

МІНІСТЕРСТВО ОБОРОНИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ОБОРОНИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ЄСІН РОМАН ВІКТОРОВИЧ

УДК 159.947.5:355.11 (477) (043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ

**ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ
ОФІЦЕРІВ СУХОПУТНИХ ВІЙСЬК ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ**

Спеціальність 053 Психологія

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії з психології

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Р. В. ЄСІН

Науковий керівник: Стасюк Василь Васильович, доктор психологічних наук, професор

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Єсін Р. В. Психологічні особливості професійної мотивації офіцерів Сухопутних військ Збройних Сил України. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 053 «Психологія» (галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»). – Національний університет оборони України, Київ, 2026.

Дисертаційну роботу присвячено психологічним особливостям професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України та розробленню науково обґрунтованої програми її розвитку в умовах тривалих бойових дій.

Актуальність роботи зумовлена:

по-перше, вимогами підтримки високого рівня мотивації особового складу Збройних Сил України в умовах тривалого збройного конфлікту, коли провідним чинником ефективності є не лише технічне оснащення, а й психологічна готовність офіцерів до виконання бойових завдань;

по-друге, специфікою діяльності офіцерів тактичного рівня, які діють в умовах максимальної невизначеності, хронічного стресу та прямої відповідальності за виконання завдань і життя підлеглих, що суттєво модифікує їхню мотиваційну сферу порівняно з мирним часом;

по-третє, недостатнім розробленням у вітчизняній психологічній науці комплексного дослідження щодо структури професійної мотивації офіцерів тактичного рівня з урахуванням умов постійної загрози небезпеки, а також науково обґрунтованого психодіагностичного інструментарію, адаптованого до реалій бойової служби;

по-четверте, потребою практики в наявності верифікованих програм психологічного супроводу офіцерів, які були б здатні ефективно реалізувати штатні психологи військових частин без залучення зовнішніх фахівців.

Теоретичний аналіз літератури, пов'язаної з проблематикою професійної мотивації у військовій сфері, показав, що автори більшості наявних досліджень [31; 39; 43; 46; 57; 65] розглядають окремі аспекти мотивації або зосереджені на конкретних групах військовослужбовців, не охоплюючи комплексно мотиваційну систему офіцерів тактичного рівня як цілісний психологічний феномен. У зарубіжних дослідженнях [96; 148; 186] наголошується на значенні балансу внутрішньої та зовнішньої мотивації, проте не враховується специфіка українського військового контексту. Отже, недостатня теоретична та емпірична обґрунтованість цього питання зумовила вибір теми дисертаційного дослідження.

Теоретичний аналіз поняття «професійна мотивація офіцерів тактичного рівня» засвідчив, що її доцільно розглядати як динамічне багатокomпонентне психічне утворення, що інтегрує внутрішні мотиви (патріотизм, обов'язок, самореалізація), зовнішні стимули (матеріальне забезпечення, соціальний статус), соціальні фактори (згуртованість колективу, довіра до командування) та емоційну стійкість. У роботі комплексно проаналізовано та описано чотири структурні компоненти системи: когнітивний, емоційний, поведінково-нормативний та соціальний і синтезовано їх функціональні взаємозв'язки. На підставі аналізу наукових джерел і специфіки тактичного рівня управління обґрунтовано, що емоційний компонент виконує провідну регулятивну роль мотиваційної системи офіцера, що визначає психологічний доступ до всіх інших мотиваційних ресурсів.

Емпіричне дослідження проведено відповідно до чотирикомпонентної структури мотивації на вибірці 134 офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України із застосуванням комплексу психодіагностичних методик: авторської ШОПМ-OT-CB, WEIMS, CD-RISC, GSE, TAS-20, IES-R, UWES-9, методики В. І. Осьодла та методики Мацегори та колег. Встановлено, що здатність офіцерів підтримувати мотиваційну стійкість в умовах тривалого збройного конфлікту визначається збалансованим розвитком усіх чотирьох компонентів системи. Виявлено два системні ризик-чинники демотивації з міжкомпонентним деструктивним впливом: клінічно значущу алекситимію – у 28,4% офіцерів вибірки та клінічно значущу травматичну симптоматику – у 32,8% досліджуваних.

Регресійна модель пояснює 48,3% варіації загального індексу мотивації ($R^2 = 0,483$; $p < ,001$), підтверджуючи провідну роль емоційного ($\beta = 0,38$) та когнітивного ($\beta = 0,31$) компонентів. Методом кластерного аналізу (k-середніх) виокремлено три мотиваційні профілі: адаптивно-мотивований (31,3%), реактивно-мотивований (45,5%) та фрагментарно-мотивований (23,1%). Відповідно до цього розроблено, впроваджено та апробовано програму розвитку професійної мотивації «Мотиваційний Щит» (30 акад. год, 5 тренінгових днів, 4 модулі). Результати формувального експерименту ($EГ = 63$, $КГ = 67$) засвідчили статистично значуще підвищення всіх чотирьох компонентів мотиваційної системи (Cohen's $d = 0,81-0,94$; $p < ,001$) зі стійким ефектом у відстроченому контрольному зрізі.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що в дисертаційному дослідженні:

уперше:

- теоретично обґрунтовано та емпірично верифіковано чотирикомпонентну структуру професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України (когнітивний, емоційний, поведінково-нормативний, соціальний компоненти), де встановлено провідну регулятивну роль емоційного компонента у структурі професійної мотивації офіцерів тактичного рівня, що підтверджено його значущим предиктивним внеском у загальну мотиваційну систему;

- розроблено структурно-функціональну модель розвитку професійної мотивації офіцерів тактичного рівня із шістьма взаємопов'язаними блоками, що відповідає критеріям конструктивної адекватності, прикладної транслятивності та екологічної валідності;

- розроблено та психометрично валідизовано авторський україномовний інструмент комплексного оцінювання професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України (ШОПМ-ОТ-СВ);

— емпірично виокремлено три мотиваційні профілі офіцерів за результатами кластерного аналізу (k-середніх): адаптивно-мотивований (31,3%), реактивно-мотивований (45,5%) та фрагментарно-мотивований (23,1%), що визначають індивідуальний характер реагування на формувальні втручання;

— доведено, що цілеспрямований розвиток внутрішньої складової мотивації через усвідомлення сенсу служби та ціннісну інтеграцію забезпечує зростання автономного мотиваційного комплексу без зміни рівня зовнішньої мотивації, що спростовує уявлення про домінантну роль матеріального забезпечення у мотивації військовослужбовців;

— верифіковано програму розвитку професійної мотивації «Мотиваційний Щит» (30 акад. год, 4 модулі), яка забезпечує статистично значуще підвищення всіх компонентів мотиваційної системи зі стійким ефектом у відстроченому контрольному зрізі;

удосконалено:

— наукові уявлення про механізм трансформації зовнішніх вимог військової служби у внутрішньо прийняті цінності через ціннісно-смислову рефлексію, ідентифікацію з місією підрозділу та усвідомлення персональної відповідальності за підлеглих;

— підходи до психодіагностики професійної мотивації військовослужбовців шляхом упровадження триланкової структури вимірювання на кожен компонент: авторська субшкала, суміжний валідований інструмент та ризик-орієнтований індикатор;

— методичні засади організації формувального експерименту у військовому середовищі з урахуванням бойових ротацій, службових обмежень та психологічних навантажень;

набули подальшого розвитку:

— положення теорії самодетермінації (Десі та Раяна) щодо задоволення потреб автономії, компетентності та пов'язаності в контексті ієрархічної організації та бойової невизначеності;

- концептуальні підходи до вивчення мотивації в екстремальних умовах діяльності через доповнення класичних моделей ризик-орієнтованим виміром (алекситимія, ПТСР-симптоматика);
- практичні підходи до психологічного супроводу офіцерів у збройних силах шляхом переходу від реактивних до проактивних систематичних програм розвитку мотивації.

Практичне значення отриманих результатів полягає у впровадженні основних результатів дослідження у практику психологічного супроводу підрозділів Сухопутних військ Збройних Сил України: авторської шкали оцінювання професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України ШОПМ-ОТ-СВ – для визначення рівня сформованості чотирьох компонентів професійної мотивації офіцерів та їх мотиваційного профілю; програми розвитку професійної мотивації «Мотиваційний Щит» – для практичного використання командирами підрозділів, офіцерами структур психологічної підтримки персоналу та військовими психологами для диференційованого психологічного супроводу особового складу. Комплекс розроблених інструментів (повністю або частково) можна використовувати під час проведення психологічної підготовки в системі індивідуальної та колективної підготовки Збройних Сил України, а також в освітньому процесі закладів вищої військової освіти – Національного університету оборони України, Національної академії Сухопутних військ, Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка – під час підготовки фахівців за спеціальністю «Психологія».

Ключові слова: стрес, стійкість, стресостійкість, військовослужбовець, військовослужбовці, мотивація, мотив, особистість, посттравматичний стресовий розлад, психологічна підтримка, психологічна готовність, психологічна стійкість, психічна стійкість, емоційний компонент, війна.

ABSTRACT

Yesin R. V. Psychological features of professional motivation of officers of the Land Forces of the Armed Forces of Ukraine. – Qualifying scientific work acting as a manuscript.

Dissertation for the degree of PhD (specialty 053 «Psychology» field of study 5 «Social and Behavioral Sciences»). – National Defence University of Ukraine, Kyiv, 2026.

The dissertation is devoted to the study of the psychological characteristics of professional motivation among tactical-level officers of the Land Forces of the Armed Forces of Ukraine and to the development of a scientifically substantiated program for its enhancement under conditions of prolonged combat operations.

The relevance of the study is determined by several factors. First, it is conditioned by the need to maintain a high level of motivation among Armed Forces personnel during a prolonged armed conflict, where effectiveness depends not only on technical capabilities but also on officers' psychological readiness to perform combat tasks. Second, it is associated with the specific nature of tactical-level officers' activities, which are carried out under conditions of maximum uncertainty, chronic stress, and direct responsibility for mission accomplishment and the lives of subordinates, substantially modifying their motivational sphere compared to peacetime conditions. Third, it is due to the insufficient development within Ukrainian psychological science of comprehensive studies addressing the structure of professional motivation among tactical-level officers under conditions of constant threat, as well as the lack of scientifically grounded psychodiagnostic tools adapted to the realities of military service in combat environments. Fourth, practical military psychology requires verified psychological support programs that can be effectively implemented by staff psychologists of military units without the involvement of external specialists.

Theoretical analysis of the literature related to professional motivation in the military domain demonstrated that most existing studies [31; 39; 43; 46; 57; 65] examine only individual aspects of motivation or focus on specific groups of military personnel without comprehensively addressing the motivational system of tactical-level

officers as an integral psychological phenomenon. International studies [96; 148; 186] emphasize the importance of balancing intrinsic and extrinsic motivation but do not account for the specific characteristics of the Ukrainian military context. The insufficient theoretical and empirical elaboration of this issue determined the choice of the dissertation topic.

Theoretical analysis of the concept of «professional motivation of tactical-level officers» showed that it should be considered a dynamic, multi-component psychological construct integrating intrinsic motives (patriotism, duty, self-realization), extrinsic incentives (material support, social status), social factors (unit cohesion, trust in leadership), and emotional resilience. The dissertation comprehensively analyzes and describes four structural components of the system – cognitive, emotional, behavioral-normative, and social – and synthesizes their functional interrelationships. Based on the analysis of scientific sources and the specific characteristics of tactical-level command, it is substantiated that the emotional component performs the leading regulatory role within the officer's motivational system, determining psychological access to all other motivational resources.

The empirical study was conducted in accordance with the four-component motivational structure on a sample of 134 tactical-level officers of the Land Forces of the Armed Forces of Ukraine using a set of psychodiagnostic instruments: the author's Scale for Assessing Professional Motivation of Tactical-Level Officers of the Land Forces (SAPM-TLO-LF), the Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS), the Connor – Davidson Resilience Scale (CD-RISC), the General Self-Efficacy Scale (GSE), the Toronto Alexithymia Scale (TAS-20), the Impact of Event Scale-Revised (IES-R), the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9), the methodology developed by V. I. Osiodlo, and the methodology developed by Matsehora and colleagues.

The findings demonstrated that officers' ability to maintain motivational stability under conditions of prolonged armed conflict is determined by the balanced development of all four components of the motivational system. Two systemic risk factors of demotivation with cross-component destructive influence were identified: clinically significant alexithymia in 28.4% of officers and clinically significant

traumatic symptomatology in 32.8% of the sample. The regression model explained 48.3% of the variance in the overall motivation index ($R^2 = 0.483$; $p < .001$), confirming the leading role of the emotional ($\beta = 0.38$) and cognitive ($\beta = 0.31$) components. Cluster analysis using the k-means method identified three motivational profiles: adaptive-motivated (31.3%), reactive-motivated (45.5%), and fragmented-motivated (23.1%). Based on these findings, the professional motivation development program «Motivational Shield» (30 academic hours, five training days, four modules) was developed, implemented, and tested. The results of the formative experiment (experimental group = 63, control group = 67) demonstrated statistically significant improvements across all four components of the motivational system (Cohen's $d = 0.81$ – 0.94 ; $p < .001$), with sustained effects observed during the delayed follow-up assessment.

The scientific novelty of the obtained results lies in the fact that the dissertation research:

For the first time:

- theoretically substantiated and empirically verified a four-component structure of professional motivation among tactical-level officers of the Land Forces of the Armed Forces of Ukraine (cognitive, emotional, behavioral-normative, and social components), establishing the leading regulatory role of the emotional component within the structure of professional motivation, confirmed by its significant predictive contribution to the overall motivational system;
- developed a structural-functional model for the development of professional motivation among tactical-level officers consisting of six interconnected blocks that meet the criteria of construct adequacy, applied translatability, and ecological validity;
- developed and psychometrically validated an original Ukrainian-language instrument for the comprehensive assessment of professional motivation among tactical-level officers of the Land Forces of the Armed Forces of Ukraine (SAPM-TLO-LF);
- empirically identified three motivational profiles using k-means cluster analysis: adaptive-motivated (31.3%), reactive-motivated (45.5%), and fragmented-

motivated (23.1%), which determine individual patterns of response to developmental interventions;

- proved that the purposeful development of the intrinsic component of motivation through awareness of the meaning of military service and value integration ensures growth of the autonomous motivational complex without changes in the level of extrinsic motivation, thereby challenging assumptions regarding the dominant role of material incentives in military personnel motivation;

- verified the effectiveness of the «Motivational Shield» professional motivation development program (30 academic hours, four modules), which provides statistically significant improvements in all components of the motivational system with sustained effects at delayed follow-up.

Improved:

- scientific understanding of the mechanism through which external requirements of military service are transformed into internally accepted values via value-semantic reflection, identification with the unit's mission, and awareness of personal responsibility for subordinates;

- approaches to the psychodiagnostics of military personnel's professional motivation through the implementation of a three-level measurement structure for each component, including an original subscale, a related validated instrument, and a risk-oriented indicator;

- methodological principles for organizing formative experiments in military settings, taking into account combat rotations, service-related restrictions, and psychological workload.

Further developed:

- the provisions of Self-Determination Theory (Deci & Ryan) concerning the satisfaction of needs for autonomy, competence, and relatedness in the context of hierarchical military organization and combat uncertainty;

- conceptual approaches to studying motivation under extreme operational conditions through the incorporation of a risk-oriented dimension (alexithymia and PTSD symptomatology) into classical models;

– practical approaches to psychological support for officers in the armed forces through the transition from reactive interventions to proactive, systematic motivation development programs.

The practical significance of the obtained results lies in the implementation of the main findings into the psychological support practice of Land Forces units of the Armed Forces of Ukraine. The author's Scale for Assessing Professional Motivation of Tactical-Level Officers of the Land Forces of the Armed Forces of Ukraine (SAPM-TLO-LF) is intended to determine the level of development of the four components of professional motivation and officers' motivational profiles. The «Motivational Shield» program has been introduced into practical use by unit commanders, personnel psychological support officers, and military psychologists for differentiated psychological support of military personnel. The developed toolkit, in whole or in part, may be used in psychological training within the system of individual and collective training of the Armed Forces of Ukraine, as well as in the educational process of higher military education institutions, including the National Defence University of Ukraine, the Hetman Petro Sahaidachnyi National Army Academy, and the Military Institute of Taras Shevchenko National University of Kyiv for the training of specialists in Psychology.

Keywords: stress, resilience, stress resistance, serviceman, military personnel, motivation, motive, personality, post-traumatic stress disorder, psychological support, psychological readiness, psychological resilience, mental resilience, emotional component, war.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковано основні наукові результати дисертації

1. Єсін Р. В. Професійна мотивація як предмет методологічного аналізу. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. Дніпро, 2024. № 6. С. 99–105. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.6.16>.
2. Єсін Р. В. Особливості професійної мотивації офіцерів Сухопутних військ Збройних Сил України в контексті військового лідерства. *Науковий журнал «Габітус» Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій*. Одеса, 2025. № 69 (1). С. 131–135. <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2025.69.1.22>.
3. Єсін Р. В. Структура професійної мотивації офіцерів Сухопутних військ. *Вісник Національного університету оборони України*. Київ, 2025. № 4 (86). С. 62–71. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2025-86-4-62-71>.
4. Єсін Р. В. Модель професійної мотивації офіцерів Сухопутних військ Збройних Сил України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*. Ужгород, 2025, № 3. С. 18–24. <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2025.3.3>.
5. Ковальчук О. П., Єсін Р. В. Психодіагностична методика оцінювання професійної мотивації офіцерів Сухопутних військ Збройних Сил України. *Вісник Міжнародного економіко-гуманітарного університету імені академіка Степана Дем'янчука. Серія: Педагогіка та психологія*. Рівне, 2025. № 3/2025. С. 102–111. <https://doi.org/10.32782/3041-2021/2025-3-14>.
6. Стасюк В. В., Єсін Р. В. Професійна мотивація офіцерів як ресурс ефективного військового управління. *Науковий журнал «Габітус» Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій*. Одеса, 2025. № 80. С. 178–182. <https://doi.org/10.32782/hbts.80.34>.
7. Єсін Р. В. Результати верифікації програми розвитку професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ ЗС України. *Перспективи та інновації науки. Педагогіка, психологія, медицина*. Київ, 2026, № 5 (63).

C. 4522–4539. [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2026-5\(63\)-4522-4539](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2026-5(63)-4522-4539).

8. Стасюк В. В., Єсін Р. В. Програми підтримки професійної мотивації офіцерів тактичної ланки в арміях НАТО (США, Канада, Велика Британія) та перспективи їх впровадження у Збройних Силах України. *Наукові праці МАУП. Психологія*. Київ. 2026, № 1 (70). С. 13–21. <https://doi.org/10.32689/maup.psych.2026.1.2>.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

1. Єсін Р. В. Психологічні особливості професійної мотивації офіцерів Сухопутних військ Збройних Сил України. *Філософсько-соціологічні та психолого-педагогічні проблеми підготовки особистості до виконання завдань в особливих умовах* : матеріали наук.-практ. конф. (м. Київ, 23 листоп. 2023 р.). Київ : НУОУ, 2022. С. 80–82.

2. Єсін Р. В. Особливості професійної діяльності офіцерів Сухопутних військ Збройних Сил України. *Авіаційна та екстремальна психологія у контексті технологічних досягнень* : матеріали XIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 17 квіт. 2024 р.). Київ : НАУ, 2024. С. 99–104.

3. Єсін Р. В. Професійна мотивація офіцера Сухопутних військ Збройних Сил України як основний чинник успішного протистояння в російсько-українській війні (2014–2024 рр.). *Формування «образу перемоги» у війнах та воєнно-політичних конфліктах: сучасність та історична ретроспектива* : матеріали наук.-практ. семінару (м. Київ, 30 трав. 2024 р.). Київ : НДЦ ГП ЗСУ, 2024. С. 54–57.

4. Yesin R. Psychological strategies for enhancing motivation and resilience among officers in active conflict zones. *Russia-Ukraine War: Consequences for the World* : Proceedings of the 5th International Scientific and Practical Internet Conference (Dnipro, January 30–31, 2025). Dnipro : FOP Marenichenko V.V., 2025. P. 23–25.

5. Єсін Р. В. Психологічні основи мотивації професійної діяльності офіцерів Сухопутних військ. *Вектори соціальної, організаційної та економічної психології*

: IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 28 лют. 2025 р.). Київ : Держ. торг.-екон. ун-т., 2025. С. 78–80.

6. Єсін Р. В. Чинники та особливості професійної мотивації офіцерів Сухопутних військ в умовах сучасних викликів. *Проблеми психології діяльності в особливих умовах* : III Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 23 квіт. 2025 р.). Черкаси : ФОП Супрун Т. О., 2025. С. 20–22.

7. Єсін Р. В. Поняття професійної мотивації офіцерів Сухопутних військ Збройних Сил України. *Сучасний стан та перспективи розвитку систем і засобів спеціального призначення, підвищення якості підготовки фахівців високотехнологічних спеціальностей з урахуванням досвіду широкомасштабної високомасштабної збройної агресії РФ проти України* : Міжнар. наук. конф. (м. Житомир, 30 трав. 2025 р.). Житомир : ЖВІ, 2025. С. 422 – 424.

8. Єсін Р. В. Мотивація в умовах гібридної реальності: психологічні чинники впливу на поведінку. *STRATCOM 2025(5)* : Науково-публіцистичне видання. Київ : НУОУ, 2025. С. 10–17.

9. Єсін Р. В. Мотиваційні механізми в структурі професійної діяльності офіцерів Сухопутних військ Збройних Сил України. *Наукові тренди постіндустріального суспільства* : X Міжнар. наук. конф. (м. Рівне, 12 верес. 2025 р.). Вінниця : ТОВ «УКРГОЛОС Груп», 2025. С. 187–189.

10. Єсін Р. В. Чинники збереження професійної мотивації офіцерів у бойових умовах. *Національний спротив: територіальна оборона, актуальність та перспективи розвитку* : Міжвід. наук.-практ. конф. (м. Київ, 28 жовт. 2025 р.). Київ : НУОУ, 2025. С. 125–128.

11. Єсін Р. В. Розвиток мотивації здобувачів оперативного рівня підготовки. *Трансформація професійної військової освіти в контексті викликів національній та міжнародній безпеці* : Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 11 листоп. 2025 р.). Київ : НУОУ, 2025. С. 94–96.

12. Єсін Р. В. Військово-професійна мотивація офіцерів Сухопутних військ Збройних Сил України. *Система морально-психологічного забезпечення Збройних*

Сил України: уроки російсько-української війни : зб. матеріалів НПС (м. Київ, 17 листоп. 2023 р.). Київ: НУОУ, 2023. С. 33–35.

13. Єсін Р. В. Структура професійної мотивації офіцерів Сухопутних військ Збройних Сил України. *Система морально-психологічного забезпечення Збройних Сил України: уроки російсько-української війни* : зб. матеріалів НПС (м. Київ, 31 жовт. 2024 р.). Київ : НУОУ, 2024. С. 32–35.

14. Єсін Р. В. Мотивація професійної діяльності офіцерів Збройних Сил України в системі психологічної, моральної та соціальної підтримки в умовах воєнного стану. *Система психологічної підтримки персоналу Збройних Сил України: уроки російсько-української війни* : наук.-прак. семін. (м. Київ, 30 жовт. 2025 р.). Київ : НУОУ, 2025. С. 296–300.

15. Єсін Р. В. Трансформація професійної мотивації офіцерів Збройних Сил України під час війни за незалежність України. *Авіаційна та екстремальна психологія у контексті технологічних досягнень* : XIV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 16 квіт. 2026 р.). Київ : КАІ, 2026. С. 17–22.

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	2
СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ	12
ВСТУП	18
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ ОФІЦЕРІВ СУХОПУТНИХ ВІЙСЬК ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ	30
1.1. Професійна мотивація як предмет наукових досліджень	30
1.2. Особливості професійної мотивації офіцерів тактичного рівня у збройних силах провідних країн – членів НАТО	50
1.3. Психологічні особливості професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України	61
Висновки до розділу 1	85
Розділ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ ОФІЦЕРІВ ТАКТИЧНОГО РІВНЯ СУХОПУТНИХ ВІЙСЬК ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ	88
2.1. Організація емпіричного дослідження та обґрунтування методик дослідження	88
2.2. Зміст та психометрична апробація авторської шкали оцінювання професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України (ШОПМ-ОТ-СВ)	101
2.3. Емпіричний аналіз сформованості структурних компонентів професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України	116
2.4. Структурно-функціональна модель професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України	133
Висновки до розділу 2	140

Розділ 3. ПРОГРАМА РОЗВИТУ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ ОФІЦЕРІВ СУХОПУТНИХ ВІЙСЬК ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ	142
3.1. Зміст та обґрунтування програми розвитку професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України	142
3.2. Результати верифікації програми розвитку професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України	153
3.3. Практичні рекомендації щодо розвитку професійної мотивації в офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України	171
Висновки до розділу 3	175
ВИСНОВКИ	179
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	183
ДОДАТКИ	204

ВСТУП

В умовах повномасштабної збройної агресії проти України, трансформацій у секторі безпеки та оборони проблема забезпечення ефективного функціонування Збройних Сил України набула особливої актуальності. Провідним чинником боєздатності війська є не лише технічне оснащення, стратегічне планування та командна структура, а й психологічна готовність особового складу, передусім офіцерів, до виконання своїх професійних обов'язків. У цьому контексті професійна мотивація офіцерів Сухопутних військ постає як ключовий психічний ресурс, що визначає їхню цілеспрямованість, відповідальність, стресостійкість та відданість військовому обов'язку.

Професійна мотивація в офіцерському середовищі охоплює сукупність внутрішніх і зовнішніх спонукань, що зумовлюють вибір військової діяльності, прагнення до професійного зростання та готовність до самопожертви в умовах ризику. Професійна мотивація формується під впливом низки чинників: ідеологічних, морально-етичних, організаційних, соціально-економічних та психологічних. Зміни в структурі бойових завдань, соціальні очікування від військовослужбовців, тривалий перебіг бойових дій та постійний психологічний тиск значною мірою модифікують мотиваційну сферу офіцера, впливаючи на його професійну ефективність. Проблемі професійної мотивації в контексті військової діяльності присвячено низку досліджень у галузі військової психології (Ковальчук; Мацегора і колеги; Осьодло; Приходько і колеги; Сафін; Сафін, Кремень, Костицький і Максименко; Стаднік та Мельник; Шебанова та Нікітенко). У цих працях підкреслюється значущість усвідомлення місії військової професії, морального компонента мотивації, готовності до дій в екстремальних ситуаціях. Водночас у наявних дослідженнях недостатньо розкрито цілісну психологічну структуру професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України, не повною мірою обґрунтовано взаємозв'язок її когнітивних, емоційних, поведінково-нормативних і соціальних компонентів, а також бракує спеціалізованих психодіагностичних і

розвивальних інструментів, адаптованих до умов сучасної військової служби та бойового досвіду.

Офіцери Сухопутних військ Збройних Сил України мають відмінні життєві й професійні пріоритети, досвід, ступінь адаптації до бойових умов, а також емоційно-вольові ресурси. Молодші офіцери частіше демонструють прагнення до самореалізації та професійного зростання, тоді як старші офіцери орієнтуються на стабільність, стратегічну місію служби, наставництво. Вікові особливості детермінують мотиваційні пріоритети, рівень професійної залученості та ставлення до ризику. Таким чином, вивчення професійної мотивації є необхідною передумовою для розроблення цілісної системи психологічної підтримки, кадрового менеджменту та командної взаємодії в умовах воєнного стану. Особливу роль у цьому процесі відіграють індивідуально-психологічні характеристики, життєвий досвід, досвід участі у бойових діях, система професійних цінностей військовослужбовців, а також соціально-психологічний клімат у військовому підрозділі. З огляду на це науковий інтерес становить комплексне вивчення структури професійної мотивації офіцерів Сухопутних військ Збройних Сил України, її вікової специфіки, детермінант, динаміки змін у бойових умовах та потенціалу для психологічного супроводу і професійного зростання.

