуванні і реабілітації. Це залежить від отриманих травм й поранень. Протезування здійснюється також за рахунок держави, подальший супровід тих, хто отримав протези, проводиться в Україні.

За інформацією командування Медичних сил ЗСУ, на сьогодні існує єдиний медичний простір, і звільнених з полону військовослужбовців для їхнього поглибленого медичного огляду та подальшого лікування можна розмістити як у визначених закладах, так і залежно від місця обміну в будь-якому закладі Міністерства охорони здоров'я України та різних відомчих закладах.

Загалом, згідно з нормами, які були затверджені відповідно до стандартів НАТО, військовослужбовці після полону проходять три етапи реінтеграції. На першому етапі – після того, як СБУ та ГУР Міноборони повернули військовослужбовців, вони проходять медичне сортування. Після цього настає другий етап – військовим надають медичну допомогу з подальшим направленням на реабілітаційні заходи або лікування. На третьому етапі їх забезпечують документами, пояснюють соціальні права, щоб вони могли будувати свої плани на майбутнє, і з ними працюють психологи, що пройшли відповідну підготовку.

Окремо проводиться робота з членами родин звільнених полонених: дружинами, дітьми, матерями. Визначається необхідний пакет допомоги у розв'язанні соціально-побутових проблем.

Ключовими державними структурами, які опікуються звільненими з полону є: МОЗ, Міноборони (Медичні сили ЗСУ), МВС, Мінреінтеграції, Мінветеранів, Національне інформаційне бюро та обласні військові адміністрації, на території яких відбуваються звільнення з полону.

Окремо стосовно процесу реабілітації колишніх військовополонених слід зазначити:

– на практиці не спостерігається застосування окремого протоколу психологічної реабілітації військовополонених, вона відбувається, виходячи із загального обстеження стану здоров'я та діагностування;

– принаймні частина військовослужбовців, ймовірно через стереотипи щодо відсутності військового досвіду в цивільних спеціалістів, надає перевагу роботі з військовими психологами;

– для належного здійснення психологічної реабілітації не вистачає спеціалістів;

– направлення звільнених полонених для проведення психологічної реабілітації за межами України може бути пов'язане з труднощами через мовний бар'єр, що в цій ситуації має особливе значення через необхідність тісного і довірливого спілкування;

– психологічної реабілітації об'єктивно потребують всі звільнені з полону;

– військовослужбовці, особливо офіцери, схильні уникати діагностування потреби в психологічній реабілітації (тобто виявлення психічних захворювань/розладів), оскільки це гарантовано має наслідком позбавлення доступу до державної таємниці. За загальним правилом, такі особи можуть бути допущені до державної таємниці не раніше як через 5 років після закінчення зазначеного епізоду психічних порушень за наявності стійкої ремісії, що вирішується індивідуально лікарем-психіатром. Об'єктивно, не всі колишні полонені мають протипоказання щодо доступу до державної таємниці;

– узагальнення та доступ в повному обсязі до інформації про звільнених з полону осіб, а також про їхнє перебування і місця проведення реабілітації, потреби тощо пов'язане з безпековими ризиками.

Як правильно комунікувати та як підтримати тих, хто пройшов полон

Тим, хто пройшов полон важлива підтримка суспільства. Проте вона не має виражатися в нав'язливому інтересі до них, а скоріше в реальних справах. Дуже важливо надати їм час для відпочинку та самоврівноваження, при цьому слід остерігатися питань щодо їхніх думок про майбутнє. В людині важливо пробудити (повернути їй) інтерес до життя. Важливо остерігатися питань, наприклад, про майбутнє. Цим людям потрібен час на те,

щоб треба зупинитися, прийти в себе та зрозуміти, що відбувається навколо. Полонені тривалий час були в ізоляції та, імовірно, піддавалися насильству і тортурам. Про це також не слід розпитувати. Якщо вони підтримують оптимістичний та зовні веселий стан, це не означає, що переживання важких емоцій їх більше не турбують.

Звісно, найголовніше забезпечити людину житлом та роботою. Їй потрібна стабільність та спокій. А коли пройде період адаптації і у них з'явиться бажання спілкуватися важливо показати, що вони потрібні суспільству, підтримати їх творчі нахили чи бажання до громадської, політичної, іншої активної діяльності чи активності заради своєї сім'ї. Важливо – підтримувати, а не нав'язувати. І самим зберігати позитивний настрій. Поміж щасливих людей кожен і сам швидше відчує себе щасливим.

Не слід також боятися просто запитати, в чому саме людина потребує вашої допомоги. Готовність допомогти завжди краще, ніж непотрібна допомога. Інколи краще нічого не робити, аніж випадково зробити те, що може нашкодити.

