

СЕКЦІЯ 1 ПСИХОЛОГІЯ ОСОБИСТОСТІ

МОТИВАЦІЙНА СКЛАДОВА ФОРМУВАННЯ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРА

MOTIVATIONAL COMPONENT OF FORMATION OF A MILITARY LEADER

У статті розглянуто особливості мотиваційної складової у формуванні військового лідера сучасної України. Обґрунтовано актуальність проблеми мотивації військовослужбовців у складних умовах сьогодення, пов'язаних із широкомасштабною війною в Україні. Наголошено на необхідності формування комплексу лідерських якостей військовослужбовців Сил оборони України, необхідних для виконання завдань військово-службової діяльності.

Проаналізовано теоретичні основи військового лідерства та мотивації, визначено особисті якості військового лідера, які впливають на морально-психологічну атмосферу колективу, надихають його на успішне виконання поставлених завдань і сприяють особистісному розвитку кожного військовослужбовця. Лідер військового підрозділу, який зосереджується на своєму особистісному розвитку, стає прикладом для своєї команди, стимулюючи її до виконання завдань за призначенням.

Підкреслено важливість формування особистості військового лідера, як безперервний процес, що потребує постійного саморозвитку та вдосконалення. Лідер, який постійно покращує свої знання, вміння та навички, може передати цей досвід своїм побратимам (посестрам). Самовдосконалення як процес особистісного зростання та розвитку може охоплювати: самоаналіз; здатність до саморефлексії; усвідомлення власних сильних і слабких сторін особистості, а також певні дії для досягнення успіху. Самовдосконалення самого лідера сприяє і розвитку його команди.

Охарактеризовано мотиваційну складову, яка виступає є важливою передумовою формування сучасного військового лідера. Одним з основних аспектів мотиваційної складової виокремлена саме мотивація до військової служби, котра виникає з потреб військовослужбовців та пов'язана безпосередньо з процесом і результатом військово-професійної діяльності. Така мотивація здійснює суттєвий вплив на психологічну готовність до виконання завдань за призначенням, здатність об'єднувати військовослужбовців підрозділу та на ефективність управління військовим колективом загалом. Військовий лідер з високим рівнем мотивації до військової служби має стійкі переконання в необхідності захисту своєї країни, вірить у місію та цілі військової організації, вміє знаходити індивідуальний підхід до кожного члена команди, мотивувати та вести за собою, показуючи особистий приклад.

Зроблено висновок про те, що розвиток мотиваційної складової є важливим аспектом формування військового лідера, котрий забезпечує ефективне управління та підвищує готовність військовослужбовців до виконання завдань. Окреслено перспективи

у виокремленні психології харизматичного лідера сучасної армії.

Ключові слова: військовослужбовець, лідер, лідерство, мотивація, мотиви, особисті якості, самовдосконалення.

The article deals with the peculiarities of the motivational component in the formation of the military leader of modern Ukraine. The urgency of the problem of motivation of military personnel in the difficult conditions of the present, related to a large-scale war in Ukraine, is substantiated. The need to form a complex of leadership qualities of servicemen of the Defense Forces, necessary for fulfilling the tasks of military service activities, is emphasized.

The theoretical foundations of military leadership and motivation are analyzed, and the personal qualities of a military leader are identified, which influence the moral and psychological atmosphere of the team, inspire it to successfully complete the assigned tasks, and contribute to the personal development of each serviceman. The leader of a military unit, who focuses on his personal development, becomes an example for his team, stimulating it to complete the assigned tasks.

The importance of the formation of the personality of a military leader is emphasized as a continuous process that requires constant self-development and improvement. A leader who constantly improves his knowledge, skills and abilities can pass on this experience to his brothers (sisters). Self-improvement as a process of personal growth and development can include: self-analysis; the ability to self-reflect; awareness of one's own strengths and weaknesses, as well as certain actions to achieve success. Self-improvement of the leader himself also contributes to the development of his team.