Таким чином, тема дисертаційного дослідження – «Психологічні особливості професійної мотивації офіцерів Сухопутних військ Збройних Сил України» – є науково обґрунтованою, соціально значущою та актуальною в умовах тривалого воєнного конфлікту та реформацій у секторі безпеки.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано відповідно до плану наукової та науково-технічної діяльності Національного університету оборони України у межах науково-дослідних робіт «Психологічна готовність військовослужбовців Збройних Сил України до наступальних дій» (державний реєстраційний номер – 0124U001482).

Тему дисертації затверджено вченою радою Національного університету оборони України (протокол № 12 від 30 листопада 2023 року).

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та емпірична верифікація психологічної структури і механізмів розвитку професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України.

Об'єкт дослідження – професійна мотивація офіцерів Сухопутних військ Збройних Сил України.

Предмет дослідження – психологічні особливості розвитку професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України.

Завдання дослідження:

1. Теоретично проаналізувати проблему професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України.

2. Розробити та обґрунтувати структурно-функціональну модель розвитку професійної мотивації офіцерів тактичного рівня.

3. Розробити та апробувати авторський діагностичний інструментарій професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України.

4. Розробити та верифікувати програму розвитку професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України.

Теоретико-методологічною основою дослідження є сукупність психологічних підходів, які забезпечують цілісне осмислення професійної мотивації офіцерів Сухопутних військ Збройних Сил України з урахуванням вікових, службово-соціальних та особистісних чинників. Робота базується на фундаментальних положеннях загальної, військової та мотиваційної психології. У загальнопсихологічному аспекті дослідження спирається на класичні мотиваційні теорії: ієрархію потреб А. Маслоу, теорію самодетермінації Е. Десі та Р. Раяна, концепцію спрямованості особистості С.Д. Максименко. Ці підходи дають змогу розглядати професійну мотивацію як багаторівневу структуру, що включає як зовнішні стимули (винагороди, статус, визнання), так і внутрішні (самореалізація, служіння, відповідальність). Психологічні чинники мотивації офіцерів розкриваються у працях Н. Арістової, А. Горянської, Г. Дьоміної, З. Ржевської-

Штефан, прикладні аспекти діагностики та формування мотивації у військовослужбовців досліджуються у наукових розвідках В. І. Зубкова.

Актуальні емпіричні узагальнення мотиваційного впливу символічних і матеріальних винагород у військовому середовищі подані в роботах Ковальчука; Мацегори та співавт.; Осьодла; Приходька і колег; Сафіна; Стадніка і Мельника; Шебанової та Нікітенко, Сю та Ко. Науковці акцентують на важливості соціальної підтримки, довіри командування та особистісного сенсу як детермінанти професійної стійкості. Зарубіжні наукові підходи представлено роботами Десі та Раяна, Бандури, Врума, Лока та Латама, Вайнера, у яких обґрунтовано зв'язок між мотивацією, самоусвідомленням, професійним благополуччям та саморегуляцією.

Методологічну основу дослідження становлять принципи системного підходу, особистісної детермінації, діяльнісного аналізу, що дають змогу розглядати мотивацію офіцера як динамічне, багатфакторне та адаптивне психічне утворення, тісно пов'язане з емоційною стабільністю, ціннісними орієнтирами та особистісною зрілістю військовослужбовця.

Методи дослідження:

загальнотеоретичні методи: методи аналізу, синтезу, порівняння, класифікації, систематизації та узагальнення сучасних наукових джерел з питань психології професійної мотивації, військової психології, психології особистості, а також соціально-психологічних аспектів військової служби. На основі цих джерел побудовано теоретичну модель професійної мотивації офіцерів як інтегративного психічного утворення, що поєднує когнітивні, емоційно-вольові, ціннісні та соціальні компоненти;

емпіричні методи: психологічне дослідження (констатувальний та формувальний етапи) включало: авторський опитувальник самооцінки професійної мотивації офіцера (шкалова форма); шкалу професійної залученості (UWES-9); шкалу зовнішньої та внутрішньої мотивації до професійної діяльності (WEIMS); методику діагностики професійної мотивації В. І. Осьодла; шкалу адаптивності та стресостійкості Коннора – Девідсона (CD-RISC); шкалу загальної самоефективності (GSE) Р. Шварцера та М. Єрусалема (в адаптації І. Галицької);

психодіагностичну методику «Оцінювання професійної мотивації військовослужбовців» (Я. Мацегора, І. Приходько, О. Колесніченко, Н. Юр'єва, А. Лиман); а також напівструктуроване інтерв'ю з офіцерами різного віку та службового досвіду;

методи статистичної обробки даних: у дослідженні застосовано комплекс сучасних методів математичної статистики, зокрема: описову статистику (середні значення, стандартні відхилення); кореляційний аналіз (коефіцієнт Спірмена); U -критерій Манна – Уїтні; t -критерій Стюдента для незалежних вибірок; χ^2 –критерій Пірсона; факторний аналіз для виявлення латентної структури мотиваційних компонентів; множинне регресійне моделювання для встановлення предикторів професійної мотивації офіцерів. Статистичні розрахунки здійснювалися з використанням програмного забезпечення *Jamovi* (версія 2.5.5).

Експериментальна база дослідження. Дослідницько-експериментальна робота проводилася на базі чотирьох підрозділів Сухопутних військ Збройних Сил України – військових частин А0001, А0002, А0003, А0004. У дослідженні взяли участь 134 офіцери, які представляли механізовані, артилерійські та інженерні підрозділи. Вибірка охоплювала офіцерів віком від 25 до 50 років, з різним бойовим досвідом, рівнем навантаження та стажем військової служби. Дослідження охопило чотири основні етапи: перший (вересень 2023 р. – червень 2024 р.), другий (липень 2024 р. – листопад 2025 р.), третій (грудень 2025 р. – березень 2026 р.), четвертий (квітень – травень 2026 р.). На констатувальному етапі обстежено всіх 134 учасників; до формувального експерименту залучено 130 офіцерів, яких розподілено на експериментальну ($n = 63$) та контрольну ($n = 67$) групи; четверо учасників вибули між етапами внаслідок бойової ротації. Добір до груп здійснювався за принципом попарного зіставлення за віком, званням, стажем та бойовим досвідом. Відсутність початкових статистично значущих відмінностей між ЕГ та КГ підтверджена за допомогою U -критерію Манна – Уїтні. Всі учасники проходили стандартизовану психодіагностику, яка включала низку інструментів для оцінювання внутрішньої та зовнішньої професійної мотивації, адаптивності, стресостійкості та самоефективності.

Формувальний етап передбачав упровадження тренінгової програми «Мотиваційний Щит», розробленої відповідно до специфіки професійної діяльності військовослужбовців. Програма охоплювала теми професійної ідентичності, лідерства, стрес-менеджменту та саморегуляції, коучингу, біозворотного зв'язку та рефлексивних технік. Відсутність початкових статистично значущих відмінностей між ЕГ та КГ підтверджена за допомогою *U*-критерію Манна – Уїтні. Загальна тривалість дослідження становила 33 місяці. Підсумковий етап передбачав повторне тестування учасників з метою аналізу динаміки змін мотиваційних показників і порівняння ефективності формувального впливу між групами.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наступному:

у перше:

- теоретично обґрунтовано та емпірично верифіковано чотирикомпонентну структуру професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України, що включає когнітивний, емоційний, поведінково-нормативний та соціальний компоненти, які функціонують як цілісна динамічна система; при цьому емоційний компонент визначено провідним регулятивним компонентом системи на підставі регресійного аналізу ($\beta = 0,38$; $p < ,001$; $sr^2 = 0,144$), що відкриває нову перспективу для планування диференційованих психологічних інтервенцій;

- розроблено та психометрично валідизовано перший україномовний авторський інструмент комплексного оцінювання рівня сформованості чотирикомпонентної професійної мотивації офіцерів тактичного рівня – шкалу оцінювання професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України (ШОПМ-ОТ-СВ; 60 пунктів; $\alpha = 0,890$; CFI = 0,941; ретест $r = 0,814$), що враховує специфіку бойових дій і дає змогу здійснювати диференційовану психологічну підтримку особового складу;

- доведено, що цілеспрямований розвиток внутрішньої складової мотивації через усвідомлення екзистенційного сенсу службової діяльності та ціннісну інтеграцію приводить до оптимізації балансу мотивів навіть за

відсутності поліпшення зовнішніх стимулів: офіцери ЕГ продемонстрували статистично значуще зростання автономного мотиваційного комплексу (+25% за WEIMS) без зміни рівня зовнішньої мотивації, що спростовує поширені уявлення про домінуючу роль матеріального забезпечення у мотивації військовослужбовців;

- виявлено два системні ризик-чинники демотивації з міжкомпонентним деструктивним впливом: клінічно значущу алекситимію ($TAS-20 \geq 61$ б.) – у 28,4% офіцерів вибірки та клінічно значущу травматичну симптоматику ($IES-R \geq 33$ б.) – у 32,8% досліджуваних, що виступають значущими негативними предикторами загального індексу мотивації ($\beta = -0,19$ та $\beta = -0,17$ відповідно; $p < .001$) і є обов’язковими мішенями психологічного скринінгу незалежно від профілю офіцера;

- виявлено три диференційовані траєкторії мотиваційного розвитку офіцерів на основі кластерного аналізу (k-середніх): адаптивно-мотивований профіль (31,3%), реактивно-мотивований профіль (45,5%) та фрагментарно-мотивований профіль (23,1%), що визначають індивідуальний характер реагування на формувальні втручання і є підставою для диференціації змісту психологічного супроводу. Кластеризацію проведено на основі профільних балів чотирьох субшкал ШОПМ-ОТ-СВ ($n = 134$) методом k-середніх ($k = 3$), верифікованим за показниками силуетного коефіцієнта;

- експериментально верифіковано комплексну програму розвитку професійної мотивації «Мотиваційний Щит» (30 год, 5 діб, 4 модулі), яка забезпечує статистично значуще підвищення всіх чотирьох компонентів мотиваційної системи (Cohen’s $d = 0,81-0,94$; $p < ,001$) із стійким ефектом у відстроченому контрольному зрізі, одночасно знижуючи деструктивні ризик-чинники ($TAS-20$: $-14,9\%$; $IES-R$ «Уникнення»: $-26,2\%$ в ЕГ);

удосконалено:

- наукові уявлення про механізм трансформації зовнішніх вимог військової служби у внутрішньо прийняті цінності: обґрунтовано, що

інтерналізація мотивів у військовому контексті відбувається через три взаємопов'язані процеси – ціннісно-смислову рефлексію, ідентифікацію з місією підрозділу та усвідомлення персональної відповідальності за підлеглих, що уточнює положення теорії самодетермінації (Десі та Раян) стосовно специфіки автономії в умовах ієрархічної організації;

- підходи до психодіагностики професійної мотивації військовослужбовців шляхом упровадження триланкової структури вимірювання на кожен компонент: авторська субшкала ШОПМ-ОТ-СВ, суміжний валідований інструмент та ризик-орієнтований індикатор; такий підхід дає змогу верифікувати не лише приріст мотиваційних ресурсів, а й зниження деструктивних чинників, що підвищує прогностичну точність оцінювання;

- методичні засади організації формувального експерименту у військовому середовищі з урахуванням бойових ротацій, службових обмежень та психологічних навантажень: розроблено уніфіковану структуру тренінгового модуля із шістьма послідовними блоками, шаблон-конструктор для тренерів та систему цифрового моніторингу (Daylio Journal, Welltory HRV), що забезпечує відтворюваність і масштабованість програми без залучення зовнішніх фахівців;

- розуміння функціональної ролі стресостійкості у структурі професійної мотивації: на підставі регресійного та кореляційного аналізів уточнено, що резильєнтність (CD-RISC) – не просто один із компонентів, а мета-регулятор, що визначає психологічний доступ офіцера до когнітивних, поведінкових та соціальних мотиваційних ресурсів;

набули подальшого розвитку:

- положення теорії самодетермінації (Десі та Раяна) щодо задоволення потреб автономії, компетентності та пов'язаності в контексті військової служби, де зовнішня регламентація поєднується з необхідністю самостійного прийняття рішень в умовах бойової невизначеності та безпосередньої відповідальності за життя підлеглих;

- концептуальні підходи до вивчення мотивації в екстремальних умовах діяльності, зокрема в контексті тривалих бойових дій: показано, що класичні мотиваційні моделі потребують доповнення ризик-орієнтованим виміром (алекситимія, ПТСР-симптоматика) для адекватного відображення мотиваційної динаміки військовослужбовців;
- практичні підходи до психологічного супроводу офіцерів у збройних силах шляхом переходу від реактивних втручань (за зверненням) до проактивних систематичних програм розвитку мотивації із вбудованим цифровим моніторингом і диференціацією змісту відповідно до індивідуального мотиваційного профілю.

Практичне значення дослідження полягає у розробленні, психологічному обґрунтуванні та успішній апробації програми розвитку професійної мотивації офіцерів Збройних Сил України «Мотиваційний Щит». Програма базується на інтеграції когнітивного, емоційного, поведінково-нормативного та соціального компонентів мотиваційної сфери і дає змогу системно впливати на розвиток внутрішньої мотивації в умовах високого професійного навантаження та бойового досвіду. Отримані результати можуть бути використані військовими психологами, командирами підрозділів, фахівцями з професійної підготовки, оборонного сектору, а також застосовані в діяльності центрів психологічної підтримки персоналу. Програма розвитку професійної мотивації «Мотиваційний Щит» реалізується через чотири тематичні модулі: модуль 1 «Діагностика та самопізнання», модуль 2 «Розвиток внутрішньої мотивації», модуль 3 «Стрес-менеджмент та адаптивність», модуль 4 «Лідерство та мотивація команди» – із застосуванням психодіагностичних технік, біозворотного зв'язку (HRV-моніторинг), рефлексивних практик, рольових вправ та системи фасилітаційної підтримки. Створені психодіагностичні інструменти (у тому числі авторська методика оцінювання професійної мотивації військовослужбовців, адаптовані шкали внутрішньої / зовнішньої мотивації, стресостійкості, самоефективності тощо) можуть бути використані для скринінгової оцінки, індивідуальної діагностики, добору кандидатів на лідерські або спеціалізовані посади,

планування програм із підвищення мотиваційного ресурсу особового складу. Окремі компоненти програми, зокрема ситуаційні модулі, техніки роботи з бойовим досвідом, інструменти зворотного зв'язку, адаптовані до умов ротацій, польових навчань та бойових виїздів. Результати дослідження стали підґрунтям для формування практичних рекомендацій щодо стимулювання внутрішньої професійної мотивації, зниження демотиваційних впливів та підтримки психологічної стійкості офіцерського складу. Програма може бути масштабована для застосування в інших родах військ та інтегрована в систему підготовки Збройних Сил України.

Надійність і вірогідність результатів дослідження забезпечувалося теоретико-методологічною обґрунтованістю підходів до вивчення професійної мотивації офіцерів Сухопутних військ, що враховували когнітивні, емоційні, соціально-психологічні, організаційні та поведінкові чинники в умовах військової служби. Відповідність використаних методів меті та завданням дослідження підтверджена багаторівневою структурою експерименту та чіткою логікою етапів (констатувального, формувального, підсумкового). Репрезентативна вибірка ($n = 134$), сформована із залученням офіцерів різних підрозділів, родів військ і регіонів, а також багатоіндикаторна система психодіагностики (9 валідизованих інструментів) забезпечили внутрішню валідність дослідження. Повторні вимірювання у контрольній та експериментальній групах дали змогу оцінити динаміку змін під впливом формувальної інтервенції. Психопрофілактичну програму «Мотиваційний Щит» було апробовано в реальних умовах військової служби (у місці дислокації бойового підрозділу під час відновлення боєздатності), що надало дослідженню високої екологічної валідності. Вірогідність висновків підтверджена застосуванням сучасних статистичних методів обробки даних: описової статистики, U -критерію Манна – Уїтні, t -критерію Стьюдента, χ^2 –критерію Пірсона, кореляційного та факторного аналізу з використанням програмного забезпечення Jamovi (версія 2.5.5). Узгодженість емпіричних результатів із теоретичною моделлю професійної мотивації, розробленою в межах дослідження, а також позитивна динаміка в експериментальній групі після

формування етапу свідчать про надійність, валідність і практичну значущість отриманих результатів.

Апробація та впровадження результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження відображено в доповідях і повідомленнях на наукових і науково-практичних конференціях, семінарах, круглих столах:

міжнародних – «Авіаційна та екстремальна психологія у контексті технологічних досягнень» (м. Київ, 2024); «Russia-Ukraine War: Consequences for the World» (Dnipro, 2025); «Вектори соціальної, організаційної та економічної психології» (м. Київ, 2025); «Сучасний стан та перспективи розвитку систем і засобів підготовки фахівців високомаштабної збройної агресії РФ проти України» (м. Житомир, 2025); «Наукові тренди постіндустріального суспільства» (м. Рівне, 2025); «Трансформація професійної військової освіти в контексті викликів національній та міжнародній безпеці» (м. Київ, 2025); «Авіаційна та екстремальна психологія у контексті технологічних досягнень» (м. Київ, 2026);

всеукраїнських – «Проблеми психології діяльності в особливих умовах» (м. Черкаси, 2025);

відомчих – «Національний спротив: територіальна оборона, актуальність та перспективи розвитку» (м. Київ, 2025); «Філософсько-соціологічні та психолого-педагогічні проблеми підготовки особистості до виконання завдань в особливих умовах» (м. Київ, 2023); «Формування “образу перемоги” у війнах та воєнно-політичних конфліктах: сучасність та історична ретроспектива» (м. Київ, 2024); «Система морально-психологічного забезпечення Збройних Сил України: уроки російсько-української війни» (м. Київ, 2023); «Система морально-психологічного забезпечення Збройних Сил України: уроки російсько-української війни» (м. Київ, 2024); «Система психологічної підтримки персоналу Збройних Сил України: уроки російсько-української війни» (м. Київ, 2025).

Публікації. Результати дослідження опубліковані у 23 наукових працях (із них 3 – у співавторстві), серед яких: 8 статей – у виданнях, затверджених Міністерством освіти і науки України як фахові у галузі психології, 15 – у збірниках тез доповідей на наукових конференціях, семінарах та круглих столах.

Особистий внесок здобувача. Дисертація виконана здобувачем самостійно. Усі сформульовані положення та висновки обґрунтовано на основі особистих досліджень автора. У співавторстві опубліковано три праці. У статті «Психодіагностична методика оцінювання професійної мотивації офіцерів Сухопутних військ Збройних Сил України» здобувачем проведено емпіричне дослідження та узагальнено його результати. У статті «Професійна мотивація офіцерів як ресурс ефективного військового управління» здобувачем проведено теоретичний аналіз та розроблено теоретичні положення щодо професійної мотивації офіцерів. У статті «Програми підтримки професійної мотивації офіцерів тактичної ланки в арміях НАТО (США, Канада, Велика Британія) та перспективи їх впровадження у Збройних Силах України» здобувач здійснив теоретичний аналіз для зіставлення нормативно-правової бази, доктринальних документів та практичних програм підтримки офіцерів у країнах НАТО та Україні й обґрунтування можливостей упровадження передового досвіду для формування цілісної системи підтримки мотивації у Збройних Силах України. У дисертації ідеї та розробки, які належать співавторам зазначених публікацій, не використовувались.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаної літератури (загалом 202 найменування, із них 134 – іноземною мовою) та додатків. Основний текст дисертації викладено на 165 сторінках. Робота містить 35 таблиць та 12 рисунків. Загальний обсяг дисертації становить 272 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ ОФІЦЕРІВ СУХОПУТНИХ ВІЙСЬК ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

У розділі здійснено теоретико-методологічний аналіз феномену професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України (далі – ЗС України). Розкрито психологічну природу мотивації як динамічної багатокомпонентної системи, систематизовано змістові теорії, процесуальні та соціально-когнітивні теоретичні підходи, визначено їх застосовність до військового контексту. Обґрунтовано чотирикомпонентну структуру професійної мотивації офіцерів – когнітивний, емоційний, поведінково-нормативний та соціальний компоненти та сформульовано авторське робоче визначення досліджуваного феномену з урахуванням специфіки тактичного рівня управління в умовах тривалих бойових дій.

1.1. Професійна мотивація як предмет наукових досліджень

Дослідження професійної мотивації офіцерів неможливе без розуміння природи активності людини, оскільки мотивація є фундаментальним механізмом перетворення потенційної активності особистості у конкретні форми професійної поведінки. Під час військової служби офіцер часто стикається із ситуаціями, що вимагають не пасивного реагування на виклики та загрози, а активного, ініціативного та відповідального прийняття рішень, наприклад у бойових умовах, ризику та стресу.

Сучасна психологічна наука розглядає активність крізь призму взаємодії внутрішніх та зовнішніх детермінант за провідної ролі саморегуляції. Зокрема, теорія самодетермінації Е. Десі та Р. Раяна доводить, що найбільш стійка активність виникає у разі задоволення трьох базових психологічних потреб: автономії, компетентності та психологічного зв'язку [100; 101]. Цей підхід

пояснює, як зовнішні вимоги військової служби (накази, статuti) можуть трансформуватися у внутрішню мотивацію офіцера. Вагомий внесок у дослідження цієї проблематики зробила українська психологічна школа. У межах концепції самопроєктування особистості (Н. Чепелєва) [64; 65] та вчинку (В. Роменець) [16; 41] автори розглядають активність як здатність людини конструювати власне життя через свідомий моральний вибір, що важливо для розуміння професійної відповідальності військовослужбовця. Напрацювання С. Максименка, В. Моляко, О. Музики, Г. Балла доповнюють це бачення, трактуючи активність як невід'ємну характеристику особистості, що передбачає творче конструювання професійного шляху [4; 5; 35; 36; 39].

Основою активності є потреба – стан нестачі чогось суттєво важливого, що надає поведінці спрямованості. Згідно з теорією ієрархії потреб А. Маслоу [154], ERG-теорією К. Альдерфера [71] та теорією набутих потреб Д. МакКлелланда [157] потреби мають не лише біологічну, а й складну психологічну та соціальну природу. Проте у військовому середовищі виникає характерний прояв: офіцери часто керуються мотивами вищого порядку (служіння Вітчизні, обов'язок, честь), які можуть домінувати навіть за умови загрози базовій потребі у безпеці. Перетворення невизначеної потреби в конкретний напрямок дій відбувається через процеси усвідомлення та опредмечення, у результаті чого формується мотив.

Мотив є внутрішньою психологічною силою, що спонукає особистість до дії та визначає її напрям, інтенсивність і тривалість. На відміну від зовнішнього стимулу (наприклад, наказу чи винагороди) мотив завжди особистісно опосередкований. У психологічній науці мотиви класифікують на внутрішні та зовнішні [100; 101], усвідомлені та неусвідомлені (імпліцитні) [99; 191], стійкі (диспозиційні) та ситуативні (стани) [156; 157], а також на позитивні (прагнення до успіху) та негативні (уникнення невдачі) [123]. У цілісній системі регуляції поведінки мотив виконує низку взаємопов'язаних функцій: спонукальну (ініціація активності), спрямувальну (вибір цілей), регулятивну (підтримка зусиль) та смислотворчу (надання діяльності особистісної значущості).

Слід зазначити, що мотивація – це не просто сукупність мотивів, а й їх організована динамічна взаємодія. Мотивація характеризується ієрархічною організацією, множинністю та одночасністю дії різних стимулів, що нерідко призводить до мотиваційних конфліктів. Структурно мотивація охоплює енергетичний (готовність до дії), направляючий (вектор активності), регулюючий (підтримка активності у часі) та смисловий (особистісна значущість) компоненти.

Для ширшого пояснення механізмів функціонування мотивації застосовують комплексний підхід, що об'єднує три групи теорій. Базовим рівнем у цій системі виступають змістовні теорії (А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг), завдання яких полягає у визначенні потреб, які є джерелом активності на різних етапах професійного шляху офіцера [127]. Логічним продовженням цього аналізу є процесуальні теорії (В. Врум, Дж. Адамс, Е. Лок), автори яких зосереджують увагу на тому, як саме відбувається мотиваційна динаміка. У цьому контексті детально пояснюються когнітивні механізми переходу потреб у конкретну поведінку через оцінку очікувань, сприйняття справедливості та встановлення цілей [70; 145; 165; 194]. Водночас комплексний підхід доповнюється соціально-когнітивними теоріями (А. Бандура, Б. Вайнер, К. Левін), які поєднують когнітивну спрямованість із соціальним контекстом, акцентуючи увагу на взаємодії особистості та середовища; вирішального значення набувають переконання про власну самоефективність та спосіб інтерпретації успіхів чи невдач [81; 82; 83; 128; 144; 197].

Кожна з розглянутих теорій розкриває певний аспект професійної мотивації офіцерів, проте жодна з них окремо не забезпечує її вичерпного пояснення. На основі синтезу розглянутих підходів мотивацію визначаємо як динамічну систему взаємопов'язаних психічних процесів, що: (1) активізує поведінку на основі множинних потреб різних рівнів; (2) спрямовує її до конкретних цілей через когнітивну оцінку очікувань, справедливості та особистісної значущості; (3) регулює інтенсивність та тривалість зусиль відповідно до зворотного зв'язку, переконань про власну ефективність та атрибуцій; (4) надає особистісного сенсу через інтеграцію діяльності у систему ціннісних орієнтацій та ідентичності.

Системність, динамічність, процесуальність, багатofункціональність та особистісна опосередкованість є визначальними характеристиками мотивації, що формує концептуальну рамку для подальшого аналізу професійної мотивації офіцерів Сухопутних військ ЗС України.

Отже, здійснивши аналіз психологічної природи, джерел людської активності, взаємодії потреб і мотивів, а також основних теоретичних підходів, ми сформували необхідне теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу. Водночас сформоване розуміння мотивації як складної динамічної системи потребує подальшої предметної конкретизації. Проте це загальне розуміння, хоч і є необхідним теоретичним фундаментом, потребує конкретизації для аналізу професійної мотивації, яка має власну специфіку, зумовлену особливостями професійної діяльності, організаційного контексту та соціальних вимог.

Професійна діяльність не є нейтральним простором для реалізації універсальних мотиваційних закономірностей – вона перетворює мотиваційну динаміку, створюючи специфічні конфігурації потреб, мотивів, цілей та цінностей. Різні професії актуалізують різні аспекти мотиваційної системи, висувають специфічні вимоги до балансу внутрішньої та зовнішньої мотивації, формують особливі механізми інтерналізації професійних норм та цінностей. Саме тому аналіз професійної мотивації потребує не простого застосування загальних теорій до професійного контексту, а критичного осмислення того, як специфіка професійної діяльності модифікує базові мотиваційні процеси. Особливої уваги заслуговує професійна мотивація у діяльності, що характеризується екстремальними умовами, високою ціннісною навантаженістю, відповідальністю за життя інших людей – саме такою є професійна діяльність офіцерів Сухопутних військ ЗС України. Метою цього підрозділу є всебічний аналіз професійної мотивації як предмета наукових досліджень, систематизація підходів до її розуміння в українській та зарубіжній психології, виявлення специфіки мотивації офіцерів та формулювання робочого визначення професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ ЗС України для подальшого емпіричного дослідження.

Професійна мотивація є одним із ключових чинників, що визначають ефективність виконання службових обов'язків у військовій сфері. У контексті діяльності військовослужбовців мотивація набуває особливого значення, оскільки впливає не лише на якість виконання поставлених завдань, а й на психологічну стійкість, згуртованість колективу та морально-психологічний клімат військових підрозділів [7; 65]. Мотивація сприяє підвищенню адаптації військовослужбовців до специфічних умов служби, формує почуття професійної гордості та спрямованість на досягнення поставлених цілей [8; 49]. Актуальність дослідження професійної мотивації військовослужбовців зумовлена сучасними викликами у військовій сфері, серед яких, зокрема, високий рівень стресових ситуацій, збільшення психологічного навантаження та необхідність швидкої адаптації до динамічних змін у бойових умовах [68; 133; 148]. У сучасному світі зростає роль людського фактора у забезпеченні обороноздатності держави, тому розвиток професійної мотивації стає пріоритетним завданням у підготовці військових кадрів [110; 194]. Дослідження професійної мотивації дає змогу визначити основні механізми її формування, виявити ефективні способи підтримки високого рівня мотивації та уникнення демотиваційних впливів, що забезпечить підвищення боєздатності військових підрозділів, зниження ризиків професійного вигорання та сприятиме загальному підвищенню ефективності військової служби [138].