Пам'ятайте також про їхню гідність. Поважайте людину, яка повернулася з полону. Перед вами військовослужбовець, який виконав свій обов'язок – вижив в умовах, які не пов'язуються зі звичайним людським досвідом. Покажіть, що ви цінуєте його стійкість. Без зайвої ейфорії. Вона у цьому випадку буде недоречною.

Висновки

На сьогоднішній день бойові дії на Сході України призвели не тільки до фізичних, але і до тяжких психологічних людських втрат, як серед цивільного населення, так і серед військовослужбовців, які безпосередньо брали участь у бойових діях та перебували в полоні. Це пов'язано з тим, що особливого значення в сучасній війні набуває людський фактор, при якому моральний дух і психічна рівновага особового складу стають найважливішими у збереженні боєготовності та боєздатності військ. Актуальність психологічної переваги над противником як важливої умови досягнення успіху доведена активними діями Збройних Сил України на всіх ділянках російсько-українського фронту.

На випадок, коли в ході безпосередніх бойових зіткнень з супротивником військовослужбовці за непереборних обставин потрапляють у полон, у кожного військовослужбовця повинно

бути сформовано певну манеру поведінки з моменту його захоплення, якої він повинен притримуватись для збереження свого життя та здоров'я, а зокрема здорової психіки. Дуже важливо враховувати такі аспекти військового полону як: (1) ідеологічна обробка, (2) знущання, (3) тортури, (4) голодом, (5) хвороби, (6) виснажливі роботи, (7) незаконні розправи, (8) жорстокість конвоїрів та охоронців, (9) втрата зв'язку з рідними, (10) втрата надії на швидке звільнення.

Вже сама думка про позбавлення волі створює для полоненого психологічний бар'єр, який зумовлює пригнічений психологічний стан. Особа сприймає своє утримання, як вирок того, що вона не здатна вплинути на ситуацію, змінити своє положення, відчуває докори сумління через те, що можливо підвела свій підрозділ, товаришів та командирів через прикрий випадок чи власну непрофесійність.На цьому ґрунті в полоненого можуть виникати психічні розлади, для подолання, яких у разі звільнення з полону, необхідно прикласти значних зусиль за допомогою кваліфікованої допомоги фахівців.

Слід пам'ятати, що людина після полону цілком може повернутись до нормального життя завдяки власним ресурсам, підтримці близьких людей, підтримці держави, професійній медичній та юридичній реабілітації, вирішенню нагальних соціальних потреб, зокрема працевлаштування та місцепроживання.

Людина після полону може цілковито змінитися, що є нормальним, адже в екстремальних умовах вона набула нового досвіду, що, можливо, відкрив для неї певні, приховані у ній самій уміння та здібності, нові орієнтири, нові життєві шляхи та нові цінності.

А суспільство має усвідомлювати, що люди, які пережили подібний досвід особливо сприйнятливі до несправедливості та нездорових суспільних проявів у вигляді непослідовності та нечесності політиків, корупції, погано організованої роботи державних установ, нечутливості держави до соціальних та духовних потреб громадян, безкарності стосовно зрадників, колаборантів, крадіїв та всіх тих, хто розвалює та деморалізує суспільство.

Щодо державних дій та програм стосовно профілактики психологічних уражень в результаті полону та реабілітації колишніх полонених варто взяти до уваги, що (1) в умовах продовження бойових дій кількість осіб, що повертатимуться з полону і потребуватимуть реабілітації, ймовірно, зростатиме; (2) звільнені

з полону особи, які вже отримали реабілітаційні послуги, можуть потребувати таких послуг і в подальшому, після вичерпання державних гарантій; (4) проведення належної реабілітації усіх звільнених з полону осіб потребує залучення значних додаткових фінансових, матеріально-технічних і людських ресурсів; (5) забезпечення належної реабілітації звільнених з полону осіб часто неможливе або ускладнюється без одночасного задоволення їхніх житлово-побутових потреб; (6) поза увагою держави залишаються потреби в реабілітації осіб, які повернулися в Україну не в порядку обміну полоненими; (7) наразі не існує системи сталої підтримки родин полонених, бракує досвідчених фахівців, які б володіли фаховими знаннями та мали відповідний досвід на належному рівні;(8) ймовірно, існує потреба у визначенні і застосуванні окремого протоколу проведення психологічної реабілітації звільнених з полону осіб; (9) є ризики, що якщо для реабілітації будуть використовуватися одні й ті самі спеціалізовані державні заклади, то публічна інформація про ці заклади може зробити їх об'єктами ворожих атак; (10) слід враховувати, що тема потреб звільнених з полону доволі чутлива і може використовуватися ворогом в цілях пропаганди.

Належна психологічна реабілітація і тривала психологічна підтримка є однією з найпоширеніших потреб звільнених з полону осіб і членів їхніх сімей. А, можливо, ця потреба є й однією з найгостріших через брак відповідних спеціалістів.