The motivational component is characterized, which is an important prerequisite for the formation of a modern military leader. One of the main aspects of the motivational component is the motivation for military service, which arises from the needs of military personnel and is directly related to the process and result of military professional activity. Such motivation has a significant impact on psychological readiness to perform assigned tasks, the ability to unite military personnel of the unit and the effectiveness of managing the military team as a whole. A military leader with a high level of motivation for military service has strong convictions in the need to protect his country, believes in the mission and goals of the military organization, is able to find an individual approach to each team member, motivate and lead by setting a personal example.

It is concluded that the development of the motivational component is an important aspect of the formation of a military leader, which ensures effective management and increases the readiness

УДК 159.9.019

DOI <https://doi.org/10.32782/hbts.77.2.1>

Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Андриєт А.В.

старший викладач кафедри

професійної психології

Національна академія

Служби безпеки України

ORCID ID: 0000-0002-9917-4435

Вступ. У складних умовах сьогодення, пов'язаних із широкомасштабною війною в Україні, висуваються принципово нові вимоги до особистості військовослужбовців. Професійне становлення особистості має бути зорієнтоване як на підвищення рівня мотивації, так і на формування комплексу лідерських якостей, потрібних для виконання завдань військово-службової діяльності.

У Доктрині військового лідерства у Збройних Силах України, яку було прийнято в січні 2024 року, зазначено: «...стримування російської навали було б неможливим без ефективного управління та мотивування особового складу до виконання завдань із оборони держави, захисту її суверенітету, цілісності та недоторканності... Актуальність формування і розвитку військового лідерства обумовлена нагальною потребою у здатності військових лідерів вести за собою в бою (операції), а також впроваджувати якісні зміни у професійну культуру військовослужбовців та вдосконалювати ЗС України в цілому. Візія військового лідерства – ЗС України складають вмотивовані, компетентні, проактивні військові лідери – професіонали, здатні мислити критично та спроможні відповідати на виклики ХХІ століття» [1, с. 4].

Тематика лідерства у військових підрозділах постійно перебуває під увагою науковців, оскільки від професіоналізму військовослужбовців залежить якість виконання завдань за призначенням. Необхідність розвитку лідерських якостей у військовослужбовців не викликає сумнівів. Отже, однією з важливих передумов їх успішної діяльності є формування нових і розвиток наявних професійних мотивів, котрі виступають рушійною силою дій та вчинків.

Мотивація військовослужбовців в умовах сьогодення має неабияке значення для виконання професійних завдань щодо збройного захисту України.

Гострота й актуальність вищезазначених проблем обумовили необхідність виокремлення мотиваційної складової у формуванні сучасного військового лідера.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Значний внесок у вивчення проблем військового лідерства та мотивації зробили українські науковці, а саме: В. Алещенко, Н. Агаєв, О. Бойко, О. Бондаренко, А. Бурлакова, О. Ворошук, А. Галімов, М. Герасименко, Р. Гришук, В. Залужний, О. Зелінський, Н. Іванова, В. Клочков, О. Кокун, О. Колесніченко, О. Куруч, Н. Лозінська, Я. Мацегора, В. Мороз, А. Неурова, О. Остапенко, В. Осьодло, Н. Пенькова, І. Приходько, І. Перепелиця, І. Пішко, О. Рибчук, А. Романишин, О. Скрипкін, В. Ткаченко, О. Толмачов, Т. Требушкова, О. Хміляр, А. Чайковський, В. Юшкевич, В. Яценко й інші.

Зокрема, І. Перепелиця визначає професійну мотивацію військовослужбовців більшою мірою

як соціально-психологічно зумовлену конструкцію, яка динамічно змінюється під впливом мікросоціальних чинників, а саме військового колективу, лідерства командирів, корпоративної (організаційної) культури в підрозділі. Це враховано в актуальних методах дослідження мотивації військовослужбовців, насамперед ідеться про ставлення військовослужбовців до командирів і товаришів по службі, автономність і незалежність їхніх професійних дій, ідентифікацію з професійною групою тощо. У зв'язку з поступовою переорієнтацією сил безпеки й оборони на управлінські стандарти країн НАТО важливим аспектом сучасних досліджень є урахування зв'язків між лідерством у військових колективах і мотивацією військовослужбовців [2].