Аналіз наукових підходів до мотивації військовослужбовців підтверджує, що формування мотивації – багатовимірний процес, який охоплює психологічні (внутрішня мотивація, стресостійкість), соціальні (підтримка колективу, лідерство) та організаційні аспекти (умови служби, системи винагород). Такий міждисциплінарний підхід поглиблює розуміння професійної мотивації військовослужбовців і дає змогу поєднати методи аналізу з різних сфер, таких як військова психологія, соціологія організацій та менеджмент, що забезпечує комплексне вивчення мотиваційної структури. Як нами з'ясовано, дослідження професійної мотивації військовослужбовців проводяться з використанням широкого спектра методів, зокрема анкетування, психологічних тестів, інтерв'ю та моделювання. Анкетування дає змогу швидко отримати дані від великої вибірки

й водночас може мати обмеження, пов'язані із суб'єктивністю відповідей, зокрема через соціальну бажаність [137]. Психодіагностичні методики, такі як інструменти оцінювання внутрішньої мотивації, професійної залученості та адаптації, забезпечують стандартизований підхід, але іноді можуть не враховувати контекстуальних особливостей військової служби [139]. Інтерв'ю, особливо глибинні, дають змогу детально аналізувати мотиви та ставлення військовослужбовців, проте їх ефективність залежить від компетенції інтерв'юера [134]. Моделювання, яке часто застосовується для створення сценаріїв у навчаннях або симуляціях бойових умов, надає можливість оцінити вплив різних факторів на мотивацію, але часто не відображає повної емоційної напруженості чи ризиків реального середовища [109; 146]. Для глибшого розуміння особливостей професійної мотивації варто звернути увагу на специфіку вітчизняних наукових підходів, які акцентують увагу на інтеграції внутрішніх, зовнішніх і нормативних чинників у загальну систему її формування. Так, Н. Чепелєва [64; 65] пропонує концепцію самопроєктування, яка спрямована на формування усвідомленого ставлення до професії та глибшого розуміння своєї ролі у військовій службі. У її дослідженнях зазначається, що мотивація формується через усвідомлення військовослужбовцем значущості своєї професії, а також завдяки рефлексивному ставленню до власної діяльності, що сприяє глибшому розумінню своєї ролі та підвищенню відповідальності за виконання професійних завдань. Результати досліджень Є. Резвах та І. Булах [47] вказують на ключову роль внутрішньої мотивації, таких як почуття виконаного обов'язку та задоволення від служби, що є критичними для збереження психологічної стійкості. Науковці Н. П'янківська [46] та І. Попович [43] наголошують на важливості емоційної стійкості, яка сприяє регуляції мотиваційної сфери в умовах високого стресу, характерного і для військової діяльності. Окрім того, значний вплив на мотивацію мають зовнішні фактори, такі як соціальні стимули, зокрема підтримка з боку колективу і командирів, а також патріотичні цінності, про які йдеться в роботах І. Поповича [34]. Учений зазначає, що зовнішні фактори формують сприятливий соціально-психологічний клімат у військових колективах, що є одним із ключових чинників,

що впливають на професійну мотивацію військовослужбовців. Управлінський аспект також має велике значення. Так, А. Колот і С. Цимбалюк [31] стверджують, що належна система матеріальних винагород і нематеріального заохочення значно підвищує ефективність персоналу, що також є актуальним у контексті діяльності військовослужбовців. Тобто системи оплати праці, соціального забезпечення та кар'єрного зростання забезпечують базову зовнішню мотивацію військових. Водночас нематеріальні стимули, такі як визнання, залучення до ухвалення рішень, а також емоційна підтримка, відіграють важливу роль у підтримці внутрішньої мотивації. Дослідження І. Приходько, О. Колесніченка та Я. Мацегори [44] акцентують на інтеграції нормативної мотивації через упровадження чітких стандартів та принципів військової служби, які сприяють формуванню почуття відповідальності. Зазначені аспекти створюють багатовимірну систему, яка дає змогу забезпечити високу мотиваційну готовність військовослужбовців до виконання своїх професійних завдань.

У зарубіжних дослідженнях розглядається широке розуміння професійної мотивації, яке ґрунтується на різноманітних моделях та підходах, класифікованих як когнітивно-мотиваційні, поведінкові та гуманістичні. Когнітивно-мотиваційні моделі, зокрема модель очікувань (англ. *Expectancy Theory*), розроблена В. Врумом [193; 194], акцентують увагу на взаємозв'язку між очікуваннями індивіда, його зусиллями, результатами діяльності та винагородою. Дослідники наголошують, що втілення цієї моделі у військовому середовищі важливо для розуміння впливу системи винагород на ефективність виконання завдань [185]. У цьому контексті Т. Мітчелл [159] і Д. Паркер та Л. Дайер [164] вказують на значення чіткого формування цілей і зрозумілих систем заохочення. Зокрема, їхні дослідження демонструють, як командири можуть створювати у військових реалістичні очікування щодо нагород за досягнення, таких як підвищення у званні або отримання премій. Це, як зазначено у напрацюваннях, значно посилює мотивацію до якісного виконання завдань і сприяє формуванню стійкої професійної поведінки у військових. У межах дослідження поведінкових моделей мотивації важливе

місце посідає теорія підкріплення (англ. *Reinforcement Theory*), розроблена Б. Скіннером [182], яка ґрунтується на застосуванні позитивного та негативного підкріплення для управління поведінкою персоналу. А. Скотт зазначає [176], що ці принципи особливо ефективні у військовій сфері, де підкріплення реалізується через сувору дисципліну, чіткі правила та системи заохочень і покарань, які підтримують високий рівень організації та мотивації особового складу. Водночас гуманістичні моделі, такі як теорія самореалізації (англ. *Theory of Self-Actualisation*) А. Маслоу [154] та теорія самодетермінації (англ. *Self-Determination Theory*) Е. Десі та Р. Райана [100; 101], констатують значення внутрішньої мотивації. Ці підходи акцентують увагу на прагненні до особистісного розвитку, задоволенні потреб в автономії та компетентності, що, як підтверджують численні дослідження, є ключовими чинниками психологічного благополуччя і стійкості військовослужбовців.

Існуючі дослідження підкреслюють цінність гуманістичних моделей мотивації для військових, оскільки вони враховують потребу у визнанні, самореалізації та залученні до прийняття рішень. Зокрема, елементи гуманістичних теорій, такі як задоволення потреби в значущості, реалізуються через створення умов, за яких військовослужбовці відчують гордість за службу та усвідомлюють суспільну важливість своїх дій. У межах дослідження специфіки професійної мотивації у військовій сфері відзначається важливість когнітивних стратегій, що використовують у стресових ситуаціях, як це доведено у роботах Н. Секел та колеги [177]. Крім того, соціальна підтримка розглядається в наукових дослідженнях, що стосуються військової психології та суміжних дисциплін, як вагомий чинник формування стресостійкості, що підтверджується результатами досліджень С. Мотовідло і У. Бормана [160], які наголошують на важливості колективного духу, довіри між членами підрозділу та підтримки командирів. Ці чинники сприяють зниженню емоційного напруження та підвищенню ефективності військових підрозділів навіть у складних умовах бойових дій, що підтверджують роботи Н. Махешварі та співавт. [149]. Також констатується, що ключовим елементом мотивації у військовій сфері є баланс між внутрішньою та

зовнішньою мотивацією. Так, Г. Метт'юс і колеги [155] встановили, що внутрішня мотивація, така як патріотизм і гордість за службу, забезпечує довготривалу залученість до виконання завдань, тоді як зовнішня мотивація, наприклад кар'єрне зростання або фінансові винагороди, має переважно короткостроковий вплив на продуктивність.

Перш ніж перейти до аналізу підходів до професійної мотивації в психологічній літературі, необхідно чітко окреслити специфічні характеристики професійної діяльності офіцерів, що визначають особливості мотиваційної динаміки та потребують пильної уваги під час розроблення концептуальної рамки дослідження. Екстремальність умов діяльності відіграє важливу роль у формуванні професійної мотивації офіцерів ЗС України, оскільки створює унікальну конфігурацію мотиваційних викликів, що відрізняє військову службу від інших професій. Військова служба передбачає високий рівень фізичного та психологічного стресу, ризик для життя та здоров'я, необхідність функціонувати в умовах невизначеності, дефіциту часу та обмежених ресурсів. Це актуалізує базові потреби у безпеці та виживанні і водночас потребує дії всупереч цим потребам заради виконання бойового завдання, захисту підлеглих, реалізації військового обов'язку. Така ситуація створює постійну потенційну напругу між різними рівнями потреб та потребує особливої конфігурації мотиваційної структури, де вищі цінності (обов'язок, честь, служіння Вітчизні) здатні домінувати над базовими потребами самозбереження. Ціннісний компонент відіграє особливо важливу роль у професійній діяльності офіцерів. Військова служба не є *«просто роботою»* в інструментальному сенсі — вона глибоко пов'язана з фундаментальними цінностями суспільства (захист суверенітету, забезпечення миру, служіння народу) та особистісними цінностями (патріотизм, честь, вірність присязі, товариство). Це надає професійній діяльності офіцера смислової насиченості та створює потенціал для високої внутрішньої мотивації. Водночас ціннісна навантаженість підвищує вразливість до ціннісних конфліктів — між особистими цінностями та організаційними вимогами, між моральними

принципами та необхідністю прийняття складних рішень у бойових умовах, між цінностями миру та реальністю воєнних дій.

Діяльність офіцера має виражений колективний характер. Ефективність офіцера принципово залежить від якості взаємодії з підлеглими, колегами та командирами. Успішне виконання бойових завдань неможливе без згуртованості підрозділу, взаємної довіри, товариських зв'язків. Це означає, що соціальні потреби (належність до військової спільноти, визнання колегами, повага підлеглих) та соціальний контекст (командний дух, стиль керівництва, міжособистісні відносини) відіграють більш значущу роль у мотиваційній динаміці, ніж у багатьох інших професіях. Якщо офіцер відчуває соціальну ізоляцію або конфлікти в підрозділі, він може втратити мотивацію навіть за наявності високих ідеалістичних мотивів та задовільних матеріальних умов.

Крім того, військова служба здійснюється в умовах чіткої ієрархічної структури та детальної нормативної регламентації, що потребує особливого балансу між зовнішньою регуляцією та внутрішньою мотивацією і ставить критичне питання про механізми інтерналізації – за яких умов зовнішні вимоги дисципліни, статутів, наказів трансформуються у внутрішні цінності та переконання, а за яких – залишаються джерелом примусу та формального виконання. Якість цієї інтерналізації критично впливає на стійкість мотивації: офіцер з високим рівнем інтерналізації зберігає високу мотивацію та ініціативність навіть за відсутності прямого контролю, тоді як офіцер з низьким рівнем інтерналізації діє ефективно лише під безпосереднім наглядом.

Однією з особливостей діяльності офіцера також є прийняття рішень, які безпосередньо впливають на життя та здоров'я підлеглих, що створює унікальний тип морально-психологічного навантаження та актуалізує моральні та етичні мотиви. Усвідомлення цієї відповідальності може як підсилювати мотивацію (через відчуття значущості та необхідності професійного вдосконалення), так і створювати мотиваційні конфлікти (між необхідністю виконання бойового завдання та прагненням мінімізувати втрати серед підлеглих) та психологічні бар'єри (страх прийняття рішень, уникнення відповідальності). Ці особливості не

є незалежними – вони взаємодіють та посилюють одна одну, створюючи унікальну конфігурацію вимог до мотиваційної системи офіцера. Система професійної мотивації офіцерів має забезпечувати складний баланс: між задоволенням базових потреб (безпека, матеріальний добробут) та реалізацією вищих цінностей (служіння, обов'язок); між зовнішньою регуляцією (дисципліна, накази) та внутрішньою мотивацією (переконання, цінності); між індивідуальними прагненнями (кар'єра, самореалізація) та колективними цілями (ефективність підрозділу, виконання місії); між прийняттям відповідальності та психологічною стійкістю до стресу. Розуміння цієї специфіки є критично важливим для адекватної інтерпретації наявних підходів до професійної мотивації та розроблення концептуальної моделі, релевантної для військового контексту.

Українські дослідники трактують «професійну мотивацію» як багатоаспектний і динамічний феномен, що визначає ключові аспекти професійної діяльності, а також як сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, які сприяють досягненню професійних цілей, ефективності діяльності та самореалізації. Зокрема, Л. П'янківська [46], Р. Кириченко і А. Колодяжна [28] зауважують поліфункціональність професійної мотивації, яка формується через реалізацію потреб у діяльності та взаємодію когнітивних, емоційних та поведінкових компонентів. Натомість С. Єрохін, І. Нікітіна та Ю. Нікітін [18] розглядають «професійну мотивацію» як ієрархічну структуру, що включає ініціацію, селекцію, реалізацію та постреалізацію мотивів, основними серед яких є інтерес, обов'язок і самооцінка. Н. Іванова [23], даючи визначення поняття «професійна мотивація», акцентує на формуванні мотивів, залежних від інтелектуальних і характерологічних особливостей особистості, визначаючи спонукальну, організаційну, регуляторну та коригувальну функції мотивації. У цьому контексті О. Кальчук [24] виокремлює такі основні функції мотиваційної сфери у контексті професійної діяльності військовослужбовців-жінок: спонукальна, що активізує потребу до дій і виконання професійної діяльності; спрямовуюча, яка визначає характер мети, та регулююча, що відображає взаємозв'язок мотивів і ціннісних орієнтацій професійної діяльності. Дослідниця [29] трактує «професійну

мотивацію» (військовослужбовців) як психодинамічну систему особистості, де мотив виконує спонукальну, спрямовуючу та регулюючу функції. Цей феномен охоплює спонуки, потреби, стимули, інтереси, цінності та очікування, що активізують і спрямовують діяльність, організовуючи її для реалізації мотивів особистості.

Поняття «професійна мотивація» в зарубіжній літературі розглядається в межах фундаментальних концепцій, які акцентують увагу на поліпшенні умов праці, підвищенні залученості працівників та задоволенні їхніх професійних потреб. До ключових концепцій належать «збагачення праці», «гуманізація праці», «участь працівників» і «якість трудового життя». Ці підходи розвивалися завдяки працям Л. і Ф. Гілбретів [114; 115], Г. Емерсона [106], Й. Кондо [139], Ф. Тейлора [185]. Зазначені підходи залишаються актуальними і для військової сфери, де професійна мотивація є основою виконання складних завдань і підтримання високого рівня дисципліни. У межах концепції «збагачення праці» (англ. *Job Enrichment*) Л. і Ф. Гілбрети трактували професійну мотивацію через оптимізацію робочих процесів. Науковці наголошували, що спрощення рутинних завдань та створення можливостей для навчання і розвитку сприяють формуванню внутрішньої мотивації працівників [114; 115]. Г. Емерсон зосереджувався на ефективності як основі професійної мотивації, пропонуючи методи раціоналізації праці для підвищення продуктивності та задоволеності роботою [106]. У контексті «гуманізації праці» (англ. *Work Humanization*) М. Фоллет наголошувала на важливості інтеграції соціальних аспектів у професійну діяльність. Дослідниця розглядала професійну мотивацію як механізм забезпечення балансу між індивідуальними потребами працівників і цілями організації [88]. Щодо концепції «участі працівників» Й. Кондо наголошував на важливості залучення працівників до прийняття рішень, що підвищує їхню відповідальність і почуття значущості. Це, у свою чергу, зміцнює внутрішню мотивацію та довіру до організації [139]. У межах концепції «якість трудового життя» Ф. Тейлор розглядав професійну мотивацію як зв'язок між ефективністю виконання завдань і задоволеністю

працівників умовами праці. Він наголошував на необхідності створення належних умов для підвищення продуктивності [185].

Принагідно зауважимо, що реалізація зазначених концепцій у військовій сфері знаходить своє відображення в багатьох практиках. Так, реалізацію концепції «збагачення праці» у військовій сфері бачимо у впровадженні сучасних програм підвищення кваліфікації військовослужбовців і створенні можливостей для розвитку лідерських якостей під час виконання навчальних і бойових завдань. Наприклад, програми «лідерства на полі бою» у збройних силах США базуються на принципах збагачення праці [192; 193]. Реалізацію концепції «гуманізації праці» у військовій сфері знаходимо у заходах із поліпшення морально-психологічного клімату в підрозділах. Зокрема, програми психологічної підтримки військових, які перебувають у зонах бойових дій, сприяють підтриманню їхньої мотивації та психологічної стійкості [192; 193]. Концепція «участі працівників» у військових структурах виявляється у формах колективного обговорення планів дій, під час якого рядові військовослужбовці мають змогу запропонувати власні ідеї. Такий підхід, як *mission command*, командирський намір, участь нижчих ланок у плануванні, що застосовується у військових структурах НАТО, підвищує рівень залученості та відповідальності особового складу [161]. Концепція «Якість трудового життя» у військовому контексті охоплює модернізацію умов проживання, створення спортивної інфраструктури та впровадження програм підтримки фізичного та психологічного здоров'я військовослужбовців. Наприклад, у Збройних силах ФРН активно впроваджуються програми, спрямовані на забезпечення балансу між службою та особистим життям військових [76].

Конкретизуючи предмет нашого дослідження, слід наголосити, що фокус зосереджено саме на офіцерах тактичного рівня Сухопутних військ ЗС України, що має принципове значення для розуміння специфіки їхньої професійної мотивації. Тактичний рівень управління у військовій ієрархії офіцерів, що безпосередньо керують підрозділами у бойових діях, приймають оперативні рішення в умовах прямого контакту з противником, несуть пряму відповідальність

за виконання конкретних бойових завдань та життя підлеглих *«тут і зараз»*. На відміну від стратегічного рівня (генерали, вище командування), що зосереджені на довгостроковому плануванні, розробленні доктрин та управлінні ресурсами на рівні держави, та оперативного рівня (командування корпусів, оперативних командувань), що координують дії великих угруповань військ, офіцери тактичного рівня функціонують у зоні невизначеності, стресу та ризику. Вони приймають рішення не в кабінетах штабів, а безпосередньо на полі бою, в умовах дефіциту часу, неповної інформації, фізичного виснаження та психологічного тиску. Саме на тактичному рівні абстрактні стратегічні цілі трансформуються в конкретні дії, а ефективність цих дій критично залежить від мотивації командира та його здатності мотивувати підлеглих. Специфіка тактичного рівня визначає особливі вимоги до мотиваційної структури. По-перше, критично важливою є внутрішня мотивація та інтерналізація цінностей, оскільки офіцер тактичного рівня часто діє в умовах, коли зовнішній контроль та безпосередні накази вищого командування неможливі – офіцер має самостійно приймати рішення, керуючись власним розумінням ситуації, професійними цінностями та почуттям відповідальності. По-друге, критичною є стійкість мотивації – здатність зберігати високий рівень активності, ініціативності та відповідальності в умовах тривалого стресу, фізичних навантажень, небезпеки. По-третє, важливою є соціальна складова мотивації – здатність формувати та підтримувати згуртованість підрозділу, мотивувати підлеглих особистим прикладом, будувати довірливі стосунки в умовах, коли взаємна підтримка є критичною для виживання. По-четверте, необхідним є баланс між виконанням наказів та ініціативністю – офіцер тактичного рівня має діяти в межах загального плану операції і водночас мати готовність до самостійних рішень, коли обставини швидко змінюються.

Синтез проаналізованих підходів дає змогу сформулювати робоче визначення. У дослідженні професійна мотивація офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ ЗС України розглядається як динамічна багатокомпонентна система психічних процесів, що: (1) інтегрує внутрішні мотиви (патріотизм, обов'язок, самореалізація), зовнішні стимули (матеріальне забезпечення,

соціальний статус, кар'єрне зростання), соціальні чинники (згуртованість колективу, довіра до командування, бойове братерство) та емоційну стійкість; (2) активує, спрямовує та регулює професійну поведінку в умовах перманентної екстремальності, структурної невизначеності та асиметрії ресурсів; (3) забезпечує збереження боєздатності та ефективності навіть за тривалого стресу та обмежених зовнішніх стимулів; (4) детермінується специфікою тактичного рівня управління – безпосереднім керівництвом підрозділами в бойових умовах, відповідальністю за життя підлеглих, необхідністю оперативних рішень в умовах невизначеності та постійної небезпеки.

Уточнення трактування поняття «професійна мотивація офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України» із застосуванням методу синтезу дало нам змогу виокремити чотири взаємопов'язані структурні компоненти, кожен з яких відображає специфічний аспект мотиваційної системи та враховує особливості діяльності на тактичному рівні управління.

– Когнітивний компонент охоплює усвідомлення цілей діяльності (зокрема, військових місій та завдань), рефлексію професійних цінностей, а також здатність до смислової інтеграції досвіду в умовах невизначеності.

– Емоційний компонент включає емоційну стабільність, стресостійкість та задоволеність професійною діяльністю. В умовах бойових дій цей компонент виконує регулятивну функцію, що визначає психологічний доступ офіцера до всіх інших мотиваційних ресурсів.

– Поведінково-нормативний компонент інтегрує готовність докладати зусиль для вирішення професійних завдань із відповідальністю за дотримання норм, статутів та професійних стандартів. Поведінковий та нормативний аспекти об'єднано в єдиний компонент, оскільки у військовій діяльності готовність до дії нерозривно пов'язана з інтерналізацією професійних норм: офіцер діє не всупереч вимогам, а через їх прийняття як особистісних цінностей.

– Соціальний компонент відображає взаємодію з колективом (побратимами), підтримку з боку командирів та ефективну командну роботу. В

умовах бойових дій цей компонент набуває критичного значення: довіра всередині підрозділу стає не лише чинником ефективності, а й умовою збереження психологічної стійкості офіцера.

Аналіз, синтез та узагальнення підходів до визначення поняття «професійна мотивація», представлених в українських і зарубіжних дослідженнях, дав нам змогу ідентифікувати ключові акценти, прогалини, виклики та перспективні напрями досліджень у цьому напрямі (див. таблицю 1.1).

Таблиця 1.1. Систематизація акцентів у визначеннях поняття «професійна мотивація», виклики і перспективні напрями досліджень за структурними компонентами

Компонент	Українські дослідження	Зарубіжні дослідження	Виклики	Перспективний напрям
Когнітивний	Значущість професії, рефлексія (Чепелєва, [64; 65]; П'янківська [46]; Іванова [23])	Очікування результатів (Врум [194]; Parker & Dyer [164]; Deci & Ryan [100; 101])	Неузгодженість цілей, неоднозначність завдань	Адаптація до індивідуальних потреб
Емоційний	Стресостійкість (Попович [43]; Каряка [26]; Рибчук [48; 49])	Задоволеність працею (Маслоу [154]; Herzberg [126; 127]; Maheshwari et al. [148; 149])	Емоційне виснаження, відсутність систем підтримки	Роль емоційного інтелекту
Поведінково-нормативний	Орієнтація на дії (Резвих і Булах [47]; Георгієв і Карпенко [10]; Кальчук [24]. Дотримання стандартів (Колот і Цимбалюк [31]; Приходько і колеги [44]; Баклицький [3])	Зусилля за винагороду (Skinner [182]; Scott [176]; Taylor [185]). Дисципліна і підкріплення (Scott [176]; Skinner [182]; Matthews et al. [155])	Нестабільність докладання зусиль протягом тривалого часу, зниження внутрішньої мотивації. Надмірна строгість, що обмежує ініціативу	Використання цифрових стимулів (цифрові інструменти для психологічної підтримки, цифрові платформи для навчання та розвитку з елементами гейміфікації). Інтеграція з інноваційними підходами
Соціальний	Підтримка командирів (П'янківська [46]; Шебанова і Нікітенко [66]; Юр'єва [68])	Колективний дух (Maheshwari et al. [148; 149]; Kondo [139])	Міжособистісні конфлікти, недовіра до керівництва	Вплив культурних особливостей

На підставі таблиці 1.1 можна констатувати, що наявні підходи до професійної мотивації зосереджуються переважно на позитивних аспектах (значущість професії, задоволеність, підтримка), залишаючи поза увагою виклики емоційного виснаження, міжособистісних конфліктів та неузгодженості цілей. Усунення цього дисбалансу потребує застосування інтегрованого підходу, який має урахувати як мотиваційні ресурси, так і демотиваційні ризики, що становитиме основу для розроблення експериментальної програми підтримки мотивації офіцерів ЗС України. Реалізація перспективних напрямів – адаптація до індивідуальних потреб, розвиток емоційного інтелекту, інтеграція цифрових технологій, врахування культурних особливостей – створить систему, здатну підвищити не лише службову ефективність, а й морально-психологічну стійкість офіцерів у контексті сучасних військових викликів.

Проведений аналіз виявив взаємозв'язки між когнітивними, емоційними, поведінково-нормативними, соціальними компонентами професійної мотивації. Усвідомлення цілей (когнітивний компонент) знижує стрес і підвищує впевненість, емоційна стійкість підтримує готовність діяти у складних умовах, соціальна підтримка командирів зміцнює мотивацію через сприятливий психологічний клімат, нормативний компонент узгоджує зусилля із цілями підрозділу [100; 101; 148; 149; 194]. Проте критично важливо враховувати негативні аспекти: надмірна орієнтація на зовнішні стимули знижує внутрішню мотивацію, емоційне виснаження через бойовий стрес підриває стійкість, жорсткі нормативні рамки без урахування індивідуальних потреб провокують демотивацію [43; 154]. Урахування як позитивних, так і негативних чинників є основою комплексного підходу до підтримки мотивації офіцерів ЗС України.

Для глибшого розуміння структурних компонентів професійної мотивації офіцерів Сухопутних військ ЗС України ми проаналізували психологічні дослідження (із загальної та військової психології) різних напрямів і уклали таблицю (див. таблицю 1.2), яка систематизує ключові аспекти залежно від напрямку психологічного дослідження. Таблиця демонструє, як напрям дослідження і його фокус впливають на виокремлення основних компонентів

мотивації для дослідження, їх поділ на вимірювані (експліцитні) та латентні (імпліцитні) складові, а також на вибір методів їх оцінки. Особливу увагу приділено різним напрямам досліджень, таким як когнітивно-мотиваційний, соціально-психологічний та нейропсихологічний, кожен із яких акцентує увагу на специфічних мотиваційних чинниках. Представлений матеріал дає змогу простежити взаємозв'язок між компонентами мотивації та використовуваними методологіями, що сприяє глибшому аналізу й адаптації практик до конкретних умов військової служби.