Джерела та рекомендована література

1. Adler AB, Forbes D, Ursano RJ. Sustaining NATO service member mental health during the crisis in Ukraine. *BMJ Mil Health. This study was funded by Military Operational Medicine Research Program (MO210077).* Accepted 30 April 2022.
2. André Loez. Pour en finir avec le "moral" des combattants. F. Rousseau, J.-F. Muracciole (dir.), Combats. Hommage à Jules Maurin, 2010. halshs-02947511.
3. ANNEX G – A LEADER'S GUIDE TO PSYCHOLOGICAL SUPPORT ACROSS THE DEPLOYMENT CYCLE: *NORTH ATLANTIC TREATY ORGANISATION,* RTO-TR-HFM-081.
4. Catarina Inoue, Evan Shawler, Christopher H. Jordan, Christopher A. Jackson.Veteran and Military Mental Health Issues: *StatPearls [Internet]. Treasure Island (FL):* 2024 Jan. URL: https://pubmed.ncbi.nlm. nih.gov/34283458/
5. Consequences of captivity: health effects of far East imprisonment in World War II / D. ROBSON, E. WELCH, N.J. BEECHING and G.V. GILL. Liverpool School of Tropical Medicine, Pembroke Place, Liverpool, L3 5QA, UK: Q J Med 2009; 102:87–96, doi:10.1093/qjmed/hcn137 Advance Access publication 14 October 2008.
6. Elrick Irastorza. Quatre principes pour fonder le moral: *Inflexions* 2007/3 (N° 7), pages 79 à 87; Éditions Armée de terre, ISSN 1772-3760, ISBN 9782110070180, DOI 10.3917/infle.007.0079
7. Frank Vermeulen, Jean-René Bachelet, Alain Rohaut. Manager le moral des troupes ?: Le journal de l'école de Paris du management 2010/1 (N°81) 81), pages 9 à 16. Éditions Association des amis de l'école de Paris. ISSN 1253-2711 DOI 10.3917/jepam.081.0009
8. Joan Petersilia. When Prisoners Return to the Community: Political, Economic, and Social Consequences. / U.S. Department of Justice Office of Justice Programs *National Institute of Justice* / The Executive Sessions on Sentencing and Corrections. November 2000. No. 9, p. 1-7.
9. Koval V, Krymets L. MORALE AND MORALITY IN THE ARMED FORCES OF UKRAINE: NATO APPROACHES AND THE NATIONAL DIRECTION OF IMPLEMENTATION. *Вісник Національного університету оборони України.* 2 (72) /2023. С. 58-68.
10. La Psychologie du combat (2eme Partie) Le Stress. *SGTT (Société genevoise de tir tactique).* URL: https://sgtt.ch/system/files/Psychologie%20du%20combat%202.pdf
11. La psychologie du combat (Première partie). *NoPanic (un Magazine Web).* URL: https://nopanic.fr/pdf/Psychologie-du-combat-1.pdf
12. MEDICAL AND PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF SAFETY AND ADAPTATION OF MILITARY PERSONNEL TO EXTREME CONDITIONS / Ihor I. Prykhodko1, Serhii V. Bielai1, Anatolii M. Hrynzovskyi, Anatolii M. Zhelaho1, Serhii O. Hodlevskyi1, Svitlana I. Kalashchenko2 1NATIONAL ACADEMY OF THE NATIONAL GUARD OF UKRAINE, KHARKIV, UKRAINE 2BOGOMOLETS NATIONAL MEDICAL UNIVERSITY, KYIV, UKRAINE: *Wiadomości Lekarskie*, VOLUME LXXIII, ISSUE 4, APRIL 2020, С. 679-683.