На думку А. Романишина та А. Неурової, військові лідери мотивують людей як усереднені, так і поза ланками командування, щоб спонукати до діяльності, зосереджувати мислення та формувати рішення для кращого блага свого підрозділу [3].

В. Мороз та О. Скрипкін виокремили основні відмінності між ролями командира та лідера, порівнявши ці дві типологічні характеристики, кожен із командирів може визначити можливість свого становлення як лідера військового колективу, отримавши більш чітке розуміння щодо тих принципових ознак лідерства, які йому вдасться втілити саме в собі [4].

О. Рибчук та О. Ворошук дослідили мотиваційний потенціал лідерства та визначали соціальні й особистісні джерела мотивації військовослужбовців [5].

Н. Агаєв та О. Кокун на основі здійсненого аналізу сучасних наукових уявлень щодо змісту понять лідерства та лідера, особливостей і вимог військової діяльності, які зумовлюють необхідність наявності в офіцерів лідерських якостей, підходів до визначення переліку лідерських якостей особистості, зокрема офіцерів, розробили психологічну структуру лідерських якостей майбутнього офіцера. У визначеній структурі виділено п'ять компонентів [6]:

- комунікативно-організаційний, у якому лідерськими якостями виступають комунікабельність, переконливість, тактовність, дипломатичність, емпатійність, гнучкість;

- емоційно-вольовий, у якому лідерськими якостями виступають цілеспрямованість, наполегливість, рішучість, впевненість у собі, вимогливість, самовладання, стресостійкість;

- мотиваційний, у якому лідерськими якостями виступають мотивація до лідерства, мотивація до успіху;

- мисленнєвий, у якому лідерськими якостями виступають швидкість мислення, логічність, креативність, проникливість, критичність, розсудливість;

– особистісний, у якому лідерськими якостями виступають активність, ініціативність, обов'язковість, надійність, відповідальність, чесність, патріотизм.

Водночас, незважаючи на значну розробленість теми професійної мотивації та військового лідерства, недостатньо дослідженою залишається проблема виокремлення мотиваційної складової у формуванні сучасного військового лідера.

Мета статті. Метою цієї статті є аналіз сутності та значущості мотиваційної складової у формуванні військового лідера сучасної України.

Виклад основного матеріалу. Сучасне військове лідерство створює умови для ефективної діяльності військовослужбовців підрозділу. Більшою мірою військове лідерство проявляється в умовах ведення бойових дій. Лідерство не може з'явитися саме по собі – воно формується через практику, досвід, навчання та постійне вдосконалення.

Формування особистості військового лідера – це сукупність процесів, котрі передбачають розвиток як особистих якостей військовослужбовця, так і його професійних навичок.

Особисті якості військового лідера – це, зокрема, впевненість у собі, рішучість, комунікабельність, відповідальність, чесність, ініціативність, емпатію, наполегливість, емоційну стійкість, здатність впливати на побратимів (посестер) та ін. Так, уміння ефективно впливати на інших – це мистецтво, якого вчитися потрібно систематично, незалежно від того, яку посаду займає військовослужбовець.

Лідерські якості військовослужбовця – це сукупність індивідуально-особистісних і соціально-психологічних властивостей особистості, що дають їй можливість виконувати роль лідера у військовому підрозділі.

Формування особистості військового лідера – це безперервний процес, що потребує постійного саморозвитку та вдосконалення.

Лідерство можна розглядати як внутрішній стан військовослужбовця, котрий орієнтований на досягнення успіху, достатньо мотивований, впевнений у своїх рішеннях і діях.

Важливим психологічним аспектом лідерства виступає вміння мотивувати команду професіоналів до досягнення спільних цілей. Військовий лідер, який володіє зазначеними якостями, здатний впливати на морально-психологічну атмосферу колективу, надихати його на успішне виконання поставлених завдань і сприяти особистісному розвитку кожного військовослужбовця.