Таблиця 1.2. Систематизація структурних компонентів професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ залежно від напрямку дослідження*

Напрямок дослідження	Фокус	Компоненти	Методи оцінки	Приклад досліджень
Когнітивно-мотиваційний	Очікування, атрибуції, цілі	<i>Когнітивний; поведінково-нормативний</i> <i>Вимірювані (експліцитні):</i> матеріальне забезпечення (рівень оплати), кар'єрні перспективи, мотивація досягнення. <i>Латентні (імпліцитні):</i> самореалізація, внутрішня мотивація	Анкетування, психологічні шкали, інтерв'ю	Vroom [194]; Deci & Ryan [100; 101]; Юр'єва [68]; Шебанова та Нікітенко [66]
Соціально-психологічний	Вплив колективу, соціального клімату, лідерства	<i>Соціальний</i> <i>Вимірювані:</i> соціальна підтримка (оцінка згуртованості колективу, роль лідера), рівень задоволеності службою. <i>Латентні:</i> патріотизм, почуття професійного обов'язку	Кейс-стаді, спостереження, опитування	Попович [43]; Головяня [11; 12]; Юр'єва [68]; Ковальчук [29]
Нейропсихологічний	Емоційні та біологічні тригери мотивації	<i>Емоційний</i> <i>Вимірювані:</i> стресостійкість, показники емоційного вигорання, біофізичні реакції на стрес. <i>Латентні:</i> відчуття професійного обов'язку, адаптивна емоційна регуляція	Факторний аналіз, біометричні дослідження, психофізіологічні тести	Flood & Keegan [108]; Гачак-Величко [9]; Юр'єва [68]

Екзистенційно-гуманістичний	Пошук сенсу служби, внутрішній розвиток	<i>Когнітивний; поведінково-нормативний</i> <i>Вимірювані:</i> мотивація до самореалізації, цінності служби, значущість професії. <i>Латентні:</i> відчуття морального обов'язку, життєві цінності	Глибинні інтерв'ю, контент-аналіз, наративні методи	Maslow [154]; Андрійчук [2]; Каряка [26] Юр'єва [68]; Grigorov [121]
Кар'єрно-орієнтований	Професійний розвиток, цілі, атестація	<i>Поведінково-нормативний; когнітивний</i> <i>Вимірювані:</i> рівень задоволеності кар'єрним зростанням, оцінка успішності, отримання звань. <i>Латентні:</i> мотивація до самовдосконалення, довгострокові професійні амбіції.	Системи атестації, опитування, мета-аналіз	Wardynski et al. [196]; Діденко та Шумовецька [17]; Ковальчук, [29]; Avolio & Yammarino [74; 75]; Юр'єва [68]

Примітка: * Таблицю укладено на підставі таких джерел, як Георгієв та Карпенко [10]; Головня [11; 12]; Діденко та Шумовецька [17]; Кальчук [24]; Каряка [26]; Ковальчук [29]; Попович [43]; Рибчук [49]; Юр'єва [68]; Шебанова та Нікітенко [66]; Avolio & Yammarino [74; 75]; Bryman [91]; Deci & Ryan [100; 101]; Flood & Keegan [108]; Grigorov [121]; Vroom [194].

Аналіз інформації, поданої в таблиці 1.2, дає змогу створити цілісну систему для дослідження структурних компонентів професійної мотивації офіцерів Сухопутних військ ЗС України. У таблиці інтегровано різні напрями психологічних досліджень, зокрема когнітивно-мотиваційний, соціально-психологічний, екзистенційно-гуманістичний, нейропсихологічний та кар'єрно-орієнтований підходи, що сприяє багатовимірному аналізу мотиваційної сфери. Її значущість полягає в тому, що вона окреслює взаємозв'язки між зовнішніми та внутрішніми компонентами мотивації, методами їх оцінки та фокусами досліджень.

На основі систематизації українських і зарубіжних підходів ми визначили чотири взаємопов'язані структурні компоненти професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ ЗС України, кожен з яких відображає специфічний аспект мотиваційної системи в умовах військової служби. Когнітивний компонент охоплює усвідомлення цілей та смислову інтеграцію

досвіду – те, що забезпечує внутрішній мотиви (патріотизм, обов’язок) і зовнішні орієнтири (матеріальне забезпечення, кар’єрне зростання) як усвідомлені регулятори поведінки [23; 64; 65; 170]. Емоційний компонент включає стресостійкість і здатність підтримувати мотивацію в умовах тривалого психологічного та фізичного навантаження, що є визначальним чинником боєздатності офіцера [9; 108]. Поведінково-нормативний компонент інтегрує готовність докладати зусиль із дотриманням професійних стандартів, статутних вимог та кар’єрних орієнтирів, які офіцер інтерналізує як особистісні цінності [44; 196]. Соціальний компонент відображає згуртованість підрозділу, підтримку командирів і соціальний клімат як умови, що безпосередньо підтримують або підривають мотиваційну стійкість офіцера [43; 149]. Взаємозв’язки між цими компонентами схематично представлено на рисунку 1.1.

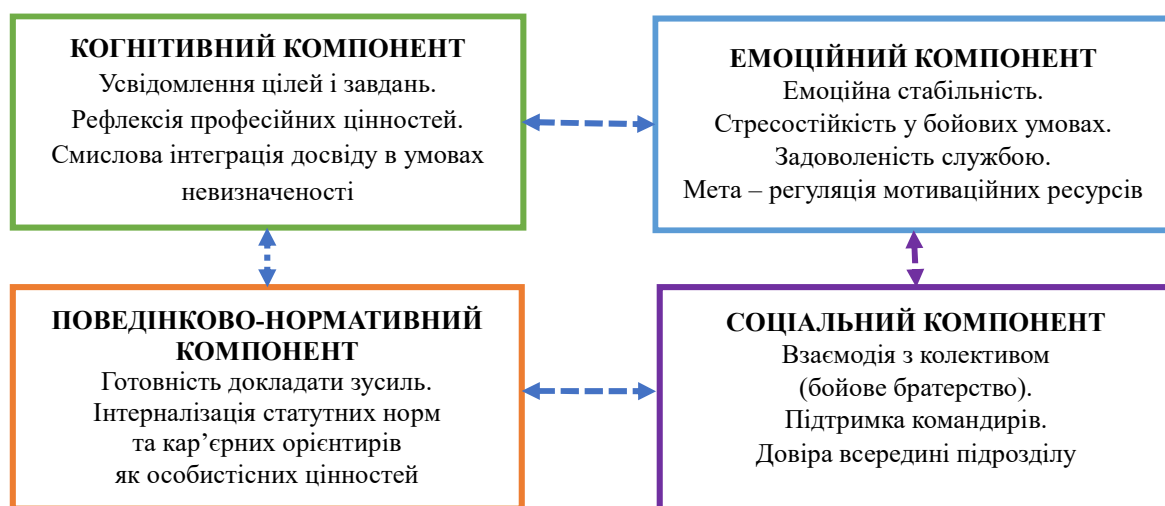


Рисунок 1.1 – Структура професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ ЗС України

На підставі проведеного аналізу можна констатувати, що професійна мотивація офіцерів тактичного рівня є складнішим феноменом, ніж передбачають загальнопсихологічні моделі: її специфіка визначається екстремальністю умов, ціннісною насиченістю служби, колективним характером діяльності та вимогою поєднання нормативності й ініціативності. Чотирикомпонентна структура (когнітивний, емоційний, поведінково-нормативний, соціальний) відображає цю

специфіку та слугує концептуальною основою для побудови авторської психодіагностичної методики та програми розвитку мотивації. Наступний підрозділ присвячено аналізу міжнародного досвіду – особливостям мотивації офіцерів у збройних силах країн – членів НАТО та можливостям адаптації успішних практик до специфіки української військової організації.

1.2. Особливості професійної мотивації офіцерів тактичного рівня у збройних силах провідних країн – членів НАТО

У сучасному оборонному середовищі роль офіцерів тактичного рівня – тих, хто командує взводами, ротами або батальйонами і перебуває на «передовій» управління, – набуває особливого значення. Згідно з рекомендаціями НАТО саме на цьому рівні реалізується перехід від планування до дій, який має специфічні освітні, психологічні та кар'єрні вимоги (North Atlantic Treaty Organization [161]). Для ефективного управління мотивацією офіцерів необхідно враховувати як внутрішні мотиви: прагнення до самореалізації, професійного росту, командної ефективності, так і зовнішні чинники: лідерство, соціальну підтримку, моральне визнання та доступ до ресурсів. У цьому підрозділі проаналізовано ключові програми країн – членів НАТО, спрямовані на підтримку саме офіцерів тактичного рівня – командирів взводів, рот і батальйонів. Проаналізовано специфіку застосування цих програм у тактичних умовах, інтеграцію в підготовку та службу, вплив на лідерські функції, системність взаємодії програм, а також порівняння досвіду США, Канади та Великої Британії з українськими реаліями. Такий аналіз дає змогу виокремити релевантні практики, які можуть стати основою для формування в Україні цілісної системи підтримки мотивації на тактичному рівні.

Серед програм підтримки мотивації офіцерів тактичного рівня провідне місце посідають програми розвитку лідерства. Саме ці програми сприяють формуванню фундаментальних управлінських компетенцій, професійної ідентичності у військових, забезпечують їх внутрішню мотивацію через здатність впливати на

підрозділ. Аналіз програм *Army Leadership Development Program* (ALDP) у США (U.S. Army [191]) та *Canadian Armed Forces Junior Officer Development* (CAFJOD) у Канаді (Government of Canada [118]) дає змогу з'ясувати, яким чином лідерський розвиток функціонує як механізм мотивації в умовах тактичного рівня управління. Порівняльний аналіз програм лідерського розвитку для офіцерів тактичного рівня подано в таблиці 1.3, що узагальнює адаптацію військових до бойових умов, механізми їхньої інтеграції в підготовку та службу, а також вплив на мотиваційний стан і командні функції молодших офіцерів.

Таблиця 1.3 – Порівняльний аналіз програм лідерського розвитку для офіцерів тактичного рівня

Критерій	ALDP (США)	CAFJOD (Канада)	Коментар
а) Специфіка адаптації до тактичного рівня	Орієнтована на прийняття рішень в умовах невизначеності, відповідальність та автономію командира роти / батальйону (United States Army [191])	Спрямована на базову підготовку молодших офіцерів з фокусуванням на етику та професійні цінності (Government of Canada [100])	Програма ALDP краще адаптована до умов бойових дій на тактичному рівні; програма CAFJOD формує фундамент лідерства, але потребує доповнення в реальних умовах
б) Механізми інтеграції в підготовку	Інституційний, операційний, особистісний домени: поєднання формального навчання, досвіду та саморозвитку [135]	Онлайн-курси після призначення, не пов'язані безпосередньо з командними функціями [103]	ALDP є гнучкішою та системнішою; CAFJOD має потенціал тривалої мотивації, але слабку прикладну складову
в) Вплив на мотивацію та командні функції	Сприяє зростанню впевненості, авторитету та згуртованості підрозділу	Формує професійну ідентичність і відданість службі, проте без швидкого практичного ефекту	ALDP потенційно впливає на ефективність команди; CAFJOD – має опосередкований вплив, з довгостроковим ефектом

Як видно з таблиці 1.3, порівняльний аналіз програм ALDP та CAFJOD демонструє не лише функціональні відмінності між ними, а й виявляє різні концептуальні підходи до лідерського розвитку на тактичному рівні. Програма ALDP утілює американську модель «лідерства як дії», із чіткою орієнтацією на прикладну ефективність у бойових умовах, що відповідає високому ступеню автономії офіцерів США. Програма CAFJOD, навпаки, відображає канадську

парадигму «лідерства як ідентичності», де акцент робиться на етичних засадах і професійному становленні. Ці відмінності мають глибші системні витoki: ALDP інтегрована в багаторівневу кар'єрну траєкторію, тоді як CAFJOD залишається радше вступною ініціативою без жорсткої прив'язки до командних ротацій. Відповідно, ALDP забезпечує більш тісний зв'язок між навчанням і бойовими функціями, що особливо критично в умовах тактичної непередбачуваності. Крім того, ALDP передбачає індивідуалізацію професійного зростання, надаючи офіцерам гнучкі інструменти саморозвитку. У CAFJOD, попри її ціннісно-орієнтований підхід, бракує цього елементу гнучкості, що може обмежити її адаптацію до реалій, де ефективне командування потребує не лише знань, а й досвіду швидкого реагування. Для українського контексту найбільш релевантним є поєднання прикладного вектора ALDP з ідентифікаційним компонентом CAFJOD: тобто програм, що одночасно формують ціннісну основу служби та готують офіцера до оперативних рішень у тактичному середовищі. Поєднання підходів дало б змогу адаптувати найсильніші сторони обох моделей до умов воєнного часу та тривалої мобілізації.

Аналіз відкритих джерел щодо практик країн – членів НАТО засвідчив, що програми розвитку психологічної стійкості є невід'ємним компонентом системної підтримки офіцерів тактичного рівня, оскільки забезпечують емоційну витривалість, саморегуляцію та здатність зберігати функціональність у стресових і бойових умовах. На відміну від лідерських ініціатив, ці програми спрямовані не на управлінське зростання, а на підтримку внутрішнього ресурсу офіцера, що є критично важливим для довготривалого збереження бойової ефективності. Аналіз програм *Comprehensive Soldier and Family Fitness (CSF2)*, *Resilience Training Modules* (обидві – США) та *Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR)* (Канада) дає змогу оцінити, як саме армії країн НАТО інтегрують психостійкість у структуру підготовки командирів тактичного рівня. Порівняльний аналіз програм психологічної стійкості подано в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Порівняльний аналіз програм розвитку психологічної стійкості для офіцерів тактичного рівня

Критерій	CSF2 (США)	Resilience Modules (США)	MBSR (Канада)	Коментар
а) Специфіка адаптації до тактичного рівня	Інтегрується в підготовку перед розгортанням; містить модулі з адаптації до бойових умов і управління стресом у командирській ролі (Department of the Army [102])	Універсальні модулі з тренування емоційної витривалості; частково адаптовані до командирських обов'язків, орієнтовані на самостійне використання (Military OneSource [158])	Зосереджена на індивідуальній роботі з емоціями через практики усвідомленості; не спеціалізована на бойових умовах, але ефективна для підвищення загальної стресостійкості [171]	CSF2 має найвищий ступінь тактичної адаптації; MBSR – найменший, але глибшу індивідуальну ефективність
б) Механізми інтеграції в підготовку	Обов'язковий елемент командної підготовки; включений у програми NCOES і BOLC (U.S. Army [191; 192])	Пропонується в онлайн-форматі; не є обов'язковим, активується за запитом командира чи інструктора	Упроваджується у військових навчальних центрах Канади, здебільшого для індивідуального розвитку	CSF2 – інституціоналізована модель; інші мають добровільний або вибірковий характер
в) Вплив на мотивацію та командні функції	Сприяє зміцненню самоконтролю, зменшенню бойового вигорання, підвищує ефективність у критичних ситуаціях	Поліпшує стійкість до стресу, але менш ефективна без контекстуальних тренувань	Підвищує внутрішню мотивацію через емоційний баланс і зниження тривожності	Усі програми підтримують мотивацію, але CSF2 має безпосередній ефект на службову діяльність офіцера

Як видно з таблиці 1.4, програми психологічної стійкості розрізняються не лише за глибиною впливу, а й за ступенем вбудованості у службовий цикл офіцера. CSF2 є системною ініціативою, яка формує цілісну рамку підтримки стійкості ще до бойового розгортання. Переваги цієї програми – в інституціалізації: вона прив'язана до формальної підготовки та кар'єрного розвитку, що робить її ефективною саме для командирів рот і батальйонів. Водночас MBSR та Resilience Modules забезпечують більш індивідуалізований

підхід, корисний у фазі відновлення або самостійної підготовки, проте не замінюють системної роботи. Отже, у контексті України найбільш доцільним вбачається використання моделі на кшталт CSF2 як ядра, з додатковим включенням модулів MBSR – для індивідуального балансу та підтримки офіцерів після бойових фаз. Такий багаторівневий підхід дає змогу одночасно забезпечити ефективність на полі бою й довготривалу мотивацію через психологічну витривалість.

Серед ключових детермінантів мотивації офіцерів тактичного рівня, які виявило наше дослідження, значну роль відіграють соціально-психологічні механізми підтримки, такі як стабільність сімейного тилу, моральне визнання, зниження бойового стресу та наявність негайної психологічної допомоги в підрозділі. Аналіз практик країн – членів НАТО засвідчує, що ефективні програми підтримки, зокрема *Comprehensive Soldier and Family Fitness* (CSF2), *Strong Bonds i Operation READY* (США) (U.S. Army, 2024; U.S. Army Family and Morale, Welfare and Recreation, n.d.), *Canadian Armed Forces Recognition Program* та *Annual Defense Recognition Program* (Канада) (Government of Canada [117; 118]), а також *Trauma Risk Management* (TRiM) (Велика Британія) [158], не є ізольованими ініціативами, а формують цілісну екосистему мотиваційної стійкості. Ці програми різняться за фокусом, але об'єднані спільною метою – забезпечити офіцерам не лише ресурсну, а й психологічну та емоційну підтримку в умовах підвищеного навантаження. Наприклад, CSF2 орієнтована на розвиток емоційної витривалості, тоді як TRiM забезпечує протокол раннього втручання безпосередньо в бойових підрозділах. *Strong Bonds i Operation READY* підтримують сімейну стабільність, що впливає на моральний стан і бойовий дух. Програми визнання у збройних силах Канади формують моральну сатисфакцію й підвищують відданість службі через інституціоналізоване визнання заслуг.

У таблиці 1.5 розглядається вплив зазначених програм на мотивацію офіцерів саме на тактичному рівні – шляхом посилення командної згуртованості, зниження ризиків професійного вигорання та підвищення довіри до інституційної підтримки. Їхній досвід має вагомий потенціал для адаптації в українських умовах

– як частина комплексного підходу до стабілізації бойового духу та кадрової стійкості в умовах тривалого конфлікту.

Таблиця 1.5 – Порівняльний аналіз програм підтримки мотивації офіцерів тактичного рівня

Критерій	Comprehensive Soldier and Family Fitness (CSF2), США	Strong Bonds Programs, США	Operation READY, США	Canadian Armed Forces Recognition Program, Канада	Annual Defense Recognition Program, Канада	Trauma Risk Management (TRiM), Велика Британія	Коментар
а) Специфіка адаптації до тактичного рівня	Орієнтована на підвищення стійкості командирів до стресу та фізичних викликів служби	Адапована до потреб ротних і взводних командирів через підвищення соціальної підтримки	Надає командирів впевненість у стабільності тилу під час виконання бойових завдань	Спрямована на заохочення молодших офіцерів за польову ініціативу	Формує позитивну репутацію офіцера, посилює авторитет серед підлеглих	Формується як внутрішньо-підрозділова підтримка командирів у кризових ситуаціях	Програми охоплюють як особистісну, так і колективну складову тактичної ефективності
б) Механізми інтеграції в підготовку	Впроваджена як частина підготовки перед розгортанням	Реалізується як добровільна ініціатива через капеланську службу	Включена в передмобілізаційну підготовку сімей	Систематизована на рівні командування з періодичними церемоніями	Проводиться щорічно за участі представників командного складу	Використовується у підрозділах після стресових подій	Забезпечується багаторівневий вплив на мотиваційне середовище підрозділу
в) Вплив на мотивацію та командні функції	Підвищує загальну витривалість і психологічну готовність до бойових дій	Зміцнює довіру і моральний дух у колективі	Посилює концентрацію на завданні завдяки зменшенню занепокоєння за сім'ю	Стимулює досягнення та ініціативу через систему морального визнання	Закріплює відчуття значущості внеску кожного офіцера	Сприяє зменшенню проявів бойового стресу, підвищує згуртованість	Програми впливають як на індивідуальну мотивацію, так і на єдність команди

Як видно з таблиці 1.5, розмаїття програм підтримки мотивації офіцерів тактичного рівня у країнах НАТО демонструє комплексний підхід до впливу на ключові чинники бойової ефективності. Водночас детальний аналіз виявляє суттєві відмінності у функціональному навантаженні, логіці інтеграції та глибині впливу на особистісний і командний рівні. Зокрема, програми CSF2 та TRiM відрізняються за своєю спрямованістю: перша – превентивна, довготривала та ресурсно забезпечена, друга – реактивна, гнучка й локалізована безпосередньо в бойовому середовищі. Це свідчить про важливість як стратегічного, так і

тактичного рівня втручань у підтримку офіцерів. Водночас TRiM, незважаючи на свою оперативну ефективність, потребує більшої інституційної підтримки для забезпечення сталості результатів. Програми Strong Bonds і Operation READY, хоча й сконцентровані на позаслужбовому вимірі – сімейному середовищі, демонструють високий рівень впливу на службову мотивацію, що підтверджує цінність системної інтеграції тилкових ресурсів у командну функціональність. Їхній опосередкований вплив на бойову ефективність офіцера є значущим і часто недооціненим в умовах традиційного підходу до військової підготовки. Окремо слід виділити канадські програми морального визнання, які репрезентують культурну модель мотивації через публічну оцінку заслуг і сприяють формуванню довготривалого зв'язку між офіцером і військовою організацією. Водночас їхній вплив більш символічний, ніж поведінковий, що може обмежувати їхню ефективність у контексті негайних бойових викликів.

Таким чином, згідно з проведеним аналізом ефективна система підтримки мотивації офіцерів тактичного рівня має ґрунтуватися на поєднанні трьох елементів: превентивному розвитку психологічної стійкості, сімейній стабільності та моральному визнанні, доповнених локальними інструментами реагування на стрес. Для українського контексту ми вважаємо за доцільне адаптацію саме такої багатовимірної моделі, що дасть змогу створити сталу підтримувальну інфраструктуру в умовах тривалої воєнної мобілізації.

Узагальнюючи результати аналізу програм підтримки мотивації офіцерів тактичного рівня в країнах – членах НАТО, стає очевидним, що їхня ефективність значною мірою залежить не лише від змістового наповнення, а й від здатності функціонувати у взаємозв'язку як складники цілісного мотиваційного середовища. Така системна інтеграція дає змогу компенсувати обмеження кожної окремої програми та підсилює загальний вплив на бойову готовність, психологічну стійкість та професійну відданість офіцера. Таким чином, замість ізольованих інтервенцій створюється багатокомпонентна підтримувальна архітектура, де кожен модуль – лідерський, психологічний чи соціальний – взаємодіє з іншими, формуючи синергетичний ефект.

На прикладі збройних сил США таку системну логіку реалізовано через поєднання програм ALDP, CSF2 та *Strong Bonds*, які за різної функціональної спрямованості охоплюють ключові домени професійного існування офіцера тактичного рівня. Програма ALDP формує компетентнісну основу лідерства в умовах бойового управління, програма CSF2 забезпечує стресостійкість і психологічну витривалість, Strong Bonds підтримує соціальний тил, що особливо важливо в умовах тривалого бойового навантаження. У взаємодії ці програми утворюють триєдиний мотиваційний контур, який забезпечує не лише готовність до дій, а й стійке бажання залишатися ефективним у складних умовах. Важливо, що така модель не зводиться до набору окремих курсів або тренінгів, а функціонує як мотиваційне середовище, у якому офіцер постійно перебуває в системі підтримки: професійної (через ALDP), особистісної (через CSF2) та соціальної (через Strong Bonds). Цей підхід відрізняється від практик, де підтримка має фрагментарний характер або залежить від ініціативності командування і забезпечує системність впливу на поведінкову та емоційну сфери офіцера. Такий системний підхід також сприяє формуванню стабільного «військового суб'єкта» – офіцера, який не лише володіє знаннями, а й здатен зберігати функціональність в умовах тривалого тиску та моральної двозначності.

Для України, яка перебуває в стані повномасштабної війни, впровадження аналогічної моделі є доцільним і практично значущим. Особливості тактичного рівня, з його високим рівнем автономії, непередбачуваністю рішень та впливом на моральний стан підрозділів, потребують саме системної моделі мотиваційної підтримки, яка поєднувала б розвиток лідерських навичок, психологічну витривалість і соціальну стабільність. За наявності належного інституційного дизайну така система може стати основою довготривалої кадрової стійкості, знижуючи ризики демотивації, професійного вигорання та дезадаптації після бойових фаз.

Отже, ефективне управління мотивацією офіцерів тактичного рівня передбачає не ізольовану реалізацію окремих програм, а їх узгоджену комбінацію в межах стратегічного середовища підтримки (див. рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Комбінаційна модель мотиваційного середовища тактичного офіцера (на основі ALDP, CSF2 та Strong Bonds)

Як видно з моделі (рис. 1.2), саме перетин програм лідерства, психологічної стійкості та соціальної підтримки створює цілісний мотиваційний контур, який водночас формує ціннісну, емоційну та операційну готовність офіцера.

Здійснений нами порівняльний аналіз досвіду країн – членів НАТО демонструє суттєві відмінності в концептуальному розумінні та практичному впровадженні програм підтримки мотивації офіцерів тактичного рівня. Умовно можна виокремити три домінантні моделі. *Модель США* характеризується високим ступенем системності, структурованості та багаторівневого охоплення. Поєднання таких програм, як ALDP (лідерство), CSF2 (психологічна стійкість), Strong Bonds і Operation READY (сімейна підтримка), створює замкнену екосистему, де мотивація офіцера підтримується як у формальній підготовці, так і в особистісній, соціальній і моральній площинах. Такий підхід формує цілісний «мотиваційний континуум», що не залежить від окремих інтервенцій, а вбудований у всі етапи службового шляху. Однак надмірна формалізація цих

програм може іноді призводити до бюрократизації та зниження індивідуальної гнучкості. *Канадська модель* натомість базується на концепції морального стимулювання та професійної ідентичності. Програми CAFJOD, Recognition Program і Annual Defense Recognition Program орієнтовані на формування етичної основи служби, визнання досягнень та підкріплення корпоративної гордості. Такий підхід стимулює тривалу внутрішню мотивацію через почуття належності до військової спільноти.

Водночас порівняно з американською моделлю зазначеному підходу бракує чіткої пов'язаності з бойовою реальністю та компонента оперативної підтримки у стресових ситуаціях. *Британська модель*, утілена через програму TRiM, репрезентує травмоорієнтований, децентралізований підхід. Основну увагу зосереджено на негайній, неформальній підтримці офіцерів після психотравматичних подій у підрозділі. Такий формат дає змогу адаптувати інтервенції до конкретних обставин, створюючи атмосферу довіри та оперативної взаємодії. Проте обмеженість цієї моделі полягає у відсутності цілісного стратегічного бачення підтримки мотивації на всіх етапах військової кар'єри.

Отже, аналіз підтверджує, що жодна з моделей не є універсальною. Сильні сторони кожної з них – системність США, етична орієнтація Канади, оперативна гнучкість Британії – можуть бути використані як елементи для побудови комплексної української моделі підтримки мотивації, що відповідатиме умовам затяжного конфлікту, високої психологічної напруги та обмежених ресурсів.

На підставі проведеного порівняльного аналізу програм підтримки мотивації офіцерів тактичного рівня у збройних силах країн НАТО вважаємо доцільним формулювання низки висновків і практичних рекомендацій для подальшої реалізації в межах цього дослідження і наступного поширення у практику тренування офіцерів тактичного рівня ЗС України. Аналіз мотиваційних практик країн – членів НАТО свідчить про наявність концептуального зрушення від ізольованих програм до інтегрованих екосистем підтримки, де офіцер тактичного рівня розглядається не лише як носій командних функцій, а й як інституційна опора стійкості всієї військової структури. З огляду на виклики, з

якими стикаються ЗС України в умовах тривалого повномасштабного конфлікту, зокрема хронічне бойове навантаження, моральне виснаження, кадрові втрати, необхідність швидкого відновлення боєздатності, саме тактична ланка має стати ключовим фокусом мотиваційної реформи. Цей рівень є найближчим до реального бою, де інституційні рішення стикаються з непередбачуваністю війни і де персональна мотивація командира має прямий вплив на виживання та ефективність підрозділу. У цьому контексті доцільною видається така модульна адаптація найефективніших елементів мотиваційних систем НАТО з урахуванням українських ресурсних та інституційних обмежень:

- з моделі США: запровадження цілісної системи розвитку психологічної стійкості на основі програми CSF2, включаючи обов'язкову підготовку до стресових умов для командирів рот і батальйонів; інституціалізація моральної та психологічної підтримки сімей військовослужбовців через адаптовані елементи Strong Bonds та Operation READY;

- з моделі Канади: розроблення та впровадження програм морального визнання з фокусом на офіцерів, які проявляють ініціативу в бойових умовах, як інструмент формування стійкої професійної ідентичності та зменшення ризиків «невидимої демотивації»;

- з моделі Великої Британії: створення протоколів первинної психологічної допомоги в підрозділах тактичного рівня за принципом TRiM з підготовкою сержантського та молодшого офіцерського складу до виконання функцій «психологічних лідерів».