13. Molendijk Tine. The Role of Political Practices in Moral Injury: A Study of Afghanistan Veterans. *Political Psychology*, Vol. 40, No. 2, 2019, p 261- 275.
14. Moral Decisions and Military Mental Health (Décisions morales et santé mentale dans l'armée). Final Report of Task Group HFM-179: *NORTH ATLANTIC TREATY ORGANISATION, The Research and Technology Organisation (RTO) of NATO.* RTO TECHNICAL REPORT, TR-HFM-179; Published January 2018.
15. More Than Numbers: Americans and the Revival of French Morale in the Great War *(Більше ніж цифри: роль американців у відновленні бойового духу французів у Першій Світовій).* By Robert A. Doughty. *ARMY HISTORY. The Professional Bulletin of Army History.* PB-20-01-2 (No. 52) Washington , D.C. Spring 2001. P. 1-44.
16. NATO STANDARD : AJP-3.2 : Allied Joint Doctrine for Land Operations. Edition B Version 1. FEBRUARY 2022. NORTH ATLANTIC TREATY ORGANIZATION ALLIED JOINT PUBLICATION. Published by the NATO STANDARDIZATION OFFICE (NSO), 2022.
17. NATO STANDARD : AMedP-8.10 A : PSYCHOLOGICAL GUIDE FOR LEADERS ACROSS THE DEPLOYMENT CYCLE. Edition A Version 1. OCTOBER 2019. *NORTH ATLANTIC TREATY ORGANIZATION ALLIED MEDICAL PUBLICATION.* Published by the NATO STANDARDIZATION OFFICE (NSO), 2019.
18. Olexander Timchenko, Ihor Prykhodko, Yuri Shyrobokov, Nataliia Onishchenkio, Vasiliy Lefterov. Psychological Aspects of Captivity in the War n the East of Ukraine. *Polish Psychological Bulletin*. 2021, vol. 52(1) 97–106.
19. Omar Meziab, Katharine A. Kirby, Brie Williams, Kristine Yaffe, Amy L. Byers, Deborah E. Barnes. Prisoner of war status, posttraumatic stress disorder, and dementia in older veterans. *Alzheimer's & Dementia* 10 (2014) S236-S241 / 2014 Published by *Elsevier Inc.* on behalf of *The Alzheimer's Association*
20. Опальчук Б.В., Овод В.Д. Особливості психоемоційного стану військовослужбовців під час виконання бойових завдань. *Військова психологія у вимірах війни і миру: проблеми, досвід, перспективи.* Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції 05-06 квітня 2019 року. Київ, 2019. С. 171-173.
21. POWs in American History: A Synopsis. By Alan Marsh, Cultural Resources Specialist 1998. Last updated: October 25, 2022. URL: https://www.nps.gov/ande/learn/historyculture/pow_synopsis.htm
22. Psychological Aspects of Deployment and Health Behaviours (Aspects psychologiques de la projection opérationnelle et comportements liés à la santé): *NORTH ATLANTIC TREATY ORGANISATION, The Research and Technology Organisation (RTO) of NATO.* RTO TECHNICAL REPORT, TR-HFM-164; Published May 2012.
23. Serec, Masa & Bajec, Boštjan & Petek, Davorina & Svab, Igor & Selič - Zupančič, Polona. (2012). A structural model of burnout syndrome, coping behavior and personality traits in professional soldiers of the Slovene armed forces. *Zdravniški vestnik (Slovenian Medical Journal)*. 81 (april 2012 | Letnik 81). 326-336.
24. The White Book 2021. Defence Policy of Ukraine : information bulletin. Kyiv : Ministry of Defence Ukraine, 2022. – 120 c.

25. Ukraine/Fédération de Russie : prisonniers de guerre. / PRONONCÉ PAR Matilda Bogner, Cheffe de la mission de surveillance des droits de l'homme en Ukraine 15 novembre 2022. *NOTES DE CONFÉRENCE DE PRESSE. HAUT-COMMISSARIAT AUX DROITS DE L'HOMME (l'ONU).* URL: https://www.ohchr.org/sites/default/files/2022-11/ukraine-russia-prisoners-war-UKR.pdf
26. Villatoux Marie-Catherine. Traitement psychologique, endoctrinement, contre-endoctrinement en guerre d'Algérie : le cas des camps de dé-tention. (Застосування психологічного тиску з метою зміни переконань в алжирській війні: на прикладі таборів для ув'яз-нених). Guerres mondiales et conflits contemporains. 2002/4 (n°208), pages 45 à 54.
27. Алещенко В. І. Морально-психологічне забезпечення в період підготовки миротворчого контингенту до участі у миротворчій операції. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2'2011. С. 55-59.
28. Алещенко В. І. Психологічний потенціал особистості у військовій сфері: структура і зміст. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова. Психологія.* 2015. Т. 20. Вип. 4 (38). С. 7-17.
29. Алещенко В.І., Сербін В.Г. Проблеми захисту від негативного інформаційно-психологічного впливу противника. *Математичні машини і системи*. 2010, № 1. С. 77-86.
30. Алещенко Віктор. Імідж війська — імідж держави. *Військо України.* №5 (83) 2007С. 8-10.
31. Апальков В. В. Психологія поведінки військовослужбовця в умовах полону. Вісник Національного університету оборони України 2 (55) /2020. С. 14-22.
32. Асєєв С. «Сама система з'їдає вас зсередини». Розповідь Станіслава Асєєва про полон у Донецьку. *Радіо Свобода.* 17 березня 2020, 07:40. URL: https://www.radiosvoboda.org/a/30491594.html
33. Асєєв С. 1 місяць у полоні. Станіслав Асєєв розповідає про пережите в окупованому Донецьку. *Радіо Свобода.* 28 січня 2020, 23:45. URL: https://www.radiosvoboda.org/a/30400928.html
34. Асєєв С. Досвід смерті та свобода в полоні. Станіслав Асєєв про вищу форму свободи. *Радіо Свобода.* 12 травня 2020, 08:10. URL: https://www.radiosvoboda.org/a/30606502.html
35. Асєєв С. Посттравматичний стрес: життя після полону. Розповідь Станіслава Асєєва. *Радіо Свобода.* 02 червня 2020, 07:40. URL: https://www.radiosvoboda.org/a/30647592.html
36. Асєєв С. Різновиди тортур у Донецьку. Розповідь Станіслава Асєєва про полон. *Радіо Свобода.* 31 березня 2020, 07:40. URL: https://www.radiosvoboda.org/a/30519082.html
37. Асєєв С. Секс і полон: що відбувалося у Донецьку в «Ізоляції». Розповідь Станіслава Асєєва. *Радіо Свобода.* 14 квітня 2020, 07:40. URL: https://www.radiosvoboda.org/a/30551943.html
38. Асєєв С. Стадії тортур: не герої, а ті, які вижили. Розповідь Станіслава Асєєва про полон у Донецьку. *Радіо Свобода.* 26 травня 2020, 07:30. URL: https://www.radiosvoboda.org/a/30634506.html