Лідер військового підрозділу, який зосереджується на своєму особистісному розвитку, стає прикладом для своєї команди, стимулюючи її до виконання завдань за призначенням.

О. Рибчук та О. Ворожук у своєму дослідженні дійшли висновку, що належна мотивація забезпечується можливістю до самоактуалізації, зростання, особистого розвитку та досягнень. Самоактуалізацію можна розглядати як повну реа-

лізацію творчого, інтелектуального й соціального потенціалу за допомогою внутрішнього потягу. Лідери можуть сприяти особистому та кар'єрному розвитку, консультуючи, навчаючи й наставляючи підлеглих. Вкладаючи час і енергію у свій розвиток, лідери можуть покращити мотивацію та стійкість своїх солдатів [5].

Разом із тим самовдосконалення самого лідера сприяє і розвитку його команди. Лідер, який постійно покращує свої знання, вміння та навички, може передати цей досвід своїм побратимам (посестрам).

Самовдосконалення як процес особистісного зростання та розвитку, може охоплювати: усвідомлення власних сильних і слабких сторін особистості, самоаналіз і здатність до саморефлексії, а також певні дії для досягнення успіху.

Одним із важливих чинників, котрий спонукає лідера до самовдосконалення, є мотивація, що відіграє ключову роль у професійній діяльності військового лідера.

Складовими мотивації виступають мотиви до діяльності. Вони займають певну нішу в мотиваційній сфері військовослужбовця (під мотиваційною сферою розуміємо сукупність мотивів у їхній певній видо-родовій ієрархії). Під мотивами особистості слід розуміти внутрішні спонуки (свідомі, несвідомі) до дій. Мотиви є складними внутрішніми психологічними утвореннями, які особистість будує у своїй діяльності [7].

Мотиви – необхідний компонент службово-бойової діяльності, її психологічної структури. Кожна дія зазвичай здійснюється під впливом певного мотиву, переконання, ідеалу, бажання, інтересу, почуття військового обов'язку тощо [8].

У психологічних дослідженнях виділяють кілька груп мотивів. До першої належать мотиви, обумовлені особливостями особистості офіцера, потребами та ідеалами, загальним ставленням до своєї професії. До другої належать мотиви, зумовлені характером умов і обставин, їхньою складністю та динамічністю. До третьої належать мотиви, що виникають за прямої вимоги старших начальників виконати бойове завдання [8].

Зазвичай в умовах бойових дій у військовослужбовця має виявлятися не одна потреба, а декілька, що детермінують і відповідні мотиви. Останні, зі свого боку, спонукають військовослужбовця виявляти бойову активність і додають індивідуальний зміст його професійної діяльності.

Як зазначається в Доктрині військового лідерства у Збройних Силах України, «мотивація – це воля до дії та рушійна сила для виконання місії (завдання). Хоча мотивація йде зсередини людини, на неї впливають дії та слова інших людей. Роль лідера в мотивації полягає в тому, щоб зрозуміти потреби і бажання інших, узгодити і перетворити індивідуальні бажання в командні цілі, а також надихнути оточуючих на досягнення цих важливих цілей, навіть якщо це означає ризик для їхнього життя» [1, с. 10].

А. Неурова та А. Романишин у своєму методичному посібнику «Командиру про психологію мотивації підлеглих» визначають мотивацію як «динамічний процес конкретизації, усвідомлення потреби, виникнення бажання, утворення мотиву та формування наміру здійснити задоволення потреби». Також учені описують мотивацію як «сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, задають межі та форми діяльності, та надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей» [9, с. 31–35].

Н. Іванова, досліджуючи питання психологічного забезпечення професійної діяльності фахівців сектору безпеки, зазначає, що мотивація до професійної діяльності – це, з одного боку, ієрархія мотивів, а з іншого – процес формування й актуалізації мотивів під впливом потреб, ціннісних орієнтацій і чинників, які активізують і регулюють поведінку особистості військовослужбовця, спрямовують на сумлінне та якісне виконання завдань військової служби [7].