Усі зазначені елементи повинні інтегруватися в національну архітектуру мотиваційної підтримки ЗС України, яка спирається на три базові принципи: 1) автономність командирів тактичного рівня у прийнятті рішень; 2) довіра до внутрішньої спроможності армії підтримувати своїх лідерів; 3) моральна видимість служби як форми професійного служіння.

Отже, системна реформа мотиваційної підтримки офіцерів тактичного рівня ЗС України має не лише імпортувати західні підходи, а й переосмислити їх у контексті війни високої інтенсивності. Лише за умови поєднання інституційної

логіки з реаліями бойового досвіду можна створити життєздатну модель, здатну підтримувати бойовий дух, знижувати плинність кадрів і забезпечити стійкість командної вертикалі. Спираючись на визначену раніше структуру мотивації та на підставі аналізу досвіду країн – членів НАТО щодо програм підтримки, наступним кроком є перехід до безпосереднього дослідження психологічних особливостей професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ ЗС України.

1.3. Психологічні особливості професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України

У попередніх підрозділах розглянуто загальнопсихологічну природу мотивації, проаналізовано її професійну специфіку та узагальнено передовий досвід країн НАТО щодо психологічної підтримки офіцерів тактичного рівня. Проте залишається відкритим ключове питання: які саме психологічні особливості характеризують професійну мотивацію офіцерів ЗС України в умовах повномасштабної війни і чим вона принципово відрізняється від мотивації у мирний час? Класичні теорії та досвід окремих країн ураховують механізми мотивації переважно для стабілізованих армій або обмежених військових операцій з періодами відновлення. Український контекст – перманентний бойовий стрес, обмежені ресурси, висока невизначеність, тривала асиметрична війна – створює якісно нові мотиваційні передумови, які потребують з'ясування: як трансформуються мотиваційні механізми під час переходу від мирного часу до бойових дій і які психологічні особливості забезпечують стійкість мотивації в умовах тривалого конфлікту?

Професійна мотивація офіцерів формується завдяки взаємодії низки чинників: особистісних характеристик, умов служби, підтримки командування та можливостей професійного розвитку [74; 75; 196]. Важливу роль відіграє патріотичне виховання, що формує почуття обов'язку та морально-психологічну стійкість [8]. Проте в умовах тривалої війни мотивація стикається з викликами

емоційного виснаження, обмеженістю ресурсів та постійними ризиками, що потребує інтегрованого підходу – поєднання матеріальних стимулів, морального визнання, психологічної підтримки та можливостей самореалізації [11; 12; 17; 134].

Важливо розуміти межі застосовності класичних моделей у воєнному контексті. Наприклад, чи діє ієрархія потреб А. Маслоу однаково у мирний час (коли базові потреби задоволені) і під час бойових дій (коли офіцер керується вищими цінностями навіть за дефіциту безпеки)? Чи працює теорія очікувань Врума, коли у мирний час зв'язок зусилля – результат – винагорода передбачуваний, а в бою непередбачуваність розмиває цей зв'язок? Чи релевантна модель Е. Десі та Р. Раяна, коли в мирний час можливий баланс внутрішніх та зовнішніх мотивів, а під час війни зовнішні стимули обмежені, а внутрішні підлягають ерозії через тривалий стрес? Ці запитання потребують здійснення порівняльного аналізу психологічних механізмів мотивації у двох якісно різних умовах.

Мета підрозділу полягає у визначенні психологічних особливостей професійної мотивації офіцерів тактичного рівня ЗС України через порівняльний аналіз мирного часу та бойових дій у таких трьох аспектах: (1) специфіка психологічних умов діяльності та їх вплив на мотиваційні процеси (рутина проти екстремальності, передбачуваність проти невизначеності, достатність проти асиметрії ресурсів); (2) трансформація психологічного змісту структурних компонентів мотивації при переході до бойових дій; (3) динаміка мотивації в умовах тривалої війни та механізми збереження мотиваційної стійкості. Це дасть змогу сформулювати психологічну модель, що враховує як універсальні закономірності, так і контекстуальну специфіку трансформації мотивації від мирного часу до бойових умов у ЗС України.

Професійна діяльність офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ ЗС України здійснюється в умовах, що радикально відрізняються від контекстів, для яких розроблялися класичні теорії мотивації. Якщо більшість досліджень мотивації проводилися у відносно стабільних організаційних середовищах [145;

194], а військово-психологічні дослідження країн НАТО зосереджувалися переважно на обмежених операціях із чіткими періодами підготовки, розгортання та відновлення [155; 160], то українська реальність характеризується перманентністю екстремальних умов, структурною невизначеністю та системною асиметрією ресурсів. Ці три взаємопов'язані характеристики формують унікальний психологічний контекст, що потребує переосмислення базових механізмів мотивації.

У мирний час військова служба передбачає чергування періодів підготовки, навчань та обмежених операцій з періодами відновлення, що дає змогу офіцерам зберігати психологічні ресурси та підтримувати стабільну мотивацію через систему зовнішніх стимулів та внутрішніх цілей [186]. Армії країн – членів НАТО структурують службу через ротації – періоди інтенсивної активності змінюються плановими відпустками, що забезпечує відновлення (U.S. Army [191; 192]). Навіть під час активних операцій тривалість розгортання обмежена (зазвичай 6–12 місяців), після чого настає період реінтеграції (Association of the United States Army [73]). Така циклічність дає змогу офіцерам планувати професійне та особисте життя, підтримувати сімейні зв'язки, відновлювати емоційні ресурси.

У контексті повномасштабної війни в Україні екстремальність перетворюється на константу професійного середовища. Офіцери тактичного рівня перебувають у стані перманентного бойового стресу без чітких меж між підготовкою та операціями, без гарантованих періодів відновлення [150]. Як зазначають А. Кириченко [27] та М. Августюк і В. Демидюк [1], тривалість експозиції стресорам у ЗС України перевищує адаптаційні можливості психіки, що може призвести до хронічної активації стрес-систем. Це не епізодичний стрес окремих операцій, а пролонгований стан підвищеної психофізіологічної мобілізації без можливості повноцінної демобілізації.

Психологічні наслідки такої перманентної екстремальності є критичними для розуміння мотиваційної динаміки. По-перше, хронічна активація стрес-систем призводить до виснаження нейрофізіологічних ресурсів – порушення циркадних ритмів, зниження когнітивних функцій, дисрегуляції емоційної сфери [108; 177].

По-друге, відсутність періодів відновлення ускладнює психологічну інтеграцію травматичного досвіду, що накопичується, формуючи ризик посттравматичних стресових розладів та емоційного вигорання [9; 174]. По-третє, руйнується баланс між службовим та особистим життям – сім'ї залишаються у стані хронічної тривоги, соціальні зв'язки послаблюються, що позбавляє офіцерів критично важливої зовнішньої підтримки.

Ця специфіка потребує переосмислення самої природи мотивації у військовому контексті. Якщо класичні моделі мотивації зосереджені на «мотивації досягнення» [156; 157] – прагненні до успіху, постановці амбітних цілей, отриманні винагороди за результат, то умови перманентної екстремальності актуалізують якісно інший тип мотивації, який можна назвати «мотивацією витривалості». Йдеться не про досягнення видатних результатів, а про здатність зберігати функціональність, продовжувати виконувати завдання, не втрачати професійної ідентичності навіть за умов хронічного стресу та виснаження. Офіцер мотивований не стільки перемогою у конкретній операції (яка може бути недосяжною або розтягнутою у часі), скільки здатністю *«триматися»* день за днем, нести відповідальність за підлеглих та підтримувати психологічну функціональність. Як зазначає В. Франкл [111] у своєму аналізі екстремального досвіду, у граничних умовах мотивація зміщується від досягнення до збереження сенсу – здатності бачити значущість власного існування навіть за відсутності видимих результатів. Для офіцерів ЗС України цей сенс може полягати у захисті товаришів, служінні Вітчизні, збереженні людяності в умовах дегуманізуючої війни.

У мирний час військова діяльність характеризується відносною передбачуваністю – чіткі статuti, регламентовані процедури, структуровані завдання, зрозумілі критерії оцінювання. Офіцер знає, що якісне виконання завдань приводить до визнання, підвищення, кар'єрного зростання. Теорія постановки цілей Е. Локка [145] обґрунтовує, що специфічні, складні, але досяжні цілі є потужним мотиватором – вони спрямовують зусилля, мобілізують енергію, підвищують наполегливість. Теорія очікувань В. Врума [194] показує, що

мотивація максимальна, коли офіцер вірить: його зусилля приведуть до результату, результат – до винагороди, винагорода має цінність. Ця логіка працює за умови відносної стабільності та передбачуваності середовища.

Оборонна війна проти РФ руйнує цю передбачуваність [94; 116]. Фронт динамічний, тактична ситуація змінюється швидше, ніж можна адаптувати плани. Противник використовує асиметричні методи – кібератаки, інформаційні операції, диверсії, що створюють багатовимірну невизначеність [132]. Офіцер тактичного рівня приймає рішення в умовах неповної інформації, під тиском часу, не маючи гарантій, що навіть якісно виконане завдання приведе до бажаного результату. Успіх залежить не лише від професіоналізму підрозділу, а й від непередбачуваних факторів – погоди, дій сусідніх підрозділів, технічних збоїв, рішень вищого командування, які можуть змінюватися в останній момент.

Ця структурна невизначеність має критичні психологічні наслідки для мотивації. Теорія очікувань перестає працювати, оскільки зв'язок «зусилля → результат → винагорода» розмивається – офіцер може докласти максимальних зусиль, але не досягти результату через чинники поза його контролем [164]. Теорія постановки цілей потребує адаптації, оскільки специфічні цілі можуть стати нерелевантними через зміну ситуації, а складність завдань перетворюється на непереборну перешкоду унаслідок непередбачуваних обставин [145]. Офіцер опиняється у стані когнітивного дисонансу: він розуміє необхідність діяти, але не має впевненості, що його дії матимуть сенс.

Психологічною особливістю мотивації в умовах невизначеності є зміщення від цілераціональної мотивації до ціннісно-раціональної (використовуючи веберівську термінологію). Якщо в передбачуваному середовищі мотивація базується на чіткості цілей та очікуванні результатів, то в умовах невизначеності вона має спиратися на стійкі ціннісні орієнтири, що не залежать від ситуативних обставин. Офіцер мотивований не тому, що впевнений у досягненні конкретної мети, а тому, що вірить у правильність своїх дій з погляду вищих цінностей – захисту Вітчизни, відповідальності за підлеглих, професійної честі. Це потребує розвитку толерантності до невизначеності – психологічної здатності діяти

ефективно навіть за відсутності ясності щодо результатів [177]. Як показують дослідження когнітивної стійкості військовослужбовців, офіцери з високою толерантністю до невизначеності зберігають мотивацію та здатність приймати рішення навіть у хаотичних умовах, тоді як ті, хто потребує структурованості та передбачуваності, схильні до когнітивного паралічу та втрати мотивації [108].

У мирний час та у стабілізованих арміях НАТО система мотивації спирається на збалансоване поєднання внутрішніх та зовнішніх мотивів. Зовнішні стимули, зокрема конкурентна заробітна плата, соціальні гарантії, житлове забезпечення, можливості кар'єрного зростання, престиж професії, створюють базову задоволеність [31]. Внутрішні мотиви, як-от почуття служіння, професійна гордість, прагнення до майстерності, додають глибини та стійкості мотивації. Згідно із двофакторною теорією Герцберга гігієнічні фактори (умови праці, оплата) запобігають незадоволеності, але справжню мотивацію створюють мотиватори (досягнення, визнання, зростання). У нормальних умовах наявні обидві групи цих чинників.

Умови повномасштабної війни в Україні характеризуються ресурсними обмеженнями та нерівністю потенціалів сторін – економічна потужність, технологічна база, людські резерви противника суттєво перевищують українські [77]. Це позначається на всіх рівнях: від озброєння та техніки до матеріального забезпечення особового складу. Офіцери ЗС України часто опиняються в ситуації, коли зовнішні стимули об'єктивно обмежені – заробітна плата не компенсує ризиків та навантаження, соціальні гарантії реалізуються із затримками, кар'єрне зростання ускладнене через воєнний стан, престиж професії високий у суспільстві, але не конвертується в матеріальні блага [11; 12]. Водночас підрозділи працюють в умовах обмеження ресурсів – нестачі боєприпасів, застарілої техніки, дефіциту спеціалізованого обладнання.

Згідно з класичною теорією ієрархії потреб А. Маслоу [154] людина не може бути мотивована потребами вищого рівня (самоактуалізація, визнання), доки не задоволені базові потреби (безпека, фізіологічні потреби). Проте емпіричні спостереження за мотивацією офіцерів ЗС України демонструють парадоксальну

закономірність – інверсію мотиваційної піраміди. Офіцери продовжують виконувати завдання, керуючись вищими мотивами (патріотизм, обов'язок, відповідальність за підлеглих), навіть за умов незадоволення базових потреб у безпеці та матеріальному добробуті [167]. Це не означає, що базові потреби не важливі – їх дефіцит створює хронічний стрес та підвищує ризик виснаження [1]. Проте за певних умов вищі потреби можуть домінувати в мотиваційній структурі навіть за неповного задоволення нижчих.

Психологічним механізмом цієї інверсії є компенсація дефіциту зовнішніх стимулів через посилення внутрішньої мотивації. Коли організація не може забезпечити достатні матеріальні винагороди, єдиним джерелом мотивації залишається сенс діяльності – усвідомлення її цінності незалежно від зовнішнього підкріплення. Офіцер мотивований не очікуванням винагороди, а переконанням у правильності своїх дій, відчуттям причетності до історично значущої справи, відповідальністю перед товаришами та суспільством [8; 43]. Ця трансформація узгоджується з теорією самодетермінації Е. Десі та Р. Раяна [100; 101], з якою найбільш стійка мотивація виникає тоді, коли задовольняються базові психологічні потреби в автономії (відчуття особистої свободи діяти відповідно до цінностей), компетентності (здатність ефективно виконувати завдання) та психологічному зв'язку (відчуття належності до спільноти). Навіть за дефіциту матеріальних ресурсів ці психологічні потреби можуть задовольнятися через якість командних відносин, довіру з боку командування, визнання з боку товаришів [48; 49].

Проте важливо усвідомлювати межі цієї компенсації. Внутрішня мотивація, хоч і потужна, не є невичерпною – вона потребує підживлення через досвід успіху, соціальну підтримку, відчуття прогресу [81–84]. Тривалий дефіцит зовнішніх ресурсів при одночасному високому навантаженні призводить до виснаження навіть найсильнішої внутрішньої мотивації [34]. Офіцери можуть продовжувати виконувати обов'язки з почуття відповідальності, але втрачати енергійність, ініціативність, здатність до творчого вирішення проблем що може свідчити про можливе професійне вигорання [9]. Тому підтримка мотивації в умовах асиметрії

ресурсів потребує не лише апеляції до вищих цінностей, а й максимально можливого задоволення базових потреб, створення умов для відновлення, забезпечення соціальної підтримки та визнання.

За результатами проведеного аналізу ми можемо стверджувати, що специфіка психологічних умов службової діяльності офіцерів тактичного рівня ЗС України – перманентна екстремальність, структурна невизначеність, асиметрія ресурсів – формує якісно відмінний мотиваційний контекст порівняно з теоретичними моделями, розробленими для стабільних організаційних середовищ, та практиками армій НАТО, орієнтованими на обмежені операції з періодами відновлення. Ця відмінність не є суто кількісною (більше стресу, менше ресурсів), а має фундаментальний психологічний характер: трансформується сама природа мотивації – від досягнення до витривалості, від цілераціональності до ціннісної орієнтації, від балансу внутрішніх та зовнішніх мотивів до компенсаторного домінування внутрішніх за дефіциту зовнішніх.

Розуміння цих психологічних особливостей є критично важливим для нашого дослідження з кількох причин. По-перше, воно дає змогу коректно операціоналізувати поняття професійної мотивації офіцерів ЗС України – не як адаптацію класичних конструктів, а як специфічний феномен, що потребує власних діагностичних інструментів та критеріїв оцінювання. По-друге, виявлені особливості задають логіку аналізу структурних компонентів мотивації (внутрішні мотиви, зовнішні стимули, соціальні чинники, емоційна стійкість), які ми розглянемо далі, – кожен компонент має аналізуватися крізь призму екстремальності, невизначеності та асиметрії ресурсів. По-третє, усвідомлення меж застосовності класичних теорій дає змогу уникнути помилкових висновків при інтерпретації емпіричних даних, наприклад низькі показники цілеорієнтованості можуть свідчити не про слабку мотивацію, а про адаптивну толерантність до невизначеності. Нарешті, розуміння психологічних механізмів компенсації (витривалість замість досягнення, цінності замість цілей, внутрішні мотиви замість зовнішніх) створює основу для розроблення практичних рекомендацій щодо підтримки мотивації офіцерів – не через механічне

запозичення західних практик, а через створення системи, адаптованої до української реальності.

Виявлені психологічні особливості умов службової діяльності – перманентна екстремальність, структурна невизначеність, асиметрія ресурсів – не існують ізольовано, а матеріалізуються в конкретних чинниках, що безпосередньо впливають на мотивацію офіцерів. Ці чинники мають подвійну природу: кожна категорія включає як негативні фактори, що створюють виклики для мотивації (психологічні травми, виснаження, конфлікти, організаційні обмеження), так і позитивні, що її підтримують (почуття обов'язку, професійна гордість, згуртованість колективу, можливості розвитку). Розуміння цієї подвійності є критичним: мотивація офіцерів ЗС України формується не через усунення негативних чинників або максимізацію позитивних, а через складний баланс між ними в умовах, коли повне усунення негативу об'єктивно неможливе, а ресурси для стимулювання позитиву обмежені.

Для систематичного аналізу цих чинників, їхнього впливу на мотивацію, викликів, що вони породжують, та можливих шляхів їх вирішення на основі кращих практик нами створено узагальнювальну таблицю (див. таблицю 1.6), яка категоризує чинники за такими шістьма ключовими сферами: особисті, умови служби, соціальні, нормативно-організаційні, психологічні та зовнішні стимули і для кожної категорії визначає: (1) конкретні негативні та позитивні чинники; (2) їхній вплив на мотиваційні процеси; (3) виклики та наслідки для функціонування офіцерів; (4) практичні рішення та приклади кращих практик, адаптовані з українського досвіду та досвіду країн – членів НАТО. Ця систематизація створює емпіричну основу для подальшого аналізу психологічних механізмів функціонування структурних компонентів мотивації.

Умови військової служби, що впливають на мотивацію офіцерів тактичного рівня ЗС України, включають як негативні, так і позитивні компоненти. Такі негативні чинники, як високий рівень стресу, загроза життю, сувора дисципліна, нормативні рамки, є невід'ємними складовими військової діяльності, спричиняючи психологічне виснаження, обмеження ініціативи, соціальні та

організаційні виклики [9; 108]. Водночас позитивні аспекти, зокрема дисципліна як основа координації, виклики для розвитку лідерства, патріотичне виховання, підтримка колективу, можливості кар'єрного зростання, зміцнюють внутрішню мотивацію та морально-психологічний клімат [48; 49]. Баланс між цими аспектами є критичним для стійкої мотивації. Для систематизації впливу чинників на мотивацію офіцерів створено таблицю 1.6, яка категоризує ключові аспекти, їх вплив, виклики та можливі рішення.

Таблиця 1.6 – Категоризація основних чинників впливу на професійну мотивацію офіцерів, їхній вплив, виклики та можливі рішення*

Категорія	Чинники які впливають на мотивацію		Результат впливу	Виклики / наслідки	Пропозиції підвищення мотивації
	негативні	позитивні			
Особисті	Загибель близьких, поранення, фізичні та психологічні травми	Почуття виконаного обов'язку, гордість за службу	Підсилення почуття відповідальності; ризик емоційного виснаження; розвиток професійної ідентичності	Психологічне навантаження; ПТСР	Програми когнітивно-поведінкової терапії; цифрові інструменти для моніторингу емоційного стану; організація церемоній визнання та подяки для посилення почуття гордості
Умови служби	Тривалі бойові дії, фізичні та психологічні навантаження, суворі дисципліна	Можливість кар'єрного зростання, реалістичність завдань	Готовність до виконання завдань; мотивація через досягнення поставлених цілей; ризик демотивації через надмірну суворість	Виснаження, зниження ініціативності	Упровадження програм ротації; адаптація дисциплінарних практик (наприклад, підходів НАТО); підвищення прозорості кар'єрного зростання
Соціальні	Відсутність контактів із близькими, міжособистісні конфлікти, несправедливе ставлення	Довіра до командування, підтримка побратимів	Зміцнення згуртованості підрозділу; ризик ізоляції та втрата довіри до командирів	Зниження рівня згуртованості підрозділу; емоційна нестабільність	Програми зміцнення довіри у колективі; розширення підтримки сімей військових; створення платформ для соціальної взаємодії (наприклад, онлайн-платформ для родин військових)
Нормативно-організаційні	Жорсткі нормативні рамки, зміна умов служби, недостатня укомплектованість військових частин	Чіткі стандарти для виконання завдань	Висока мобілізація в критичних умовах; підвищення мотивації через досягнення високих стандартів; демотивація через суворі норми	Відчуття безпомічності; «комплекс жертви»; низька ефективність через нестачу ресурсів	Оцінка і перегляд нормативів; підвищення ефективності логістики; впровадження адаптивних стандартів залежно від умов служби

Психологічні	Стресові ситуації, ризик, раптові зміни умов ведення бойових дій	Почуття підтримки від колективу та командирів	Підтримка бойового духу через душпасторську опіку; підвищення емоційної стійкості; послаблення командного духу через психологічні та фізичні навантаження	Травматичний стрес; небезпека втрати мотивації та згуртованості через тривалі стресові умови	Навчання офіцерів стрес-менеджменту; приклади успішних міжнародних програм (наприклад, допомога ветеранам США); інтеграція тренінгів з емоційної стійкості
Зовнішні стимули	Матеріальні винагороди, соціальне визнання, можливості кар'єрного зростання	Публічне визнання досягнень	Стимулювання продуктивності; підвищення задоволення службою; ризик зосередження лише на короткострокових цілях	Залежність мотивації від зовнішніх чинників	Розроблення збалансованої системи стимулювання (матеріального і нематеріального); впровадження програм визнання заслуг (наприклад, системи оцінки особистих досягнень); публічне нагородження офіцерів за заслуги

Примітка: * У частині чинників частково адаптовано та модернізовано з дисертаційного дослідження А. Кириченка [27; 28], додаток Б, с. 231; у частині впливів, викликів та можливих пропозицій укладено на основі досліджень Badia [77]; Flood & Keegan [108]; Makarchuk et al. [150]; Wardynski et al. [196].

Як показано в таблиці 1.6, формування професійної мотивації офіцерів залежить від балансу позитивних (почуття обов'язку, соціальне визнання, кар'єрне зростання) та негативних чинників (стрес, виснаження, конфлікти). Внутрішні мотиви (патріотизм, обов'язок, цінності) забезпечують довготривалу стійкість, тоді як зовнішні стимули (матеріальні винагороди, визнання) ефективні короткостроково, але ризикують створити залежність без підтримки внутрішніми чинниками. Соціально-організаційні чинники (лідерство командирів, згуртованість колективу, адаптивність культури) та психологічна стійкість є критичними для збереження мотивації, що потребує комплексних програм підтримки – від когнітивно-поведінкових терапій до цифрових інструментів стрес-менеджменту.

Виявлені чинники впливу набувають різного психологічного змісту залежно від умов діяльності. Для розуміння цієї відмінності принципово важливо зіставити, як саме трансформуються тип мотивації, її джерела, психологічні

механізми та структурні компоненти при переході від мирного до воєнного часу. Таке зіставлення дає змогу не лише описати специфіку мотивації офіцерів тактичного рівня ЗС України, а й обґрунтувати, чому класичні теоретичні моделі потребують переосмислення в умовах повномасштабної війни. Порівняльну характеристику подано в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Порівняльна характеристика професійної мотивації офіцерів тактичного рівня у мирний та воєнний час

Критерій	Мирний час	Воєнний час
1. Умови діяльності		
Характер умов	Стабільність; чергування навчань і відпочинку; передбачувані ротації	Перманентна екстремальність; хронічний стрес без відновлення; структурна невизначеність
Ресурсна база	Збалансоване матеріальне забезпечення; паритет внутрішніх і зовнішніх стимулів	Системна асиметрія ресурсів; обмежені матеріальні стимули; дефіцит техніки
2. Тип та джерела мотивації		
Провідний тип	«Мотивація досягнення»: прагнення до успіху, амбітних цілей, кар'єрного зростання	«Мотивація витривалості»: збереження функціональності та відповідальності в умовах хронічного стресу
Внутрішні мотиви	Актуальні, але конкурують із кар'єрними та матеріальними; патріотизм – фоновий	Домінуючі та компенсаторні; патріотизм – механізм надання сенсу стражданню [111]
Зовнішні стимули	Повноцінні мотиватори: визнання, кар'єра, матеріальне забезпечення [127]	Гігієнічні чинники: дефіцит демотивує, але наявність сама по собі не створює мотивації
Соціальний чинник	Поліпшує задоволеність та морально-психологічний клімат	Бойове братерство як групова самоефективність [81–83]; соціальна ізоляція – критичний демотиватор
3. Психологічні механізми		
Теорія очікувань (Vroom)	Ефективна: зв'язок зусилля → результат → винагорода прозорий і передбачуваний	Знижена ефективність: непередбачуваність розриває зв'язок між зусиллями та результатом
Ієрархія потреб (Maslow)	Стандартна: задоволення базових потреб передують вищим	Інверсія піраміди: вищі потреби (обов'язок, честь) домінують навіть за умови незадоволення базових
Самодетермінація (Deci & Ryan)	Баланс внутрішньої та зовнішньої мотивації; поступова інтерналізація цінностей	Потреби в автономії, компетентності та зв'язку задовольняються попри матеріальний дефіцит

4. Структурні компоненти		
Когнітивний	Ясність цілей; реалістичне планування; рефлексія цінностей	Толерантність до невизначеності; ціннісно-раціональна орієнтація; смислова інтеграція досвіду
Емоційний	Задоволеність; помірна стресостійкість; емоційний баланс	Модерує доступ до всіх мотиваційних ресурсів; хронічний стрес блокує цілепокладання
Соціальний	Командна ефективність; підтримка командирів; сприятливий морально-психологічний клімат	Довіра як умова виживання підрозділу; бойове братерство як групова самоефективність
Поведінковий / нормативний	Готовність докладати зусиль для розвитку; дисципліна як зовнішня регуляція; дотримання статутів	Збереження ініціативності в умовах виснаження; інтерналізація норм; дія без гарантії результату
5. Динаміка та ризики		
Динаміка	Відносно стабільна; залежить від кар'єрних подій та організаційних змін	Фазова: мобілізація → виснаження → адаптація або демотивація
Ключові ризики демотивації	Несправедлива оцінка; бюрократизація; обмежені можливості зростання	П'ять ризиків: несправедливість (Adams), ерозія сенсу, вивчена безпорадність (Seligman), соціальна ізоляція, вигорання (Maslach)
Стійкість мотивації	Забезпечується зовнішніми стимулами та програмами розвитку	Визначається емоційною стійкістю як мета-чинником та екзистенційним сенсом як «психологічним буфером»

Як видно з таблиці 1.7, перехід від мирного до воєнного часу є не кількісною зміною інтенсивності мотивації, а якісною трансформацією її природи: домінуючий тип змінюється з «мотивації досягнення» на «мотивацію витривалості», зовнішні стимули переходять у режим гігієнічних чинників, а емоційна стійкість набуває ролі мета-компонента, що модерує доступ до всіх інших мотиваційних ресурсів. Ці відмінності мають безпосереднє практичне значення: система підтримки мотивації, яка ефективна в мирний час, може виявитися недостатньою або навіть контрпродуктивною в умовах перманентного бойового стресу.