39. Асєєв С. Тортури до ув'язнених в окупованому Донецьку. Розповідь Станіслава Асєєва. *Радіо Свобода.* 11 лютого 2020, 23:35. URL: https://www.radiosvoboda.org/a/30427847.html
40. Асєєв С. Хто ці люди: психологічний портрет катів. Розповідь Станіслава Асєєва про полон у Донецьку. *Радіо Свобода.* 28 квітня 2020, 07:40. URL: https://www.radiosvoboda.org/a/30579954.html
41. Бабак С. А., Стаднік А. В., Немінський І. В. Компетентність у під-готовці майбутніх офіцерів з морально-психологічного забез-печення на військовій кафедрі університету. International Journal of Education and Science, Vol. 4, No. 1, 2021. С. 33-40.
42. Білошицький В.І., Гангал А.В., Стукан С.О., Бех С.М. Морально-психологічне забезпечення у Збройних Силах України: навчально-методичний посібник. 2-ге видання, доповнене і перероблене. Київ: НТУУ "КПІ імені Ігоря Сікорського", 2020. - 138 с.
43. Блінов О. А. Бойова психічна травма: монографія. – К.: Талком, 2019. – 700 с.
44. *Бойко О.* Основне призначення структур морально-психологічного забезпечення Збройних Сил України. *Довідник з МПЗ*. URL: https://dovidnykmpz.info/zagalni/osnovne-pryznachennia-struktur-moral-no-psykholohichnoho-zabezpechennia-zsu.
45. Бондарев Г. В., Круть П. П. Основи військової психології: навч. посіб.; Харків. : нац. ун-т внутр. справ, 2020. – 272 с.
46. В'язні донецької «Ізоляції». Розповідь Станіслава Асєєва про різновиди страху. *Радіо Свобода.* 25 лютого 2020, 07:30. URL: https://www.radiosvoboda.org/a/30452527.html
47. Васильєв С.П. До проблеми превенції дезадаптаційних проявів у військовослужбовців внаслідок перебування в зоні бойових дій (досвід Бундесверу). *Військова психологія у вимірах війни і миру: проблеми, досвід, перспективи.* Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції 05-06 квітня 2019 року. Київ, 2019. С. 43-44.
48. Ганицький Борис. Війна і полон. *ДЗЕРКАЛО ТИЖНЯ.* 08 травня, 2021, 08:30. URL: https://zn.ua/ukr/SOCIUM/vijna-i-polon.html
49. Годжек Я. С. Нормативні гарантії статусу військовополонених у міжнародному праві та їх значення для України. *ПРАВО І СУСПІЛЬСТВО*. № 3 / 2020. С. 218-223.
50. Гозуватенко Г.О. Особливості морально-психологічного забезпе-чення військ (сил) в умовах реорганізації Збройних Сил України. *Львівський інститут Сухопутних військ Національного університету "Львівська політехніка".* URL: https://vlp.com.ua/files/31_4.pdf
51. Гребенюк М.О. Становлення професійної «я-концепції» як запорука успішної адаптації до умов військової служби. *Військова психологія у вимірах війни і миру: проблеми, досвід, перспективи.* Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції 05-06 квітня 2019 року. Київ, 2019. С. 56-58.
52. Гриб Н.М., Шиковець С.О. Профілактика деструктивної агресив-ності у військовослужбовців. *Військова психологія у вимірах війни і миру: проблеми, досвід, перспективи.* Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції 05-06 квітня 2019 року. Київ, 2019. С. 59-60.