Мотивація військовослужбовців до професійної діяльності істотно впливає на результативність та ефективність повсякденної діяльності. Формування стійкої позитивної мотивації воїнів до проходження військової служби є найважливішою умовою якісного виконання ними службово-бойових обов'язків [9].

Мотивація сприяє подоланню можливих труднощів і формуванню впевненості у своїх здібностях, що є важливим чинником успішного лідерства.

Сучасний військовий лідер надихає та мотивує своїх побратимів (посестер), допомагаючи їм досягати поставлених цілей і долати труднощі. Він визначається як особа, яка проявляє готовність до взаємодії, розвиває командний підхід до виконання завдань військової служби, демонструє високий рівень професійної компетентності, здатна управляти своєю поведінкою та позитивно впливати на поведінку оточення, переконувати в разі потреби інших військовослужбовців, володіє достатньо високими морально-етичними якостями тощо.

Ефективний військовий лідер мотивує особовий склад підрозділу на досягнення успіху.

Крім того, ефективний лідер може використовувати різноманітні методи мотивування для створення позитивного соціально-психологічного клімату у військовому колективі. Це, зокрема, може стосуватися визнання досягнень, військових нагород, похвали, надання можливостей для саморозвитку та самореалізації кожного члена команди.

Процес розвитку особистості військовослужбовця, формування необхідних професійних якостей, знань, умінь, навичок та професійного мислення є досить складним і тривалим. Одну з головних ролей у цьому процесі відіграє саме соціально-психологічний клімат у колективі, котрий є якісною стороною міжособистісних стосунків, що виявляється в сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають ефектив-

ній спільній професійній діяльності та професійно-особистісному розвитку особистості військовослужбовця [7].

Отже, ефективний військовий лідер сприяє створенню атмосфери взаєморозуміння, довіри та співпраці, що сприяє більш високій мотивації.

Позитивний соціально-психологічний клімат сприяє формуванню в кожного військовослужбовця почуття задоволеності від військової служби, а звідси виникає бажання продовжувати служити для захисту країни, підвищується ефективність військово-професійної діяльності.

Успішне лідерство та мотивація військового підрозділу є двома важливими складовими, які впливають на досягнення поставлених завдань і розвиток команди загалом.

Серед пріоритетних психологічних аспектів лідерства варто відзначити вплив лідера на мотивацію команди, що є складним процесом, котрий передбачає розуміння потреб і цілей військово-службовців підрозділу, а також уміння створювати сприятливу моральну атмосферу.

Мотиваційна складова є важливою передумовою у формуванні сучасного військового лідера. Вона здійснює суттєвий вплив на психологічну готовність до виконання професійних завдань, здатність об'єднувати військовослужбовців підрозділу та на ефективність управління військовим колективом.

Одним з основних аспектів мотиваційної складової є внутрішня мотивація до служби, котра виникає з потреб військовослужбовців та пов'язана безпосередньо з процесом і результатом військово-професійної діяльності.

О. Остапенко та В. Яценко в процесі розробки моделі мотивації виокремили зв'язок між мотивацією військовослужбовця та рівнем самоконтролю, який безпосередньо впливає на якість виконання індивідуальних бойових завдань і дій у складі підрозділу [10].

Мотивовані військовослужбовці зазвичай достатньо стримані та здатні контролювати свої емоції, що дає їм можливість приймати виважені рішення та діяти ефективно. Вони краще усвідомлюють поставлені цілі та завдання, що сприяє розвитку додаткової мотивації для подолання можливих труднощів.

Військовий лідер із високим рівнем мотивації до служби має стійкі переконання в необхідності захисту своєї країни, вірить у місію та цілі військової організації, а також здатний надихати побратимів (посестер). Він уміє знаходити індивідуальний підхід до кожного члена команди, мотивувати та вести за собою, показуючи особистий приклад.