Загалом систематизація чинників впливу на мотивацію, подана в таблиці 1.6, дає змогу побачити загальну картину: які чинники діють, як вони впливають, які створюють виклики. Проте залишається критичне запитання: як саме ці чинники

працюють на психологічному рівні? Чому патріотизм зберігає мотивуючу силу навіть за виснаження? Чому матеріальна винагорода критична, але не є основним мотиватором? Чому згуртованість колективу компенсує дефіцит ресурсів? Відповіді на ці питання потребують переходу від категоризації чинників до аналізу психологічних механізмів функціонування таких структурних компонентів мотивації, як внутрішні мотиви, зовнішні стимули, соціальні чинники та емоційна стійкість, у специфічних умовах повномасштабної війни. Наше завдання у цьому блоці – розкрити не просто структуру мотивації (які компоненти існують), а психологічні механізми їх функціонування (як вони працюють) у специфічних умовах повномасштабної війни, спираючись на емпіричні дані українських досліджень та теоретичні моделі, адаптовані до контексту ЗС України.

У контексті когнітивного компонента – усвідомлення сенсу та ціннісної орієнтації – розглядаємо внутрішні мотиви: патріотизм, почуття професійного обов’язку, прагнення до самореалізації, які традиційно вважаються базовими для військової служби [43; 154]. Проте у більшості досліджень їх описують переважно декларативно: «патріотизм є важливим мотивом», «офіцери керуються почуттям обов’язку», без пояснення психологічних механізмів, через які ці абстрактні конструкти трансформуються у конкретну поведінкову активність. У контексті нашого дослідження критично важливо зрозуміти: як саме патріотизм та обов’язок функціонують психологічно в умовах, коли офіцер щоденно стикається із загрозою життю, виснаженням, невизначеністю? Чому ці мотиви зберігають дієвість навіть тоді, коли зовнішні стимули мінімальні, а фізичні та психологічні ресурси вичерпані?

Ключ до розуміння цього феномену лежить у концепції екзистенційного сенсу, яку розробив В. Франкл [111] на основі досвіду виживання в екстремальних умовах. Науковець стверджував, що людина здатна витримати майже будь-які страждання, якщо бачить у них сенс, – не інструментальний (досягнення конкретної цілі), а екзистенційний (відповідність глибинним цінностям, причетність до чогось більшого за себе). Патріотизм у цьому контексті є не абстрактною любов’ю до Батьківщини, а психологічним механізмом надання

сенсу екстремальному досвіду: офіцер витримує біль, страх, виснаження не тому, що отримує за це винагороду або досягає особистого успіху, а тому, що його страждання наповнені значущістю – захист рідної землі, збереження майбутнього для дітей, протидія агресії та захист держави. Цей сенс створює психологічний буфер проти фрустрації: навіть коли конкретна операція не вдалася, коли втрачено товаришів, коли результати невідчутні, офіцер зберігає переконання, що його діяльність має цінність [8; 43].

Емпіричні дані українських досліджень підтверджують цей механізм. Дослідження І. Приходько і колег [167] виявило, що офіцери ЗС України демонструють високі показники за шкалами патріотизму, самовдосконалення та відповідальності, причому ці показники корелюють не стільки з об'єктивними успіхами (кількість виконаних операцій, отримані нагороди), скільки із суб'єктивним відчуттям значущості діяльності. У попередніх дослідженнях автора зазначається, що основним джерелом внутрішньої мотивації командирів підрозділів є «відчуття професійної місії та відповідальності перед особовим складом», тобто не досягнення, а служіння. Це твердження узгоджується з теорією самодетермінації Е. Десі та Р. Раяна [100; 101], згідно з якою найстійкіша мотивація виникає тоді, коли діяльність інтегрована з ідентичністю особистості, коли «я роблю це, бо це – хто я є». Для офіцерів ЗС України патріотизм та обов'язок не є зовнішніми вимогами, а становлять ядро професійної та особистісної ідентичності [2].

Проте важливо усвідомлювати психологічні умови збереження дієвості цих мотивів. По-перше, екзистенційний сенс потребує постійного підтвердження через соціальне визнання – офіцер має отримувати сигнали, що суспільство цінує його жертву, що його діяльність справді важлива. По-друге, патріотизм може виснажуватися, якщо офіцер відчуває дисонанс між декларованими цінностями та реальною практикою. Наприклад, корупція у вищих ешелонах, несправедливий розподіл ресурсів, ігнорування потреб ветеранів підривають віру у значущість служіння [25]. По-третє, почуття обов'язку може трансформуватися у тягар, якщо не супроводжується відчуттям автономії, коли офіцер діє лише з почуття примусу,

без відчуття особистого вибору, мотивація втрачає енергетичний потенціал [100; 101]. Тому підтримка внутрішніх мотивів потребує не лише патріотичного виховання, а й створення умов для автентичного переживання сенсу – через визнання, справедливість, можливість особистого вибору в межах професійного обов'язку.

У контексті поведінково-нормативного компонента – переходу від зовнішньої регуляції до інтерналізації – розглядаємо зовнішні стимули та нормативні вимоги не як протилежність внутрішній мотивації, а як її потенційне джерело: за умови інтерналізації дисципліна, статутні норми та матеріальні стимули перетворюються із чинників примусу на складові власної професійної ідентичності офіцера [82; 126; 127]. Для військової служби їх значущість очевидна: гідна заробітна плата, соціальні гарантії, житлове забезпечення створюють базову задоволеність, без якої важко говорити про довгострокову службу [48; 49]. Проте в умовах повномасштабної війни виникає психологічний парадокс: з одного боку, матеріальна винагорода є критично важливою – офіцери мають забезпечувати сім'ї, покривати базові потреби, відчувати, що їхня праця оцінюється. З іншого боку, емпіричні дані показують, що матеріальні стимули не є першочерговим мотиватором – офіцери продовжують служити навіть тоді, коли оплата об'єктивно недостатня, соціальні гарантії реалізуються із затримками, кар'єрне зростання ускладнене [11; 12].

Пояснити цю суперечність можна за допомогою двофакторної теорії Ф. Герцберга [126; 127], але з важливою специфікацією для екстремальних умов. Науковець розрізняв гігієнічні чинники (умови праці, оплата, безпека), які запобігають незадоволеності, але не створюють мотивації, та спражні мотиватори (досягнення, визнання, зміст роботи), які стимулюють продуктивність. У нормальних організаційних умовах ці чинники діють одночасно: гігієнічні забезпечують базову задоволеність, мотиватори – активність. В екстремальних умовах співвідношення змінюється: гігієнічні чинники стають критично важливими для збереження функціональності (недостатня оплата, відсутність соціальних гарантій реально пригнічують мотивацію), але їх наявність не створює

енергії для діяльності – вона виникає з інших джерел (патріотизм, обов’язок, братерство). Іншими словами, зовнішні стимули в умовах війни функціонують переважно як гігієнічні чинники: їх дефіцит демотивує, але й їх наявність не є достатньою для мотивації.

Ця психологічна особливість має критичні практичні наслідки. По-перше, неможливо компенсувати слабкі внутрішні мотиви суто збільшенням зовнішніх стимулів: якщо офіцер не відчуває сенсу діяльності, навіть висока зарплата не забезпечить стійкої мотивації в умовах екстремального стресу [134]. По-друге, тривалий дефіцит зовнішніх стимулів виснажує навіть найсильніші внутрішні мотиви – патріотизм не може тривало компенсувати незадоволені базові потреби сім’ї, відсутність соціального визнання, несправедливість у розподілі ресурсів [17]. Виникає ситуація «подвійної залежності»: мотивація потребує як сильних внутрішніх мотивів (які забезпечують енергію та сенс), так і достатніх зовнішніх стимулів (які запобігають демотивації через незадоволеність базових потреб). По-третє, ефективність зовнішніх стимулів залежить від їх справедливості. Так, згідно з теорією справедливості Дж. Адамса [70] офіцери порівнюють своє співвідношення «внесок / винагорода» з іншими групами (цивільні спеціалісти з аналогічною кваліфікацією, офіцери інших країн, працівники держапарату), і якщо бачать несправедливість, навіть об’єктивно достатня винагорода сприймається як недостатня, що підриває мотивацію.

У контексті соціального компонента – бойового братерства та групової самоефективності – розглядаємо соціальні чинники у військовому середовищі як такі, що виходять за межі «соціальної підтримки» в загальноорганізаційному розумінні: у бойових умовах довіра всередині підрозділу та відчуття причетності до спільноти стають не допоміжним, а конститутивним елементом мотиваційної системи офіцера [40]. У цивільних організаціях соціальні зв’язки поліпшують самопочуття, знижують стрес, підвищують задоволеність працею, але рідко є питанням виживання. У бойових умовах згуртованість підрозділу стає буквально життєво важливою – офіцер довіряє побратимам своє життя, і ця довіра є не абстрактним почуттям, а конкретним психологічним механізмом, що визначає

ефективність діяльності та стійкість мотивації [40]. Психологічна суть бойового братерства полягає не у простій взаємопідтримці, а у формуванні групової ідентичності, яка стає сильнішою за індивідуальну: офіцер мотивований продовжувати боротьбу не лише «за Україну» (абстрактна цінність), а й «за побратимів» (конкретні особистості, з якими пройдено і пережито складний бойовий досвід).

Психологічним механізмом цього феномену є груповий рівень самоефективності, що покладений в основу концепції, розробленої на основі теорії А. Бандури [81–83], але адаптованої до колективного контексту. Так, вважається, що індивідуальна самоефективність – переконання «я здатний(а) впоратися із цим завданням» – в екстремальних умовах може бути недостатньою: офіцер усвідомлює масштаб загроз, обмеженість власних ресурсів, непередбачуваність ситуації. Проте групова самоефективність – переконання «ми разом здатні впоратися» – створює психологічний буфер проти відчаю: навіть коли індивідуальні можливості видаються вичерпаними, віра у силу колективу, професіоналізм товаришів, надійність командира підтримує мотивацію до дій [108]. Це пояснює, чому згуртовані підрозділи демонструють вищу стійкість у критичних ситуаціях – не тому, що їхні члени індивідуально сильніші, а тому, що психологічні ресурси розподілені між усіма, створюючи ефект взаємопідсилення.

Емпіричні дані підтверджують критичну роль соціальних чинників. Так, Н. Нестеренко [40] виявила, що найвпливовішими чинниками мотивації сержантського корпусу є командна згуртованість та якість внутрішньої комунікації, тоді як недостатність управлінської структури та брак визнання знижують мотивацію. Науковиця переконана, що саме відповідальність перед особовим складом є найбільш значущим джерелом мотивації командирів. Проте соціальні чинники мають і темний бік: міжособистісні конфлікти, несправедливе ставлення, втрата довіри до командирів здатні руйнувати мотивацію швидше, ніж будь-які зовнішні загрози [32; 34]. Сутність зазначеного психологічного механізму полягає в тому, що якщо офіцер відчуває, що ризикує життям поряд з некомпетентним командиром або несправедливо сприймається колективом, його

мотивація переорієнтовується з виконання завдання на виживання у ворожому середовищі, що знижує ефективність. Тому створення сприятливого морально-психологічного клімату, зміцнення довіри, розвиток лідерських компетенцій командирів є не «м'якими» чинниками, а критичними умовами збереження мотивації у бойових підрозділах.

У контексті емоційного компонента – стресостійкості як мета-регулятора мотивації – розглядаємо емоційну стійкість не як окремий психологічний конструкт, що лише корелює з мотивацією, а як системоутворюючий чинник, від якого залежить психологічний доступ офіцера до всіх інших мотиваційних ресурсів – внутрішніх мотивів, зовнішніх стимулів та соціальної підтримки [9; 177]. Водночас у контексті екстремальних умов емоційна стійкість набуває якісно іншої ролі: вона стає мета-компонентом мотиваційної системи – чинником, який не просто впливає на мотивацію, а й модерує функціонування всіх інших компонентів. Іншими словами, психологічна дієвість внутрішніх мотивів, зовнішніх стимулів, соціальних факторів залежить від рівня емоційної стійкості, тобто в офіцера з низькою емоційною стійкістю навіть сильний патріотизм, достатні матеріальні стимули та згуртований колектив не забезпечать стабільної мотивації, оскільки хронічний стрес блокуватиме доступ до цих ресурсів. І навпаки, висока емоційна стійкість дає змогу ефективно використовувати наявні мотиваційні ресурси навіть за їх об'єктивної обмеженості.

Психологічний механізм цієї модераторної ролі пов'язаний із впливом стресу на когнітивні та емоційні процеси. Хронічний стрес порушує функціонування префронтальної кори – зони мозку, відповідальної за цілепокладання, оцінку перспектив, регуляцію імпульсів [108; 174]. Це означає, що офіцер під тиском стресу втрачає здатність «бачити» сенс діяльності (внутрішні мотиви стають когнітивно недоступними), адекватно оцінювати винагороди (зовнішні стимули сприймаються як незначущі), підтримувати соціальні зв'язки (емоційна дисрегуляція призводить до конфліктів). Емоційна стійкість протидіє цим ефектам: офіцер із розвиненими навичками емоційної регуляції здатний зберігати когнітивну ясність навіть під стресом, усвідомлювати

сенса діяльності, цінувати підтримку товаришів, бачити перспективу за межами поточних труднощів. Інакше кажучи, емоційна стійкість не додає нових мотивів, але забезпечує психологічний доступ до наявних мотиваційних ресурсів.

Дослідження показують, що офіцери з високими показниками емоційної стійкості демонструють більш стабільну мотивацію протягом тривалих операцій, тоді як офіцери з низькою емоційною стійкістю схильні до різких коливань мотивації залежно від ситуативних факторів [1; 27; 28]. Критично важливим є те, що емоційна стійкість може розвиватися: програми когнітивно-поведінкові техніки, тренінги зі стрес-менеджменту, практики усвідомленості (mindfulness) продемонстрували ефективність у підвищенні емоційної стійкості військовослужбовців [171]. Це означає, що інвестиції у розвиток емоційної стійкості офіцерів є не допоміжним, а центральним напрямом підтримки мотивації: підвищуючи емоційну стійкість, ми не просто знижуємо стрес, але й підвищуємо психологічну дієвість усіх інших мотиваційних факторів – патріотизму, матеріальних стимулів, бойового братерства.

Таким чином, аналіз структурних компонентів професійної мотивації офіцерів тактичного рівня ЗС України через призму психологічних механізмів їх функціонування дає змогу нам сформулювати кілька критичних висновків. По-перше, кожен компонент набуває специфічного психологічного змісту в екстремальних умовах: внутрішні мотиви працюють через механізм екзистенційного сенсу, зовнішні стимули функціонують як гігієнічні фактори, соціальні зв'язки формують групову самоефективність, емоційна стійкість модерує доступ до всіх ресурсів. По-друге, компоненти не є автономними, а утворюють інтегровану систему: слабкість одного компонента не компенсується силою інших, а посилює загальну вразливість; і навпаки, синергія компонентів створює мотиваційну стійкість, яка перевищує суму окремих частин. По-третє, розуміння цих механізмів має пряме практичне значення для нашого дослідження: воно визначає логіку діагностики (які показники вимірювати), інтерпретації (як розуміти отримані дані) та інтервенції (які програми розробляти). Виявлені психологічні закономірності створюють теоретичну основу для подальшого

аналізу динаміки трансформації мотивації в умовах тривалої війни, до якого ми перейдемо в наступному блоці.

Виявлені структурні компоненти професійної мотивації не є статичними, а динамічно трансформуються під впливом часового чинника. Якщо в попередніх блоках ми аналізували психологічні особливості умов та механізми функціонування компонентів у синхронічному зрізі, то тепер необхідно розглянути діахронічну перспективу: як змінюється мотивація протягом тривалої війни? Цей аспект критично важливий для контексту ЗС України, оскільки повномасштабна війна є не короткостроковою операцією, а тривалим конфліктом без ясної перспективи завершення, що потребує розуміння якісних трансформацій мотивації на різних етапах.

Аналіз мотивації військовослужбовців у тривалих конфліктах виявляє динаміку трьох різних фаз: початкова мобілізація, виснаження та адаптація (або демотивація). Фаза початкової мобілізації характеризується високою інтенсивністю мотивації, яка базується на емоційному підйомі. Одним із психологічних механізмів цієї фази може бути активація, описана В. Франклом [111], – у контексті усвідомлення екзистенційної значущості ситуації як потужного мобілізуючого чинника. Офіцери ЗС України, зокрема й тактичного рівня, від початку російської агресії у 2014 році і особливо з початком повномасштабної війни у лютому 2024 року демонстрували надзвичайно високі показники патріотичної мотивації, готовності до самопожертви, відчуття історичної місії [34; 38; 167]. Внутрішні мотиви домінують абсолютно, зовнішні чинники сприймаються як другорядні, соціальна згуртованість досягає максимуму через інтенсивну групову ідентифікацію, емоційна стійкість підтримується станом мобілізаційного емоційного підйому та відчуттям контролю через дію.

Проте ця фаза психологічно нестійка, оскільки базується на емоційному збудженні, яке не може підтримуватися безкінечно. Після 3–6 місяців інтенсивного стресу без періодів відновлення починається фаза виснаження – виснаження адаптаційних ресурсів [1; 180]. Нейрофізіологічні системи втрачають здатність підтримувати високий рівень мобілізації, що проявляється у зниженні

інтенсивності всіх компонентів мотивації. Внутрішні мотиви зберігаються когнітивно, але втрачають емоційну енергію – «патріотизм без запалу». Зовнішні стимули набувають більшої значущості, оскільки виснаження внутрішніх ресурсів актуалізує базові потреби. Вплив соціальних чинників набуває амбівалентного характеру: можливе як виникнення міжособистісних конфліктів на тлі психоемоційного виснаження, так і посилення групової згуртованості. Водночас емоційна стійкість військовослужбовців знижується та проявляються ознаки емоційного вигорання [9]. Як зазначають А. Лиман [34], Я. Мацегора та співавтори [38], тривала експозиція стресорам призводить до трансформації мотиваційної структури: домінування ідеалістичних мотивів змінюється посиленням значущості зовнішнього визнання та раціонально-прагматичних чинників.

Третя фаза може розвиватися у двох напрямках. Адаптація – психологічна трансформація, коли офіцер знаходить новий баланс, адекватний тривалому стресу. Механізмом є «мотивація витривалості» (на противагу «мотивації досягнення»): переорієнтація з очікування перемоги на здатність «триматися» день за днем, зберігати функціональність із професійної відповідальності, а не ентузіазму. Внутрішні мотиви набувають зрілості (від емоційного підйому до спокійної впевненості), зовнішні стимули стають важливими для запобігання демотивації, соціальні зв'язки поглиблюються через довіру, емоційна стійкість частково відновлюється через копінг-стратегії та зниження нереалістичних очікувань. Демотивація – альтернативний шлях, коли офіцер не знаходить балансу і мотивація деградує через накопичення фрустрації. Внутрішні мотиви втрачають сенс, зовнішні стимули сприймаються як несправедливо низькі, соціальні фактори руйнуються через відчуження та конфлікти, емоційна стійкість наближається до критичної межі з високим ризиком ПТСР та депресії.

Перехід від виснаження до адаптації або демотивації залежить від факторів, що можуть бути об'єктом втручання: наявність періодів відновлення, справедливість системи розподілу навантаження та винагород, соціальна підтримка у підрозділі, визнання значущості діяльності, можливість автономії у

прийнятті рішень [70; 80–82]. Аналіз динаміки виявляє специфічні психологічні ризики – фактори, що з високою вірогідністю призводять до демотивації. Йдеться не про «негативні чинники» (стрес, втрати), а про психологічні механізми, через які руйнується мотивація.

Перший критичний ризик – психологічний ефект несправедливості [70]. Офіцери постійно оцінюють співвідношення власних вкладів (ризиків, жертви) та винагород, порівнюючи з референтними групами: цивільні, тилові військові, інші підрозділи, офіцери НАТО. Якщо співвідношення сприймається як несправедливе, виникає когнітивний дисонанс («я роблю важливу справу» проти «мене експлуатують»), емоційна реакція обурення, що трансформується в апатію, і поведінкова стратегія зменшення зусиль для відновлення балансу. Критично, що несправедливість є суб'єктивним сприйняттям, а не об'єктивною реальністю – офіцер може терпіти низькі винагороди, якщо система справедлива, але навіть достатня винагорода демотивує, якщо розподіл нерівний [9; 38]. Другий ризик – ерозія сенсу через когнітивну дисоціацію між декларованими цінностями та спостережуваною реальністю. Внутрішня мотивація потребує постійного підтвердження через узгодженість між цінностями та практиками. Якщо офіцер систематично стикається з дисонансом (чує про «демократичні цінності», але бачить авторитаризм; про «підтримку військових», але відчуває бюрократичні перешкоди), виникає «екзистенційний вакуум» [179] та «схематична інконгруентність» [80] – втрата віри у сенс діяльності, що підриває патріотичну мотивацію. Третій ризик – хронічна фрустрація через непередбачуваність та відсутність контролю. Тривала невизначеність (тактична, організаційна, ресурсна, часова, екзистенційна) призводить до «вивченої безпорадності» [181]: якщо дії офіцера неодноразово не впливають на результат, він втрачає віру у власну ефективність і перестає докладати зусилля навіть у контрольованих ситуаціях. Н. Нестеренко [40] зазначає, що невизначеність функціональних обов'язків є одним з найсильніших демотиваторів. Протидія потребує створення «острівців контролю» [71; 80], до яких дослідниця відносить, наприклад, чіткість завдань, передбачуваність правил, автономію у виконанні, зворотний зв'язок. Четвертий

ризик – соціальна ізоляція через втрату товаришів або конфлікти в підрозділі. Згідно з теорією прив’язаності [80] це ніби «втрата безпечної бази»: офіцер може діяти ефективно, якщо має стабільні відносини для відновлення. Втрата товаришів має подвійний ефект: травматичний стрес плюс руйнування соціальної мережі підтримки, що провокує емоційну дистанціацію та ізоляцію [178]. Конфлікти руйнують відчуття належності, трансформуючи мотивацію «за побратимів» у мотивацію виживання у ворожому середовищі. П’ятий ризик – емоційне вигорання як інтегральний наслідок тривалого стресу. Дисфункція систем емоційної регуляції проявляється трьома симптомами [157]: емоційне виснаження (втрата емоцій, «заморозка»), деперсоналізація (цинізм, втрата емпатії), зниження особистих досягнень (відчуття марності). Подібна емоційно-мотиваційна деформація особистості дезорганізує всі компоненти мотивації одночасно і потребує раннього виявлення через моніторинг симптомів [1; 153].

Отже, психологічні ризики демотивації є конкретними механізмами, через які об’єктивні умови тривалої війни трансформуються у демотивацію. Розуміння цих механізмів створює основу для системи підтримки, що цілеспрямовано протидіє ризикам: забезпечує справедливість, підтримує сенс, створює контроль, зміцнює соціальні зв’язки, запобігає вигоранню. Узагальнюючи, ми можемо сформулювати ключові положення теоретичної основи дослідження. По-перше, мотивація офіцерів ЗС України формується у специфічних умовах – перманентної екстремальності, невизначеності, асиметрії ресурсів, що потребує переосмислення класичних моделей. По-друге, структурні компоненти функціонують через специфічні механізми (екзистенційний сенс, гігієнічні фактори, групова самоефективність, модерація доступу), що детермінують дієвість в екстремумі. По-третє, мотивація динамічно трансформується через фази мобілізації, виснаження та адаптації / демотивації, кожна з яких потребує специфічних підходів. По-четверте, існують критичні психологічні ризики, розуміння яких є основою превенції. Ці положення створюють концептуальну рамку для емпіричного дослідження, методологію якого буде викладено в другому розділі нашої роботи.

На основі проведеного в першому розділі теоретичного аналізу можна визначити психологічні особливості професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ ЗС України, до яких належать: специфіка умов діяльності (перманентна екстремальність, структурна невизначеність, асиметрія ресурсів), психологічні механізми функціонування структурних компонентів (внутрішні мотиви, зовнішні стимули, соціальні чинники, емоційна стійкість), динаміка трансформації мотивації у тривалій війні (від ентузіазму до витривалості), критичні ризики демотивації (несправедливість, ерозія сенсу, фрустрація, соціальна ізоляція, емоційне вигорання). Ці теоретичні положення створюють концептуальну рамку, яка потребує емпіричної верифікації та операціоналізації через розроблення діагностичного інструментарію, здатного виміряти виявлені психологічні конструкти, та побудову моделі, що інтегрує теоретичні закономірності у практичну систему розвитку мотивації. Другий розділ дисертації присвячено емпіричному вивченню професійної мотивації офіцерів ЗС України. У ньому обґрунтовано методологію та методики, проаналізовано мотиваційну сферу на основі зібраних даних, розроблено інтегровану модель розвитку мотивації, адаптовану до специфічних умов діяльності та викликів тривалої війни.

Висновки до розділу 1

У першому розділі здійснено теоретико-методологічний аналіз професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України. Розглянуто психологічну природу мотивації, специфіку її прояву у військовому контексті, міжнародний досвід підтримки мотивації у збройних силах країн НАТО та психологічні особливості мотиваційної сфери офіцерів Збройних Сил України в умовах тривалої збройної агресії. На підставі проведеного аналізу сформульовано такі положення.

1. Мотивація є динамічною ієрархічно організованою системою мотивів, цінностей, смислів, установок та регулятивних механізмів, що не зводиться до окремого психічного процесу. Жодні окремі теорії, як-от змістові, процесуальні чи соціально-когнітивні, не забезпечують вичерпного пояснення мотивації: перші

розкривають потребу в основі активності, другі – когнітивні механізми цілеутворення та оцінки, треті – роль самоефективності та організаційного контексту, що зумовлює необхідність застосування інтегративного підходу, який враховує множинність детермінант та їхню взаємодію в конкретних умовах діяльності.

2. Для офіцерів тактичного рівня визначено чотири характеристики діяльності, що радикально відрізняють її від цивільних професій та формують специфічну конфігурацію мотиваційних вимог: екстремальність умов, ціннісна насиченість служби, колективний характер діяльності та необхідність поєднання нормативності й ініціативності. На основі синтезу українських і зарубіжних підходів сформульовано робоче визначення: професійна мотивація офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України – це динамічна багатокомпонентна система психічних утворень, процесів і механізмів, що інтегрує внутрішні мотиви, зовнішні стимули, соціальні чинники та емоційну стійкість, активує і регулює професійну поведінку в умовах перманентної екстремальності, структурної невизначеності та асиметрії ресурсів і детермінується специфікою тактичного рівня управління.

3. На основі систематизації структурних компонентів виокремлено чотири взаємопов'язані складові: когнітивний (усвідомлення цілей, рефлексія цінностей, смислова інтеграція досвіду), емоційний (стресостійкість, емоційна стабільність, задоволеність службою), поведінково-нормативний (готовність до дії в поєднанні з інтерналізацією норм і відповідальністю) та соціальний (згуртованість, довіра до командування, бойове братерство) компоненти. Встановлено провідну регулятивну роль емоційного компонента, який в умовах хронічного стресу суттєво визначає функціональну доступність усіх інших мотиваційних ресурсів.

4. Згідно з аналізом досвіду збройних сил країн НАТО виявлено три напрями підтримки мотивації: програми розвитку лідерства, програми психічної стійкості, системи матеріального й нематеріального стимулювання. Ефективність цих програм досягається завдяки їхній системності, довгостроковості та адаптивності. Водночас досвід НАТО розроблявся для умов стабілізованих армій

із можливостями ротації та відновлення, що обмежує його пряму екстраполяцію на контекст тривалої повномасштабної збройної агресії проти України.

5. Мотиваційна сфера офіцерів Збройних Сил України формується в умовах перманентної екстремальності, структурної невизначеності та асиметрії ресурсів, що зумовлює зміщення мотиваційної ваги до ціннісно-сміслових чинників навіть за незадоволення базових потреб. Динаміка мотивації у тривалій війні охоплює три умовні фази: початкова мобілізація, виснаження та адаптація або демотивація. Виявлено п'ять психологічних ризиків демотивації: суб'єктивне сприйняття несправедливості, ерозія сенсу, хронічна фрустрація, соціальна ізоляція та емоційне вигорання. Розуміння цих механізмів є підґрунтям для розроблення превентивних заходів психологічного супроводу.