53. Громенко Сергій. Вчителі дійсно виграють війни. Росія це розуміє. А Україна? *Історична правда.* СЕРЕДА, 3 КВІТНЯ 2024, 17:11. URL: https://www.istpravda.com.ua/columns/2022/05/31/161392/
54. Гуменюк Олександр, Оприщенко Анастасія. «Громадянин у вій-ськовій уніформі». Як влаштована військова етика і дисципліна? Розбираємося на прикладіцивілізованих країн і Росії. *Заборона.* 25 травня, 2022. URL: https://zaborona.com/yak-vlashtovana-vijskova-etyka-i-dysczyplina-rozbyrayemosya-na-prykladi-czyvilizovanyh-krayin-i-rosiyi/
55. Гуменюк Олександр. Війна має свої закони та звичаї. Проте Росія порушує майже кожен з них. *Заборона.* 19 травня, 2022. URL: https://zaborona.com/vijna-maye-svoyi-zakony-ta-zvychayi-prote-rosiya-porushuye-majzhe-kozhen-z-nyh-rozbir-zaborony/
56. Дідик Н. Ф. Роль сім'ї у підтримці психологічного стану військовослужбовця на різних етапах виконання службово-бойового завдання. *Робота з травмами війни. Український досвід.* Тези доповідей. С. 48- 51.
57. Дорохов М.С. Формування взаємовідносин у збройних силах україни за європейськими стандартами. *Військова психологія у вимірах війни і миру: проблеми, досвід, перспективи.* Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції 05-06 квітня 2019 року. Київ, 2019. С. 66-67.
58. Дроздова Л.В. Особливості інформаційно-психологічного впливу через засоби масової пропаганди. *Військова психологія у вимірах війни і миру: проблеми, досвід, перспективи.* Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції 05-06 квітня 2019 року. Київ, 2019. С. 68-71.
59. Дубровинський Г.Р. Особливості емоційного інтелекту в системі взаємовідносин військовослужбовців. *Військова психологія у вимірах війни і миру: проблеми, досвід, перспективи.* Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції 05-06 квітня 2019 року. Київ, 2019. С. 76-78.
60. Дяченко В. І. Досвід МПЗ у військових частинах ТрО в умовах сучасної інформаційної війни. *Морська безпека та оборона*. № 2 2023. С. 51-58.
61. ЖЕНЕВСЬКА КОНВЕНЦІЯ про поводження з військовополоненими. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_153#Text
62. Жінці вибили зуби, щоб було простіше це з нею робити: українка розповіла про зґвалтування у полоні РФ. *ТСН.* 14:07, 10.12.23. URL: https://tsn.ua/exclusive/zhinci-vibili-zubi-schob-bulo-prostishe-ce-z-neyu-robiti-ukrayinka-rozpovila-pro-zgvaltuvannya-u-poloni-rf-2468476.html
63. ЗАКОН УКРАЇНИ Про Дисциплінарний статут Збройних Сил України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 1999, № 22-23, ст.197. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/551-14#Text
64. Заява ООН: ООН повідомляє про поширені випадки насильства та катувань військовополонених упродовж більш ніж восьми місяців російського збройного нападу на Україну та загострення бойових дій. *ООН.* 15 листопада 2022. URL: https://ukraine.un.org/ en/207332-more-8-months-russia%E2%80%99s-armed-attack-ukraine-and-ensuing-escalation-hostilities-un-reports