Крім того, лідер має бути врівноваженим, наполегливим і впевненим у собі, відповідальним, здатним зберігати віру в успіх навіть у складних ситуаціях, сприяти підвищенню морального духу та згуртуванню військового колективу загалом.

Як зазначено в Доктрині військового лідерства у Збройних Силах України, «військовий лідер

повинен підтримувати високий моральний дух своїх підлеглих, створювати позитивну атмосферу, виявляти оптимізм, віру, надію, впевненість, а також допомагати своїм підлеглим пережити стрес, травму, втрату» [1].

Військовий лідер має бути прикладом для своїх побратимів (посестер), демонструючи свої професійні навички, готовність до виконання поставлених завдань та відданість службі.

Завдяки мотиваційній складовій військовий лідер може ефективно забезпечити дотримання військової дисципліни в підрозділі, тим самим підвищуючи готовність до виконання завдань військової служби.

Для формування мотиваційної складової потрібно забезпечити військовим лідерам навчання, що сприятиме підвищенню їхніх знань і вмінь в галузі військового управління, військової психології та педагогіки тощо.

Висновки. Таким чином, розвиток мотиваційної складової є важливим аспектом формування військового лідера, котрий забезпечує ефективне управління та підвищує готовність військовослужбовців до виконання професійних завдань. Мотивація є одним із показників успішної діяльності військового підрозділу та саме вона зумовлює формування тих здібностей, які необхідні військовослужбовцям для розвитку лідерських якостей. Цей процес є безперервним і потребує самовдосконалення особистості. Лідер, який спрямовує свої зусилля на особистому розвитку, стає прикладом для своєї команди, стимулюючи її до виконання завдань військової служби. Одним із головних аспектів мотиваційної складової є мотивація до військової служби, котра виникає з потреб військовослужбовців та пов'язана безпосередньо з процесом і результатом військово-професійної діяльності.

Перспективу подальших розробок вбачаємо у виокремленні психології харизматичного лідера сучасної армії.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Доктрина військового лідерства у Збройних Силах України / Головне управління персоналу Генерального штабу Збройних Сил України. URL: <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2024/01.pdf> (дата звернення 02.06.2025).
2. Перепелиця І.О. Типологія професійної мотивації військовослужбовців як об'єкт військового лідерства. *Габітус*. 2023. Вип. 56. С. 245–250.
3. Неурова А.Б., Романишин А.М. Психологія індивідуальної роботи з військовослужбовцями : навч.-метод. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 336 с.
4. Мороз В.М., Скрипкін О.Г. Керівні психологічні техніки: посібник для командира роти (взводу) : метод. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2025. 74 с.
5. Рибчук О.О., Ворошук О.М. Мотиваційне лідерство у військових підрозділах. *Вісник Національного університету оборони України*. 2024. № 6 (82). С. 118–124.
6. Психологічне забезпечення розвитку лідерських якостей майбутніх офіцерів : метод. посіб. / Н.А. Агаєв та ін. Київ : Центр учбової літератури, 2024. 208 с.
7. Психологічне забезпечення професійної діяльності фахівців сектору безпеки : навч. посіб. / Н.Г. Іванова та ін. Київ : НА СБУ, 2019. 244 с.
8. Психологія військового лідерства : навч. посіб. [електронне видання] / І.А. Бурлакова та ін. Житомир : Житомирська політехніка, 2023. 159 с. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8419/Психологія.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення 04. 06. 2025).
9. Неурова А.Б., Романишин А.М. Командиру про психологію мотивації підлеглих : метод. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2025. 152 с.
10. Остапенко О.А., Яценко В.А. Основні аспекти системи внутрішньої мотивації військовослужбовців в умовах війни. *Ефективність державного управління*. 2024. Вип. 1/2 (78/79). С. 97–105.

Стаття надійшла у редакцію: 12.09.2025

Стаття прийнята: 25.09.2025

Опубліковано: 17.11.2025