Виявлені теоретичні положення створюють концептуальну рамку для емпіричного дослідження мотиваційної сфери офіцерів Збройних Сил України, розроблення валідного психодіагностичного інструментарію та побудови структурно-функціональної моделі розвитку мотивації – завдань, що становлять предмет другого розділу дисертації.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ ОФІЦЕРІВ ТАКТИЧНОГО РІВНЯ СУХОПУТНИХ ВІЙСЬК ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

У розділі висвітлено організаційні та методичні засади емпіричного дослідження психологічних особливостей та структурних компонентів професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ ЗС України. Обґрунтовано систему методів і психодіагностичних методик, що забезпечили комплексне оцінювання рівня сформованості професійної мотивації офіцерів крізь призму чотирьох її компонентів – когнітивного, емоційного, поведінково-нормативного та соціального. Представлено результати апробації авторської шкали оцінювання професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ ЗС України (ШОПМ-ОТ-СВ). Обґрунтовано структурно-функціональну модель розвитку професійної мотивації офіцерів тактичного рівня в умовах тривалих бойових дій.

2.1. Організація емпіричного дослідження та обґрунтування методик дослідження

Організація та проведення емпіричного дослідження психологічних особливостей професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ ЗС України ґрунтувалися на цілеспрямованому відборі методів і психодіагностичних інструментів відповідно до мети і завдань роботи. Реалізація дослідницьких завдань охопила період із вересня 2023 р. до травня 2026 р. (33 місяці) і включала чотири послідовні етапи.

У межах *першого* – підготовчого – етапу (вересень 2023 р. – червень 2024 р.) проводилась підготовча й організаційна робота: узгодження з командуванням військових частин, розроблення інформаційних матеріалів для учасників, проходження процедури етичного погодження та первинного тестування

інструментарію. Крім того, здійснено теоретичний аналіз наукових підходів до психологічного вивчення мотивації у збройних силах і суміжних організаційних контекстах. Визначено чотирикомпонентну структуру професійної мотивації офіцерів (когнітивний, емоційний, поведінково-нормативний, соціальний компоненти) та розроблено авторський психодіагностичний інструмент – шкалу оцінювання професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ ЗС України (ШОПМ-ОТ-СВ).

На *другому* – констатувальному – етапі (липень 2024 р. – листопад 2025 р.) проведено психодіагностичне дослідження на базі чотирьох військових частин Сухопутних військ ЗС України з метою комплексної діагностики вихідного стану компонентів професійної мотивації та встановлення взаємозв'язків між ними. До обстеження залучено 134 офіцери тактичного рівня, які представляли різні роди військ та оперативні командування. Усі учасники надавали письмову інформовану згоду; тестування проводилось у стандартизованих умовах із дотриманням принципів добровільності та анонімності.

На *третьому* – формувальному – етапі (грудень 2025 р. – березень 2026 р.) учасники експериментальної групи ($n = 63$) брали участь у програмі розвитку професійної мотивації «Мотиваційний Щит», що реалізовувалась на базі військової частини. Контрольна група ($n = 67$), яка за вхідними показниками дещо переважала експериментальну групу за рівнем мотиваційних характеристик, продовжувала виконувати службові обов'язки без участі у зазначеній програмі. Такий розподіл дав змогу на підсумковому етапі зафіксувати реальну динаміку розвитку мотиваційних показників саме як результат формувального впливу, а не вихідної переваги групи. Розподіл учасників між групами здійснювався методом попарного відбору (matching) за ключовими демографічними та службовими ознаками (вік, стаж, військове звання, наявність бойового досвіду), що забезпечило коректність міжгрупового порівняння.

Четвертий – підсумковий (контрольний) – етап (квітень – травень 2026 р.) передбачав повторне психодіагностичне обстеження учасників обох груп за тим самим комплексом методик, який застосовувався на констатувальному зрізі.

Порівняльний аналіз динаміки показників ЕГ і КГ до та після формувального впливу уможливив перевірку ефективності програми «Мотиваційний Щит» та з'ясування психологічних умов розвитку професійної мотивації в умовах тривалих бойових дій. Додатково проводилось якісне інтерв'ювання учасників ЕГ та аналіз їхніх самозвітів. Кількісно-якісні характеристики учасників дослідження на різних його етапах наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. Кількісно-якісна характеристика учасників дослідження

Характеристика досліджуваних	I етап – вересень 2023 р. – червень 2024 р.	II етап – липень 2024 р. – листопад 2025 р.	III етап – грудень 2025 р. – березень 2026 р.	IV етап – квітень – травень 2026 р.	Загалом
Усього учасників	–	134	63 (ЕГ) 67 (КГ)	130*	134
Учасники бойових дій	–	109 (81,34%)	–	–	109
Механізовані підрозділи	–	64 (47,76%)	–	–	64
Артилерійські підрозділи	–	44 (32,83%)	–	–	44
Інженерні підрозділи та підрозділи забезпечення	–	26 (19,41%)	–	–	26

Примітка: * На формувальному етапі взяли участь 130 офіцерів (ЕГ = 63; КГ = 67); четверо учасників вибули між II та IV етапами внаслідок бойової ротації.

Соціально-демографічна структура вибірки констатувального етапу ($n = 134$) характеризувалася такими показниками: середній вік офіцерів становив 33,4 року ($SD = 4,6$); середній військовий стаж – 7,8 року ($SD = 3,8$); досвід участі в бойових діях (статус УБД) мали 109 осіб (81,34%). За службовим профілем вибірка розподілялася так: механізовані підрозділи – 64 особи (47,76%), артилерійські підрозділи – 44 особи (32,83%), інженерні підрозділи та підрозділи забезпечення – 26 осіб (19,41%). За регіональним представництвом: північ ($n = 35$; 26,11%), схід ($n = 32$; 23,88%), центр ($n = 37$; 27,61%), захід ($n = 30$; 22,40%). За типом навантаження: бойові підрозділи першої лінії – 83 особи (61,94%), штабна та логістична підтримка – 36 (26,87%),

інструкторсько-навчальні функції – 15 (11,19%). До формувального експерименту залучено 130 офіцерів, яких розподілено на експериментальну ($n = 63$) та контрольну ($n = 67$) групи; четверо учасників вибули між етапами внаслідок бойової ротації.

Після завершення всіх етапів дослідження авторську методику ШОПМ-ОТ-СВ і тренінгову програму «Мотиваційний Щит» впроваджено у практику психологічного супроводу підрозділів Сухопутних військ ЗС України, що підтверджено відповідними актами впровадження (додаток Х).

Дослідження психологічних особливостей професійної мотивації офіцерів реалізовано на підставі чіткого методологічного підґрунтя, оскільки системна наукова робота неможлива без логічного осмислення та узагальнення фактів, без вибору методів, адекватних об'єкту і предмету пізнання [13]. Саме методологічно виважений підбір дослідницьких інструментів визначає і шлях пошуку, і спосіб узагальнення результатів.

Реалізація мети і завдань роботи потребувала формування оптимального комплексу методів для отримання достовірних кількісних та якісних показників досліджуваного явища. У найширшому розумінні метод – це сукупність прийомів та операцій теоретичного і практичного пізнання дійсності, спосіб організованого руху до знання [4; 5]. На всіх етапах дослідження застосовано загальнонаукові, емпіричні, психодіагностичні та статистичні методи. Їх поєднання дало змогу систематизувати теоретичні підходи до вивчення мотивації у військовому контексті, виявити ключові детермінанти мотиваційної поведінки офіцерів та сформулювати теоретичні передумови для побудови структурно-функціональної моделі.

Застосування емпіричних методів – спостереження, структурованого інтерв'ю, опитування, констатувального та формувального експерименту, узагальнення досвіду військових психологів і фасилітаторів, а також методу експертних оцінок – забезпечило отримання науково обґрунтованих даних про рівень сформованості структурних компонентів мотивації. Крім того, за допомогою зазначених методів виявлено домінуючі та дефіцитарні механізми

підтримки мотивації офіцерів в умовах тривалих бойових дій, а також здійснено змістову валідизацію тверджень авторської шкали ШОПМ-ОТ-СВ.

Для перевірки результативності тренінгової програми «Мотиваційний Щит», аналізу взаємозв'язків між компонентами мотиваційної системи та встановлення їхньої прогностичної ролі ми використали такі математичні і статистичні методи: кореляційний аналіз (коефіцієнт рангової кореляції Спірмена r_s ; коефіцієнт кореляції Пірсона r); регресійним аналіз (множинна лінійна регресія, стандартизовані β -коефіцієнти); порівняльний аналіз (U -критерій Манна – Уїтні для незалежних вибірок; критерій знакових рангів Вілкоксона для залежних вибірок; критерій Крускала – Уолліса для багатогрупових порівнянь); аналіз розміру ефекту (Cohen's d); кластерний аналіз (метод k -середніх) для виокремлення типологічних мотиваційних профілів, факторний аналізом (із використанням варімакс-обертання) для вивчення латентної структури даних. Математико-статистичне опрацювання даних здійснено за допомогою пакету програм *Jamovi* (версія 2.5.5).

Кількісне та якісне оцінювання компонентів професійної мотивації офіцерів здійснювалося за чотирма діагностичними блоками відповідно до теоретично обґрунтованої у розділі 1 чотирикомпонентної структури, а також із застосуванням загального інтегративного інструменту:

- **когнітивний блок** – ШОПМ-ОТ-СВ (субшкала К), шкала зовнішньої та внутрішньої мотивації до професійної діяльності (WEIMS [190]), методика діагностики професійної мотивації В. І. Осьодла [42] (шкали «Професійні інтереси та цінності», «Життєві цілі»);

- **емоційний блок** – ШОПМ-ОТ-СВ (субшкала Е), шкала адаптивності та стресостійкості Коннора – Девідсона (CD-RISC [98]), Торонтська шкала алекситимії (TAS-20, адаптація Єресько та колег);

- **поведінково-нормативний блок** – ШОПМ-ОТ-СВ (субшкала ПН), шкала загальної самоефективності (GSE [175], офіційна українськомовна версія), методика діагностики професійної мотивації В. І. Осьодла (шкали «Оцінка

результатів діяльності», «Інтернальність у сфері професійних досягнень», «Професійні домагання»);

– **соціальний блок** – ШОПМ-ОТ-СВ (субшкала С), психодіагностична методика «Оцінювання професійної мотивації військовослужбовців» [38], шкала впливу травматичної події (IES-R [198]; адаптована версія без радянських нормативних таблиць);

– **загальний рівень сформованості професійної мотивації** – ШОПМ-ОТ-СВ (Загальний індекс мотивації, ЗІМ), WEIMS (загальна шкала), методика В. І. Осьодла (шкала загальної активності).

У таблиці 2.2 подано матрицю відповідності діагностичних інструментів і цільових компонентів мотиваційної структури, детальний опис психометричних характеристик кожної методики наведено в додатку Б.

Таблиця 2.2 – Матриця відповідності психодіагностичних методик і компонентів професійної мотивації офіцерів

Компонент професійної мотивації	Психодіагностичний інструмент	Що вимірюється
Когнітивний	ШОПМ-ОТ-СВ (субшкала К), WEIMS, методика В. І. Осьодла (шкали «Професійні інтереси та цінності», «Життєві цілі»)	Усвідомлення цілей, рефлексія цінностей, смислова інтеграція досвіду; баланс автономної та контрольованої мотивації; життєве цілепокладання
Емоційний	ШОПМ-ОТ-СВ (субшкала Е), CD-RISC, TAS-20 (адаптація Єресько та колег)	Емоційна стабільність, стресостійкість, задоволеність службою; психологічна резильєнтність; рівень алекситимії як ризик-фактор емоційної регуляції
Поведінково-нормативний	ШОПМ-ОТ-СВ (субшкала ПН), GSE (в адаптації І. Галицької), методика В. І. Осьодла (шкали «Оцінка результатів праці», «Інтернальність у сфері професійних досягнень», «Професійні домагання»), UWES-9	Готовність докладати зусиль, інтерналізація норм і стандартів; суб'єктивна впевненість у власній здатності досягати результатів; інтернальний локус контролю у професійній діяльності, посвята та поглинання як поведінкові прояви інтерналізованої мотивації до служби
Соціальний	ШОПМ-ОТ-СВ (субшкала С), методика Мацегори та ін. (2022), IES-R (без нормативних таблиць)	Довіра у підрозділі, командна взаємодія, підтримка командирів; вплив травматичного стресу на соціальну залученість
Загальний рівень (усі компоненти)	ШОПМ-ОТ-СВ (Загальний індекс мотивації, ЗІМ), WEIMS (загальна шкала), методика В. І. Осьодла (шкала загальної активності)	Інтегральний індекс сформованості чотирьох компонентів; загальний баланс автономної / контрольованої мотивації; загальний рівень професійної мотивації

Для забезпечення методологічної прозорості та чіткого окреслення діагностичного потенціалу кожного обраного інструменту в контексті чотирикомпонентної моделі професійної мотивації офіцерів нижче подано розгорнуту характеристику застосованих методик із зазначенням теоретичної бази, структури, психометричних параметрів та функціонального призначення в межах конкретного компонента – когнітивного, емоційного, поведінково-нормативного або соціального.

1. Шкала оцінювання професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України (ШОПМ-ОТ-СВ)

ШОПМ-ОТ-СВ – авторський психодіагностичний інструмент, який спеціально розроблений для вимірювання структурних компонентів мотиваційної системи офіцерів в умовах тривалих бойових дій. У дослідженні зазначена методика є основним інтегральним інструментом: вона одночасно охоплює всі чотири компоненти – когнітивний, емоційний, поведінково-нормативний та соціальний і забезпечує єдину шкалу для їхнього порівняння. Це дає змогу не лише встановити рівень сформованості кожного компонента окремо, а й визначити загальний мотиваційний профіль офіцера та відстежити динаміку змін між етапами дослідження. Шкала охоплює 60 тверджень, структурованих у чотири субшкали (по 15 пунктів кожна): когнітивний компонент (К), емоційний компонент (Е), поведінково-нормативний компонент (ПН) та соціальний компонент (С). Відповіді фіксуються за 5-бальною шкалою Лікерта (від 1 – «абсолютно не згоден(а)» до 5 – «повністю згоден(а)»); 12 пунктів мають зворотнє формулювання та інвертуються під час підрахунку. Загальний індекс мотивації (ЗІМ) формується як сума всіх чотирьох субшкал (діапазон 60–300). Психометричне пілотування ($n = 50$) підтвердило внутрішню узгодженість загальної шкали (α Кронбаха = 0,89), прийнятну узгодженість субшкал ($\alpha = 0,82$ – $0,87$) та ретестову стабільність ($r = 0,81$; $p < 0,001$). Конфірматорний факторний аналіз ($n = 134$) підтвердив чотирифакторну структуру інструменту: CFI = 0,94; RMSEA = 0,063; SRMR = 0,058. Конвергентна валідність засвідчена значущими

кореляціями з WEIMS ($r = 0,67$) та CD-RISC ($r = 0,61$); відсутність значущого зв'язку з показником соціальної бажаності ($r = 0,14$; $p = 0,31$), вимірним за стандартизованою шкалою, вказує на задовільну дискримінантну валідність інструменту.

2. Шкала зовнішньої та внутрішньої мотивації до професійної діяльності (WEIMS)

Шкала WEIMS розроблена М. А. Трембле та колегами [190] на концептуальних засадах теорії самодетермінації [100; 101] і призначена для диференціації форм регуляції трудової поведінки – від повністю автономної (внутрішньої) до суто контрольованої (зовнішньої). У дослідженні методика застосовується для оцінювання типів регуляції професійної мотивації офіцерів – автономної (внутрішня мотивація та ідентифікована регуляція), контрольованої (інтроєктована та зовнішня регуляція) та амотивації. Це дає змогу встановити ступінь інтерналізації мотивів служби: офіцер із переважанням автономної регуляції зберігає мотиваційну стійкість навіть за відсутності зовнішнього підкріплення, тоді як переважання контрольованої регуляції або амотивації є маркером демотиваційного ризику. Таким чином, WEIMS забезпечує зовнішній критерій для верифікації когнітивного та поведінково-нормативного компонентів ШОПМ-ОТ-СВ. Шкала містить 18 тверджень, об'єднаних у шість субшкал: внутрішня мотивація, інтегрована регуляція, ідентифікована регуляція, інтроєктована регуляція, зовнішня регуляція та амотивація. Відповіді оцінюються за 7-бальною шкалою Лікерта. Методика демонструє прийнятні психометричні характеристики в зарубіжних дослідженнях організаційної мотивації [190], а її застосування у контексті Збройних Сил України обґрунтоване концептуальним зв'язком між автономністю мотивації і психологічною стійкістю в умовах перманентної екстремальності.

3. Шкала адаптивності та стресостійкості Коннора – Девідсона (CD-RISC)

CD-RISC розроблена К. М. Коннором та Дж. Р. Т. Девідсоном [98] і є одним із найбільш широко валідованих інструментів вимірювання психологічної резильєнтності у клінічних та військових популяціях. У дослідженні CD-RISC слугує індикатором резильєнтності та стресостійкості, пов'язаних з емоційним компонентом професійної мотивації як провідним регулятивним чинником. Обґрунтування включення методики полягає в тому, що в умовах бойового стресу саме резильєнтність визначає, чи зберігає офіцер доступ до своїх мотиваційних ресурсів – патріотичних мотивів, соціальної підтримки, ціннісних орієнтирів. Показники CD-RISC слугуватимуть зовнішнім критерієм для верифікації субшкали «Е» ШОПМ-ОТ-СВ. Шкала складається із 25 тверджень (5-бальна шкала, 0–4), що охоплюють здатність адаптуватися до змін, толерантність до невизначеності, позитивний вплив стресогенного досвіду, впевненість у власних ресурсах та збереження цілеспрямованості під тиском. Загальний бал: 0–100. Методика продемонструвала прийнятні психометричні характеристики на різних військових вибірках [92; 108].

4. Шкала загальної самоефективності (GSE) Р. Шварцера та М. Єрусалема (в адаптації І. Галицької)

GSE запропонована Р. Шварцером та М. Єрусалемом [175] на теоретичній основі концепції самоефективності А. Бандури [81–83] і вимірює суб'єктивне переконання особи у власній здатності успішно долати складні ситуації та досягати поставлених цілей. У дослідженні GSE застосовується для оцінювання загальної самоефективності як чинника, що пов'язаний з поведінково-нормативним компонентом мотивації: офіцер із високою самоефективністю не лише готовий докладати зусиль, а й переконаний у здатності впоратися із завданням, що підтримує ініціативність і наполегливість навіть за умов виснаження. Показники GSE слугуватимуть одним із зовнішніх критеріїв верифікації субшкали «ПН» ШОПМ-ОТ-СВ. Методику застосовано у міжнародній версії, верифікованій у крос-культурних дослідженнях Шварцера та колег [175; 176].

5. Методика діагностики професійної мотивації В. І. Осьодла

Методика В. І. Осьодла призначена для комплексної оцінки психологічних особливостей ставлення особистості до власної професійної діяльності. Містить 90 тверджень, згрупованих у сім шкал: «Оцінка результатів діяльності» (16 тверджень) – відповідальність, особистісне зростання, якість виконання завдань; «Професійні домагання» (16 тверджень) – співвідношення прагнення до успіху та тенденції уникнення невдач; «Інтернальність у сфері професійних досягнень» (18 тверджень) – рівень суб'єктивного контролю над результатами діяльності; «Професійні інтереси та цінності» (16 тверджень) – характер і ступінь розвитку професійних цінностей; «Життєві цілі» (14 тверджень) – цілепокладання та планування; «Соціальна бажаність» (10 тверджень) – тенденція до соціально схвалюваних відповідей; «Загальна активність» (90 тверджень) – інтегральний рівень професійної мотивації. Відповіді фіксуються у форматі «+» / «–», інтерпретація здійснюється за нормативними таблицями статистичних характеристик [42]. У дослідженні методика виконує подвійну функцію: по-перше, забезпечує незалежне вимірювання компонентів мотивації через шкали, розроблені саме для військово-професійного контексту; по-друге, слугує зовнішнім критерієм верифікації відповідних субшкал ШОПМ-ОТ-СВ. Зокрема, шкали «Інтернальність у сфері професійних досягнень», «Оцінка результатів» та «Професійні домагання» операціоналізують поведінково-нормативний компонент; шкали «Професійні інтереси та цінності» та «Життєві цілі» – когнітивний компонент. Інтегральний показник «Загальна активність» слугує незалежним критерієм верифікації загального індексу мотивації (ЗІМ) ШОПМ-ОТ-СВ.

6. Психодіагностична методика «Оцінювання професійної мотивації військовослужбовців» (Я. Мацегора, І. Приходько, О. Колесніченко, Н. Юр'єва та А. Лиман)

Методику розроблено колективом авторів Харківського національного університету внутрішніх справ [38] спеціально для вимірювання мотиваційної

сфери військовослужбовців з урахуванням структурної складності бойової служби. Охоплює п'ять змістових блоків: ставлення до виконання обов'язків; соціально-психологічні аспекти служби; особистісна значущість служби; ціннісно-смысловий блок; готовність до виконання завдань в екстремальних умовах. Кожен блок містить стверджувальні пункти, що оцінюються за 5-бальною шкалою Лікерта. Методика пройшла психометричну верифікацію: α Кронбаха за блоками становить 0,74–0,81; підтверджено задовільну конвергентну валідність із критеріями службової ефективності. У нашому дослідженні ця методика є ключовим інструментом операціоналізації соціального компонента мотивації – передусім таких його вимірів, як командна взаємодія, підтримка командирів і ставлення до виконання колективних завдань. Водночас методика забезпечує зовнішній критерій для перехресної валідизації показників ШОПМ-ОТ-СВ щодо соціального та поведінково-нормативного компонентів.

7. Торонтська шкала алекситимії (TAS-20; адаптація Єресько та колег, 2007)

TAS-20 [78] є одним із найбільш психометрично відпрацьованих інструментів вимірювання алекситимії – конструкту, що відображає труднощі з ідентифікацією, диференціацією та вербалізацією власних емоційних станів. Шкала містить 20 тверджень, згрупованих у три субшкали: «Труднощі з ідентифікацією почуттів», «Труднощі з описом почуттів» і «Зовнішньо орієнтоване мислення». Відповіді оцінюються за 5-бальною шкалою Лікерта (сума: 20–100). Показник вище 61 бала традиційно інтерпретується як рівень підвищеного ризику алекситимії. Адаптована україномовна версія, виконана Єресько та колегами, демонструє прийнятні психометричні характеристики. Включення TAS-20 до діагностичного комплексу обґрунтоване тим, що алекситимія є значущим ризик-чинником для емоційного компонента мотивації: офіцер із труднощами у розпізнаванні власних емоційних станів має суттєво обмежені ресурси саморегуляції, а отже, і знижену здатність зберігати мотиваційну стійкість в умовах хронічного бойового стресу [168]. У дослідженні

TAS-20 застосовується для оцінювання алекситимії як ризик-чинника, що пригнічує емоційний компонент мотиваційної системи: офіцер із вираженою алекситимією має обмежені ресурси саморегуляції та знижену здатність зберігати мотиваційну стійкість в умовах хронічного бойового стресу [168].

8. Шкала впливу травматичної події (IES-R; Weiss & Marmar, 1997)

IES-R [198] призначена для оцінки суб'єктивних наслідків впливу психотравматичної події та широко застосовується у дослідженнях ПТСР у ветеранів і діючих військовослужбовців. Шкала містить 22 твердження, які структуровані у три субшкали: «Вторгнення» (нав'язливі образи, сни); «Уникнення» (психологічне дистанціювання від травматичного досвіду); «Збудження» (гіперарусал). Відповіді оцінюються за 5-бальною шкалою частоти (0–4). Загальний бал 33 і вище традиційно може розглядатися як скринінговий індикатор вираженої посттравматичної симптоматики. У дослідженні IES-R застосовується в контексті соціального та емоційного компонентів мотивації: симптоматика вторгнення, уникнення та збудження прямо пов'язана з погіршенням командної взаємодії, зниженням здатності довіряти товаришам по службі та звуженням мотиваційних ресурсів загалом. Використання цієї методики дає змогу врахувати травматичний стрес як ризик-чинник демотивації та обґрунтувати необхідність диференційованого підходу в психологічному супроводі. Методику застосовано з використанням українських нормативних показників.

9. Шкала професійної залученості (UWES-9; Schaufeli & Bakker, 2003)

UWES-9 [173] є одним із найбільш психометрично відпрацьованих інструментів вимірювання професійної залученості – стійкого позитивного, мотиваційно насиченого стану особистості щодо власної діяльності. Шкала містить 9 тверджень, структурованих у три субшкали: «Енергійність» (vigor) – відчуття сили і готовності докладати зусиль; «Посвята» (dedication) – переживання значущості, ентузіазму та гордості від виконання роботи; «Зануреність» (absorption) – здатність повністю зосереджуватися на діяльності та

занурюватися в неї. Відповіді оцінюються за 7-бальною шкалою частоти (від 0 – «ніколи» до 6 – «щодня»). Методика демонструє стабільні психометричні характеристики у крос-культурних дослідженнях: α Кронбаха за субшкалами становить 0,80–0,89; трифакторна структура підтверджена на різних професійних вибірках, зокрема

у військовому контексті [173]. У дослідженні UWES-9 застосовується для операціоналізації поведінково-нормативного компонента мотивації: конструкт «професійна залученість» є функціональним поведінковим проявом готовності офіцера докладати зусиль і переживати суб'єктивну значущість власної діяльності навіть в умовах виснаження. Субшкала «Посвята» є особливо важливою для операціоналізації механізму інтерналізації норм і цінностей служби, що становить концептуальне ядро поведінково-нормативного компонента в теоретичній моделі дослідження [81–83]. Крім того, показники UWES-9 слугуватимуть зовнішнім критерієм для верифікації динаміки субшкали ПН методики ШОПМ-ОТ-СВ за результатами формувального етапу.

Сформований діагностичний комплекс відповідає меті та завданням дисертаційного дослідження і базується на принципах методологічної триангуляції: інструментальної (поєднання самозвітних шкал і стандартизованих психометричних методик) та джерельної (інтеграція самооцінок офіцерів за різними інструментами, що вимірюють один конструкт із різних теоретичних позицій). Вибір методик здійснювався за такими чотирма критеріями: змістова відповідність теоретичній моделі; психометрична надійність і валідність; придатність до використання в умовах військової служби; наукове походження інструменту. Перевагу надано інструментам, розробленим у межах західної та української психологічної традиції. Емпіричні дані за зазначеними методиками оброблялися за допомогою пакета програм *Jamovi* (версія 2.5.5) та Microsoft Excel. Результати інтерпретації діагностики наведено в підрозділах 2.2 і 2.3.

2.2. Зміст та психометрична апробація авторської шкали оцінювання професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України (ШОПМ-ОТ-СВ)

Психологічна діагностика мотиваційної сфери має вагоме наукове і прикладне значення в контексті забезпечення боєздатності збройних сил, оскільки дає змогу завчасно прогнозувати поведінку офіцерів у стресогенних умовах служби та своєчасно визначати ризики демотивації. Комплексне розуміння феномену мотивації в умовах тривалих бойових дій уможливорює диференціацію причинно-наслідкових зв'язків між мотиваційними ресурсами та службовою ефективністю офіцерів, що є необхідним підґрунтям для проєктування цілеспрямованих психологічних інтервенцій.

Необхідність розроблення спеціалізованого вимірювального інструменту зумовлена двома взаємопов'язаними чинниками. По-перше, теоретичний аналіз (розділ 1) засвідчив, що професійна мотивація офіцерів ЗС України є складним, багатовимірним конструктом, функціонування якого детерміноване специфічними умовами перманентної екстремальності, структурної невизначеності та асиметрії ресурсів [48; 49; 108]. По-друге, наявний психодіагностичний інструментарій спрямований переважно на вимірювання окремих аспектів мотивації або психічних станів, а не на комплексне охоплення чотирикомпонентної структури мотивації офіцерів в умовах бойової служби [38]. Ці обставини зумовили потребу у створенні авторської шкали оцінювання професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ ЗС України (ШОПМ-ОТ-СВ).