65. Іллющенко С.Ю. Професійно важливі якості особистості керівника. *Військова психологія у вимірах війни і миру: проблеми, досвід, перспективи.* Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції 05-06 квітня 2019 року. Київ, 2019. С. 89-91.
66. Кириченко Сергій. Саме рівень боєготовності Збройних Сил є показником ефективності військового управління, критерієм раціональності використання оборонного бюджету. *Військо України.* №5 (83) 2007С. 1-3.
67. Кислинська К. Г., Андрєєва В. В., Постоюк А. Д. Антисоціальна поведінка військовослужбовця. *Військова психологія у вимірах війни і миру: проблеми, досвід, перспективи.* Матеріали IV Міжна-родної науково-практичної конференції 05-06 квітня 2019 року. Київ, 2019. С. 101-104.
68. Клименко І.В. Соціально-психологічні аспекти розвитку організаційної культури у військових підрозділах. *Військова психологія у вимірах війни і миру: проблеми, досвід, перспективи.* Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції 05-06 квітня 2019 року. Київ, 2019. С. 108-109.
69. Кличковський С.О. Вплив стилю керівництва на соціально-психологічний клімат у кризовий період. *Військова психологія у вимірах війни і миру: проблеми, досвід, перспективи.* Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції 05-06 квітня 2019 року. Київ, 2019. С. 110-112.
70. КМІН Анастасія. Окремі аспекти морально-психологічного забезпечення в локальних війнах та збройних конфліктах другої половини XX – початку XXI ст. *Військово-історичний меридіан. Електронний науковий фаховий журнал.* – Вип. 1 (27) / *Національний музей історії України у Другій світовій війні. Мемо-ріальний комплекс, Інститут історії України НАН України*. – К., 2020. URL: https://chtyvo.org.ua/authors/Kmin_Anastasiia/Okremi_aspekty_moralno-psykholohichnoho_zabezpechennia_v_lokalnykh_viinakh_ta_zbroinykh_konfliktakh/
71. Комар Зоран. Психологічна стійкість воїна: підручник для військо-вих психологів. – Київ : 2017. 285 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Komar_Zoran/Psykholohichna_stiikist_voina.pdf
72. КОНЦЕПЦІЯ воєнної історії України; затверджена МОУ 8 грудня 2017 року. URL:https://dovidnykmpz.info/wp-content/uploads/2018/10/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%86%D0%B5%D0%BF%D1%86%D1%96%D1%8F-%D0%B2%D0%BE%D1%94%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%97-%D1%96%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%97-%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8.pdf
73. Копаниця Д.М. Психологічна підготовка військовослужбовця щодо успішного виконання завдань в умовах бою. С. 120-122.
74. Костюкова Н.В. Організація психологічної підготовки до бойових дій в арміях країн нато. *Військова психологія у вимірах війни і миру: проблеми, досвід, перспективи.* Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції 05-06 квітня 2019 року. Київ, 2019. С. 128-131.
75. Круть П. П., Стаднік А. В., Ващенко І. В. Морально-психологічне забезпечення підготовки та застосування Збройних Сил України:

соціально-гуманітарний вимір. *International Journal of Education and Science*, Vol. 4, No. 2, 2021. С. 61-66.

76. Лапчук В.С. Морально-психологічний стан військовослужбовців під час перебування в полоні. *Військова психологія у вимірах війни і миру: проблеми, досвід, перспективи.* Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції 05-06 квітня 2019 року. Київ, 2019. С. 140-142.
77. Методичні рекомендації з організації та проведення роботи щодо недопущення порушень статутних правил взаємовідносин між військовослужбовцями у військових частинах (підрозділах). *МІНІСТЕРСТВО ОБОРОНИ УКРАЇНИ ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ.* Київ, 2018. URL: https://dovidnykmpz.info/wp-content/uploads/2018/06/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4-%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97-%D0%9D%D0%A1%D0%92-2018.pdf
78. Морально-психологічне забезпечення у Збройних Силах України: Підручник: у 2 ч. Ч.1. / колектив авторів; за заг. ред.. В. В. Стасюка. – К.: НУОУ, 2012. – 682 с.
79. Мосейко В.В. Психологічна реабілітація постраждалих від птср. *Військова психологія у вимірах війни і миру: проблеми, досвід, перспективи.* Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції 05-06 квітня 2019 року. Київ, 2019. С. 158-159.
80. Найдьонова Л.А. Медіа і війна: 10 тез про саморегуляцію медіа в україні. *Військова психологія у вимірах війни і миру: проблеми, досвід, перспективи.* Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції 05-06 квітня 2019 року. Київ, 2019. С. 164-165.
81. НАКАЗ Генерального штабу Збройних Сил України № 183 від 22.05.2017, «Про затвердження Положення про структури мо-рально-психологічного забезпечення у Збройних Силах України». - Київ, 2017.
82. НАКАЗ Генерального штабу Збройних Сил України № 4 від 04.01.2017, «Про затвердження Інструкції з організації інформа-ційно-пропагандистського забезпечення у Збройних Силах України». - Київ, 2017.
83. Основи реабілітаційної психології: подолання наслідків кризи: навчальний посібник. Том 3. / Заг. редакція: Л. Гридковець. / Колектив авторів: Л. Гридковець, Т. Вебер, Н. Журавльова, О. Запорожець, О. Климишин, Д. Креймейер, А. Мокроусова, Н. Пророк, Н. Сиротич, Т. Сіренко, Л. Царенко, Н. Шапошник. / Заг. керівництво проектом: Л. Малогулко.– Київ : ОБСЄ, 2018. – 236 с.
84. Павлик Н. В. Психологічний супровід військовослужбовців, спрямований на психологічну реабілітацію постстресових психічних розладів : метод. посіб. – Київ, 2020. – 92 с. – Бібліогр.: с. 90-92.
85. Полікашин В.С., Полікашин Ю.В., Поляков С.Ю.. Основи управління і прийняття рішень у військовій справі: Навч. Посібник – Х.: Нац. юрид. акад. України, 2003. – 120 с.
86. Романишин А.М. Критерії ефективності психологічного забезпечення. *Військова психологія у вимірах війни і миру: проблеми, досвід,*

перспективи. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції 05-06 квітня 2019 року. Київ, 2019. С. 187-188.

87. Свєженцева Ілона, Козінчук Андрій. "Далі буде краще," — військовий психолог про підтримку психологічного стану під час війни. *СУСПІЛЬНЕ НОВИНИ.* 23 квітня 2022, 09:51. URL: https://suspilne.media/221165-dali-bude-krase-vijskovij-psiholog-pro-pidtrimku-psihologicnogo-stanu-pid-cas-vijni/
88. Сиротюк Юрій. Чому володіючи високотехнологічними інструментами і мотивованими людьми з вищим ніж у ворога IQ, ми застрягли в м'ясорубках за посадки? *Український погляд.* 24-11-2023 08:28. URL: https://ukrpohliad.org/analytics/chomu-volodiyuchy-vysokotehnologichnymy-instrumentamy-i-motyvovanymy-lyudmy-z-vyshhym-nizh-u-voroga-iq-my-zastryagly-v-m-yasorubkah-za-posadky.html
89. Система поетапної (ситуативної) профілактики порушень статутних правил взаємовідносин між військовослужбовцями.– Київ: ГШ ЗС України, 2012. 13 с.
90. Скрипка Р.Г. Досвід пропагування мужності та героїзму в антитерористичній операції. *Військова психологія у вимірах війни і миру: проблеми, досвід, перспективи.* Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції 05-06 квітня 2019 року. Київ, 2019. С. 199-200.
91. Стасюк С.В. Особливості регулювання сучасних збройних конфліктів: проблеми та перспективи. *ЮРИДИЧНА НАУКА.* № 1(1)/2011. С. 206-210.
92. Стружко О.П. Стереотипи, як інструмент впливу в умовах інформаційної війни. *Військова психологія у вимірах війни і миру: проблеми, досвід, перспективи.* Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції 05-06 квітня 2019 року. Київ, 2019. С. 207-209.
93. Федченко К.О., Грищенко А.С., Пальчик О.М. Інструменти подолання посттравматичних розладів. *Військова психологія у вимірах війни і миру: проблеми, досвід, перспективи.* Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції 05-06 квітня 2019 року. Київ, 2019. С. 223-224.
94. Хміляр О., Апальков В. Психологія життя військовослужбовця після полону. *ВІСНИК Київського національного університету імені Тараса Шевченка. ВІЙСЬКОВО-СПЕЦІАЛЬНІ НАУКИ.* 2(50)/2022. С. 54-59.
95. Широбоков Ю.М. Стадії військового полону та особливості їх впливу на психіку військовослужбовців. *Проблеми екстремальної та кризової психології.* 2016. Вип. 20. С. 313-321.
96. Ягупов В. Військова психологія, 2004. URL: http://medbib.in.ua/viyskova-psihologiya.html
97. Якубів В. М., Полюк М. І. Класифікація методів мотивації персоналу в системі управління організаціями. *Вісник Прикарпатського університету. Економіка.* 2018. Випуск XIII. С. 191-196.

Науково-популярне видання
Культурно-освітній центр неформальної освіти
Центрального будинку офіцерів Збройних Сил України

Сергій КОРНЯ

Інформаційна робота та морально-психологічне Забезпечення у військах
Науково-навчальний збірник

Упорядники та редактори:
ВадимКАРПЕНКО
Микола СІКОРСЬКИЙ

Підписано до друку 13.04.2024 р.
Формат 60х80\16.
Гарнітура Cambria. Ум. друк. арк. 7,91.
Тираж 100 прим. Замовлення № 259

Віддруковано ТОВ «Друкарня «Рута»
(свід. Серія ДК №4060 від 29.042011 р.)
м. Кам'янець-Подільський, вул. Руслана Коношенка, 1
тел. 0 98 627 00 79, drukruta@ukr.net







КОРНЯ Сергій Михайлович
полковник ЗС України

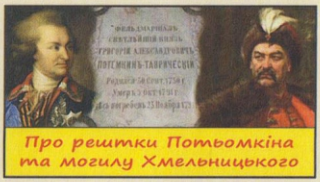
З 6 березня 2020 року – заступник начальника Центрального будинку офіцерів Збройних Сил України,

з 9 вересня 2022 року – начальник Центрального будинку офіцерів Збройних Сил України

Освіта:

Київський військовий ліцей ім. Івана Богуна
Львівський інститут сухопутних військ

КАНАЛ ЦБО ЗСУ на YouTube

















Офіційний сайт Центрального будинку офіцерів ЗС України (www.cbozsu.com)

Текстові матеріали: статті, лекції, посилання на відео (www.korekta-vvk.com)

ISBN 617-8323-71-9
9 786178 323714