Теоретичним підґрунтям для розроблення та апробації ШОПМ-ОТ-СВ стали концептуальні положення теорії самодетермінації [100; 101], концепції екзистенційного сенсу [111], теорії групової самоефективності [82], а також результати систематичного аналізу сучасних вітчизняних і зарубіжних досліджень у галузі військової психології [38; 48; 49; 141]. Розроблення здійснено відповідно до міжнародних стандартів конструювання психодіагностичних методик

(зокрема, стандартів АРА та настанов Міжнародної тестової комісії, ІТС): визначено мету, предмет і сферу застосування; використано статистично обґрунтовані методи підрахунку і стандартизації тестових балів; виконано перевірку шкал на репрезентативність, надійність і валідність [97; 142]. Статистичну обробку результатів здійснено за допомогою програмного забезпечення *Jamovi* (версія 2.5.5) та Microsoft Excel.

Загалом шкала ШОПМ-ОТ-СВ призначена для оцінювання рівня сформованості чотирьох компонентів професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ, проте може бути адаптована до потреб інших категорій офіцерського складу ЗС України, залучених до виконання бойових завдань в умовах тривалого збройного конфлікту.

Структура та зміст шкали

Твердження шкали складено на основі змістової характеристики чотирьох компонентів професійної мотивації, виявлених у ході теоретичного аналізу, а також з урахуванням частоти і характеру їх прояву в умовах бойової служби офіцерів. З метою забезпечення об'єктивності під час формулювання тверджень до роботи було залучено групу експертів у складі 12 осіб: два доктори психологічних наук, три доктори філософії у галузі психології, чотири офіцери-практики тактичного рівня з бойовим досвідом та три фахівці у сфері психологічного супроводу військових підрозділів. Експерти оцінювали кожне твердження за трьома критеріями: відповідність досліджуваному конструкту, точність і доступність формулювання, здатність шкали виміряти відповідну психічну властивість. За підсумками первинного аналізу та психометричних процедур до фінальної версії шкали включено 60 тверджень (повний текст подано в додатку А).

На основі теоретично обґрунтованої структури мотивації твердження шкали розподілено за чотирма субшкалами:

когнітивний компонент (К) – пункти 1–15. Зміст субшкали відображає усвідомлення офіцером цілей діяльності (зокрема, бойових місій і завдань),

здатність до рефлексії професійних цінностей та смислової інтеграції досвіду в умовах невизначеності;

емоційний компонент (Е) – пункти 16–30. Зміст субшкали характеризує емоційну стабільність, стресостійкість та задоволеність офіцера професійною діяльністю. В умовах бойових дій цей компонент виконує роль мета-регулятора, що визначає психологічний доступ офіцера до всіх інших мотиваційних ресурсів;

поведінково-нормативний компонент (ПН) – пункти 31–45. Зміст субшкали інтегрує готовність офіцера докладати зусиль для вирішення службових завдань із відповідальністю за дотримання норм, статутів та стандартів як особистісно прийнятих цінностей, а не зовнішніх обмежень;

соціальний компонент (С) – пункти 46–60. Зміст субшкали відображає взаємодію з колективом (побратимами), підтримку з боку командирів та ефективну командну роботу як умови службової ефективності та психологічного виживання офіцера в бойових умовах.

Відповіді фіксуються за 5-бальною шкалою Лікерта (від 1 – «абсолютно не згоден(а)» до 5 – «повністю згоден(а)»). Дванадцять пунктів шкали мають зворотнє формулювання (пункти 11, 15, 25, 27, 29, 30, 41, 42, 45, 56, 57, 60) та інвертуються під час підрахунку балів за формулою:

$$X_{\text{інв}} = 6 - X_{\text{вих}},$$

де $X_{\text{інв}}$ – інвертований бал; $X_{\text{вих}}$ – первинний бал респондента. Відповідно, оцінка «1» перетворюється на «5», «2» – на «4», «3» залишається «3», «4» – на «2», «5» – на «1». Бал субшкали обчислюється як сума балів за відповідними 15 пунктами (після інвертування зворотних пунктів) і коливається в діапазоні 15–75. Загальний індекс мотивації (ЗІМ) формується як сума чотирьох субшкал:

$$\text{ЗІМ} = K + E + \text{ПН} + C,$$

де K – бал когнітивного; E – емоційного, ПН – поведінково-нормативного, C – соціального компонентів. Діапазон ЗІМ: 60–300.

Середній бал субшкали (для порівняльного профільного аналізу) визначається як:

$$\bar{M}_{\text{суб}} = \text{Бал субшкали} \div 15,$$

діапазон $\bar{M}_{\text{суб}}$ становить 1,00–5,00. Це дає змогу безпосередньо зіставляти вираженість різних компонентів у профільному аналізі незалежно від кількості пунктів.

Рівень сформованості професійної мотивації окремого офіцера ($P_{\text{мотив}}$) визначається за формулою:

$$P_{\text{мотив}} = (K + E + \text{ПН} + C) / 4,$$

де K , E , ПН , C – бали відповідних субшкал; результат коливається в діапазоні 15–75 і є інтегральним показником для індивідуального профільного висновку.

Загальний рівень мотивації офіцерів підрозділу ($P_{\text{мотив. заг}}$) обчислюється як:

$$P_{\text{мотив. заг}} = \sum P_{\text{мотив}} / n,$$

де n – загальна кількість офіцерів підрозділу, що пройшли тестування. Цей показник може бути використаний командуванням для оцінювання морально-психологічного потенціалу підрозділу в цілому.

Апробація шкали: пілотне дослідження

Апробацію ШОПМ-ОТ-СВ проведено двома послідовними етапами. На першому (пілотному) етапі до участі залучено 50 офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ ЗС України (середній вік – 32,8 року; $SD = 4,6$; середній стаж – 6,9 року; $SD = 3,8$; 84% учасників мали безпосередній бойовий досвід). Вибірку сформовано методом зручного відбору в чотирьох підрозділах. Первинний банк тверджень містив 73 пункти (по 18–19 на субшкалу); після аналізу даних пілотного етапу 13 пунктів було вилучено за критеріями низького факторного навантаження ($< 0,40$) та низької корекційно-тотальної кореляції ($< 0,30$), що дало змогу сформувати фінальну 60-пунктну версію шкали.

На другому (основному) етапі апробації психометричні процедури проводились на повній вибірці констатувального зрізу ($n = 134$ офіцери). Аналіз здійснювався на рівні субшкал (по 15 пунктів), що забезпечило співвідношення близько 9 респондентів на пункт – у межах мінімально прийнятного для

психометричної верифікації [137]. Усі психометричні процедури здійснено послідовно: (1) перевірка нормальності розподілу; (2) аналіз дискримінативності; (3) конфірматорний факторний аналіз; (4) оцінка надійності; (5) змістова і конструктна валідизація; (6) розрахунок попередніх орієнтовних норм.

Перевірка нормальності розподілу

Першим кроком психометричної апробації стала перевірка емпіричних даних на відповідність закону нормального розподілу за показниками асиметрії (As) та ексцесу (Ex). Числові значення цих показників за усіма субшкалами шкали ШОПМ-ОТ-СВ перебувають у статистично допустимих межах для вибірки даного обсягу, що свідчить про відсутність суттєвих відхилень від нормальності. Результати наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Результати перевірки субшкал ШОПМ-ОТ-СВ на нормальність розподілу

Субшкала ШОПМ-ОТ-СВ	As (асиметрія)	Ex (ексцес)	Критерій К-С (демп / d0,01)
Когнітивний компонент (К)	-0,141	-0,389	0,238 / 0,117
Емоційний компонент (Е)	-0,118	-0,351	0,251 / 0,117
Поведінково-нормативний компонент (ПН)	-0,163	-0,428	0,244 / 0,117
Соціальний компонент (С)	-0,172	-0,482	0,268 / 0,117

Примітки: К-С – критерій Колмогорова – Смирнова; демп – емпіричне значення; d0,01 – критичне значення при $p < 0,01$ для $n = 134$.

Оскільки значення As та Ex у межах допустимого діапазону дають змогу лише припустити наближений до нормального характер розподілу, для його перевірки було застосовано критерій Колмогорова – Смирнова. Отримані результати за усіма субшкалами (демп варіює в межах 0,238–0,268, що суттєво перевищує критичне значення $d0,01 = 0,117$) засвідчили, що емпіричний розподіл статистично значуще відхиляється від нормального. Виявлене порушення нормальності розподілу емпіричних даних обґрунтовує необхідність пріоритетного застосування непараметричних статистичних критеріїв [162].

Перевірка дискримінативності пунктів

Першою власне психометричною процедурою стала оцінка дискримінативності тверджень шкали – здатності кожного пункту диференціювати респондентів із різним рівнем вираженості вимірюваного конструкту.

У психометриці дискримінативними вважаються твердження, корекційно-тотальна кореляція яких із загальним балом відповідної субшкали перебуває в діапазоні 0,20–1,00. Зважаючи на виявлене раніше відхилення розподілу емпіричних даних від нормального, як критерій дискримінативності було використано непараметричний коефіцієнт рангової кореляції Спірмена (r_s) між балом окремого пункту та загальним балом субшкали (з виключенням відповідного пункту).

Аналіз дискримінативності на пілотній вибірці ($n = 50$) виявив низькі показники кореляції ($r_s < 0,20$) у 13 первинних пунктів. Для поліпшення якості шкал методики зазначені пункти було вилючено, після чого проведено повторне тестування. Результати повторної перевірки дискримінативності на основній вибірці ($n = 134$) свідчать про те, що рівень кореляції всіх 60 пунктів перебуває у межах статистично прийнятного діапазону.

Таблиця 2.4 – Матриця дискримінативності пунктів шкали ШОПМ-ОТ-СВ

Субшкала	Пункти	Коефіцієнти рангової кореляції r_s (дискримінативність)
Когнітивний (К)	1–15	0,312 / 0,581 / 0,534 / 0,649 / 0,421 / 0,588 / 0,564 / 0,631 / 0,298 / 0,341 / 0,672* / 0,601 / 0,658 / 0,493* / 0,614*
Емоційний (Е)	16–30	0,487 / 0,651 / 0,418 / 0,594 / 0,371 / 0,712 / 0,589 / 0,634 / 0,442 / 0,268* / 0,703 / 0,591 / 0,481 / 0,356* / 0,329*
Поведінково-нормативний (ПН)	31–45	0,524 / 0,639 / 0,487 / 0,561 / 0,498 / 0,584 / 0,612 / 0,503 / 0,448 / 0,571 / 0,391* / 0,418* / 0,549 / 0,603 / 0,386*
Соціальний (С)	46–60	0,611 / 0,572 / 0,534 / 0,498 / 0,619 / 0,387* / 0,411* / 0,482 / 0,543 / 0,619 / 0,298* / 0,476 / 0,658 / 0,701 / 0,362*

Примітка: * – інвертовані (зворотні) пункти; значення r_s обчислено після інвертування.

Отримані результати засвідчують, що всі твердження шкали мають достатній рівень дискримінативності: мінімальне значення τ_s становить 0,268 (пункт 25, субшкала Е), максимальне – 0,712. Коефіцієнти кореляційного зв'язку пунктів усіх чотирьох субшкал перебувають у межах статистично допустимої норми, що підтверджує прийнятну дискримінативність тверджень.

Конфірматорний факторний аналіз

Для оцінювання відповідності теоретичної структури шкали емпіричним даним та верифікації чотирифакторної моделі проведено конфірматорний факторний аналіз (КФА) на рівні субшкал із використанням методу зважених найменших квадратів (WLSMV), що є більш прийнятним за умов відхилення розподілу від нормального. З огляду на обмежений обсяг вибірки ($n = 134$ при 60 пунктах шкали) отримані показники відповідності моделі слід розглядати як попередні; остаточна верифікація структури потребує підтвердження на ширшій вибірці. Оцінювання якості підгонки моделі здійснювалося за основними статистичними критеріями: CFI (Comparative Fit Index), TLI (Tucker-Lewis Index), SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) та RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation). Критерії прийнятного підтвердження моделі: CFI і TLI $\geq 0,90$; SRMR $\leq 0,10$; RMSEA $\leq 0,08$ [128]. Результати КФА наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. Показники конфірматорного факторного аналізу шкали ШОПМ-ОТ-СВ

Субшкала	χ^2	df	CFI	TLI	SRMR	RMSEA
Когнітивний (К)	91,4	77	0,921	0,908	0,0712	0,0614
Емоційний (Е)	84,7	77	0,934	0,918	0,0689	0,0581
Поведінково-нормативний (ПН)	88,2	77	0,927	0,912	0,0741	0,0598
Соціальний (С)	79,3	77	0,948	0,931	0,0658	0,0492
Загальна модель (4 фактори)	312,6	246	0,941	0,926	0,0580	0,0630

Примітки: χ^2 – критерій хі-квадрат; df – ступені свободи; CFI – індекс порівняльної відповідності; TLI – індекс Такера – Льюїса; SRMR – стандартизований середньоквадратичний залишок; RMSEA – середньоквадратична помилка апроксимації.

Результати КФА, наведені в таблиці 2.5, свідчать про задовільну відповідність чотирифакторної структури шкали ШОПМ-ОТ-СВ емпіричним даним у межах досліджуваної вибірки: усі субшкали демонструють прийнятні індекси відповідності (CFI від 0,921 до 0,948; RMSEA від 0,049 до 0,061; SRMR від 0,066 до 0,074). Загальна чотирифакторна модель також підтверджена на прийнятному рівні (CFI = 0,941; RMSEA = 0,063; SRMR = 0,058), що узгоджується з критеріями [128]. Це означає, що теоретично обґрунтована чотирикомпонентна структура (когнітивний, емоційний, поведінково-нормативний, соціальний компоненти) може розглядатися як емпірично прийнятна модель для даних нашого дослідження.

Перевірка надійності

У психометриці надійність відображає ступінь точності та стабільності вимірювального інструменту, тобто наскільки результати тестування є узгодженими та вільними від випадкових похибок вимірювання [128]. Для комплексної оцінки надійності ШОПМ-ОТ-СВ застосовано три взаємодоповнювальних методи: внутрішня узгодженість (α Кронбаха), метод розщеплення (формула Спірмена – Брауна) та ретестова надійність. Внутрішня узгодженість оцінювалась за коефіцієнтом α Кронбаха для кожної субшкали та загальної шкали. Додатково застосовано метод розщеплення: результати тестування розділено на дві умовно рівні частини, коефіцієнт кореляції між якими скориговано за формулою Спірмена – Брауна:

$$r_s = \frac{2 \times r_{12}}{1 + r_{12}},$$

де r_{12} – коефіцієнт кореляції між двома половинами тесту.

Ретестова надійність перевірялася шляхом повторного тестування учасників пілотної вибірки через два тижні. Для статистичної оцінки стабільності результатів використано непараметричний коефіцієнт рангової кореляції Спірмена (r_s). Зведені показники надійності наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники надійності шкали ШОПМ-ОТ-СВ

Субшкала / загальна шкала	α Кронбаха	Спірмен – Браун (r_s)	Ретест (r_s)
Когнітивний компонент (К)	0,841	–	–
Емоційний компонент (Е)	0,874	–	–
Поведінково-нормативний компонент (ПН)	0,822	–	–
Соціальний компонент (С)	0,861	–	–
Загальна шкала (ШОПМ-ОТ-СВ)	0,890	0,876	0,814

Примітки: Коефіцієнт Спірмена – Брауна та ретестова надійність обчислені лише для загальної шкали; «–» означає, що відповідна процедура для субшкал окремо не проводилась.

Як свідчать дані таблиці 2.6, коефіцієнти α Кронбаха за субшкалами «Когнітивний» ($\alpha = 0,841$), «Емоційний» ($\alpha = 0,874$), «Поведінково-нормативний» ($\alpha = 0,822$) та «Соціальний» ($\alpha = 0,861$) відповідають критерію високої внутрішньої узгодженості ($\alpha \geq 0,80$ [183]). Загальний показник шкали ($\alpha = 0,890$) підтверджує високу інтернальну консистентність (однорідність) дослідницького інструментарію. Показник за методом Спірмена – Брауна ($r_s = 0,876$) та ретестова надійність ($r_s = 0,814, p < 0,001$) вказують на стабільність вимірюваних конструктів у часі.

Перевірка валідності

Валідність характеризує ступінь, у якому інструмент дійсно вимірює заявлений психологічний конструкт. ШОПМ-ОТ-СВ перевірено за трьома видами валідності: змістовою, конструктною (результати факторної перевірки структури шкали наведено вище) та конструктивною (конвергентна і дискримінантна). Змістову валідизацію здійснено шляхом залучення групи із 12 компетентних експертів (описані в розділі «Структура та зміст шкали»). Кожен із 73 первинних пунктів оцінювався за 3-бальною шкалою (1 – «суттєво / важливо»; 2 – «корисно, але не обов'язково»; 3 – «не потрібно»). На основі отриманих оцінок обчислювалось середнє арифметичне значення (М) за такими критеріями:

$M = 1,00-1,50$ – достатня валідність пункту;

$M = 1,51-2,00$ – недостатня валідність пункту;

$M > 2,00$ – пункт є невалідним і підлягає виключенню.

Для кожного пункту також обчислювався коефіцієнт валідності змісту (Content Validity Ratio, CVR):

$$CVR = (ne - N/2) / (N/2),$$

де ne – кількість експертів, що визнали пункт «суттєвим» або «важливим»; N – загальна кількість експертів ($N = 12$). При $N = 12$ мінімально прийнятне значення CVR становить 0,56 [143]. Результати змістової валідації наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Результати змістової валідації субшкал ШОПМ-ОТ-СВ (експертне оцінювання)

Субшкала	Середнє М (змістова валідність)	CVI	Висновок
Когнітивний компонент (К)	1,31	0,78	Висока валідність
Емоційний компонент (Е)	1,26	0,82	Висока валідність
Поведінково-нормативний компонент (ПН)	1,38	0,74	Висока валідність
Соціальний компонент (С)	1,29	0,80	Висока валідність
Загальний показник (М заг.)	1,31	0,79	Висока валідність

Результати, наведені в таблиці 2.7, засвідчують прийняту змістову валідність усіх субшкал шкали ШОПМ-ОТ-СВ: середні показники М за субшкалами перебувають у діапазоні 1,26–1,38 (значно нижче критичного значення 2,00), коефіцієнти CVI коливаються від 0,74 до 0,82, що перевищує мінімально прийнятне значення для вибірки із 12 експертів. Загальний показник змістової валідності (М заг = 1,31; CVI = 0,79) підтверджує, що твердження шкали адекватно і репрезентативно відображають досліджувані мотиваційні конструкти. Конструктну (конвергентну та дискримінантну) валідацію проведено шляхом кореляційного аналізу субшкал ШОПМ-ОТ-СВ із зовнішніми критеріями –

аналогічними валідованими інструментами, відповідними компонентам мотивації. Конвергентна валідність вважається підтвердженою за умови значущих позитивних (або від’ємних – для протилежно спрямованих конструктів) кореляцій із методиками, що вимірюють споріднені конструкти; дискримінантна – за відсутності значущих кореляцій із показниками, що теоретично не мають бути пов’язані з вимірюваним конструктом. Результати наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники конструктної валідності шкали ШОПМ-ОТ-СВ

Субшкала ШОПМ-ОТ-СВ	Зовнішній критерій (методика)	r_s	p
Когнітивний (К)	WEIMS – загальний бал автономної мотивації	0,671	< 0,001
Когнітивний (К)	В. І. Осьодло – «Професійні інтереси та цінності»	0,584	< 0,001
Когнітивний (К)	В. І. Осьодло – «Життєві цілі»	0,512	< 0,001
Емоційний (Е)	CD-RISC – загальний бал резильєнтності	0,614	< 0,001
Емоційний (Е)	TAS-20 – загальний бал (зворотний зв’язок)	–0,487	< 0,001
Поведінково-нормативний (ПН)	GSE – загальна самоефективність	0,593	< 0,001
Поведінково-нормативний (ПН)	UWES-9 – субшкала «Посвята»	0,641	< 0,001
Поведінково-нормативний (ПН)	В. І. Осьодло – «Інтернальність у сфері професійних досягнень»	0,528	< 0,001
Соціальний (С)	Мацегора та ін. – загальний бал	0,703	< 0,001
Соціальний (С)	IES-R – субшкала «Уникнення» (зворотний зв’язок)	–0,419	< 0,001
Загальна шкала (ЗІМ)	WEIMS – загальний бал	0,672	< 0,001
Загальна шкала (ЗІМ)	В. І. Осьодло – шкала загальної активності	0,648	< 0,001

Примітка: Від’ємні значення p відображають від’ємний зв’язок з інструментами, що вимірюють конструкти, полярні до відповідних компонентів мотивації (наприклад, алекситимія щодо емоційного компонента, травматична симптоматика щодо соціального).

Отримані коефіцієнти кореляції, наведені в таблиці 2.8, є статистично значущими ($p < 0,001$) і свідчать про задовільну конвергентну валідність кожної субшкали ШОПМ-ОТ-СВ. Зокрема, субшкала «Когнітивний» демонструє найвищу кореляцію з показником автономної мотивації за WEIMS ($r_s = 0,671$), що відповідає теоретичному зв'язку між ціннісно-смисловою рефлексією та внутрішньою мотивацією [83]. Субшкала «Емоційний» значуще корелює із CD-RISC ($r_s = 0,614$), підтверджуючи концептуальний зв'язок між емоційною стійкістю і мотиваційною резильєнтністю; від'ємний зв'язок із TAS-20 ($r_s = -0,487$) вказує на те, що вищий рівень алекситимії пов'язаний із нижчою емоційною мотиваційною стійкістю. Субшкала «Поведінково-нормативний» найтісніше пов'язана з «Посвятою» за UWES-9 ($r_s = 0,641$) – субшкалою, що операціоналізує ідентифікацію з діяльністю та інтерналізовану залученість. Субшкала «Соціальний» демонструє найвищу кореляцію з методикою Мацегори та ін. ($r_s = 0,703$), що є очікуваним результатом з огляду на схожість вимірюваних конструктів.

Дискримінантна валідність перевірялася зіставленням із показником соціальної бажаності (шкала Осьодла): кореляція виявилась незначущою ($r_s = 0,14$; $p = 0,31$), що вказує на відсутність системного впливу тенденції до соціально схвалюваних відповідей на результати тестування. Загалом отримані показники кореляції є змістовно обґрунтованими і статистично значущими, що свідчить про високу міру репрезентативності тверджень щодо досліджуваних мотиваційних конструктів.

Побудова тестових норм

Завершальною психометричною процедурою стала побудова тестових норм шкали ШОПМ-ОТ-СВ. На основі теоретичного аналізу структури мотивації офіцерів (розділ 1) та сучасних методологічних підходів до оцінювання психологічних ресурсів в умовах бойового навантаження [108; 168; 169] визначено доцільність використання п'ятирівневої шкали інтерпретації. Зі статистичного погляду застосування п'ятирівневої градації є обґрунтованим з

огляду на виявлене відхилення емпіричного розподілу від нормального. Для нормування даних застосовано процентильний метод із використанням 10-го, 25-го, 75-го та 90-го процентилів, що є психометричним стандартом для диференціації екстремальних значень від середніх тенденцій. У математичній статистиці процентиль відображає значення, нижче якого перебуває відповідний відсоток спостережень у вибірці. Орієнтовні інтерпретаційні значення обчислено на основі вибірки $n = 134$. Схему поділу та інтерпретацію рівнів наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Інтерпретаційні діапазони та рівні сформованості професійної мотивації за шкалою ШОПМ-ОТ-СВ

Рівень сформованості	Процентиль	Субшкала (15–75)	ЗІМ (60–300)	Інтерпретація
Високий	≥ 90 -й	62–75	248–300	Інтегрована, стійка мотивація з переважанням внутрішніх підстав; мотивація зберігається навіть за несприятливих зовнішніх умов
Вище середнього	76–89-й	50–61	200–247	Мотивація достатня для ефективного виконання завдань; ефективна саморегуляція, але можливі точкові зони компонентного дисбалансу
Середній	26–75-й	38–49	152–199	Ситуативно залежна мотивація; виражена потреба в систематичній психологічній підтримці та участі у превентивних заходах
Нижче середнього	11–25-й	26–37	104–151	Домінування зовнішніх регуляторів; стійкість під тиском знижена; суттєвий ризик демотивації
Низький	≤ 10 -й	15–25	60–103	Дезінтегрована мотиваційна система з дефіцитом ресурсів; домінування ризик-чинників (алекситимія, травматична симптоматика)

Примітка: Числові діапазони субшкал та ЗІМ є орієнтовними і обчислені на основі percentile-based нормування на вибірці $n = 134$; потребують уточнення на ширшій репрезентативній вибірці. Мотиваційні профілі (адаптивний, реактивний, фрагментарно-мотивований) визначаються окремо методом кластерного аналізу (підрозділ 2.3) і не є тотожними рівням сформованості мотивації.

Показники сформованості мотивації слід інтерпретувати з урахуванням аналізу окремих субшкал, а не лише загального індексу, оскільки офіцери

з однаковим значенням ЗІМ можуть мати принципово різну структуру компонентів. Відповідно до розробленої шкали:

високий рівень (ЗІМ = 248–300) – офіцер демонструє інтегровану, стійку мотивацію з виразним переважанням внутрішніх підстав, високу автономну саморегуляцію та розвинену командну взаємодію; мотивація зберігається навіть за несприятливих зовнішніх умов;

рівень вище середнього (ЗІМ = 200–247) – переважно внутрішньо обґрунтована мотивація з ефективною саморегуляцією; стійкість під тиском збережена; поодинокі ризик-чинники не порушують загальної мотиваційної рівноваги; офіцери можуть мати окремі зони компонентного дисбалансу, що потребують цілеспрямованого розвитку відповідно до профілю субшкал;

середній рівень (ЗІМ = 152–199) – мотивація є ситуативно залежною з переважанням зовнішніх регуляторів; стійкість під тиском знижена; виражена потреба в систематичній психологічній підтримці та участі у програмі розвитку професійної мотивації «Мотиваційний Щит»;

рівень нижче середнього (ЗІМ = 104–151) – переважання зовнішньої або контрольованої регуляції; виражені ризик-чинники демотивації; потреба в цілеспрямованому індивідуальному психологічному супроводі;

низький рівень (ЗІМ = 60–103) – дезінтегрована мотиваційна система з вираженим дефіцитом ресурсів і домінуванням ризик-чинників (алекситимія, травматична симптоматика); необхідна інтенсивна індивідуалізована психологічна підтримка та комплексна програма мотиваційного відновлення.

Практична діагностична придатність методики

Для операціоналізації результатів тестування на практиці командирам та психологам підрозділів доцільно представляти висновки щодо рівня сформованості мотивації офіцерів відповідно до критеріїв, наведених у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Рівні сформованості та практичні висновки щодо психологічного супроводу офіцерів за шкалою ШОПМ-ОТ-СВ

Рівень	ЗІМ / субшкала	Практичний висновок щодо психологічного супроводу
Високий	248–300 / 62–75	Офіцер демонструє стабільну адаптивну мотивацію. Доцільно залучати до наставництва та підтримки колег із нижчим рівнем мотивації. Рекомендований поглиблений моніторинг для запобігання вигоранню
Вище середнього	200–247 / 50–61	Мотивація достатня для ефективного виконання завдань. Рекомендоване цільове підсилення найслабшого компонента через відповідний модуль програми «Мотиваційний Щит»
Середній	152–199 / 38–49	Наявна потреба в систематичній психологічній підтримці. Рекомендована участь у повній програмі «Мотиваційний Щит» (усі чотири модулі). Необхідний регулярний моніторинг динаміки
Нижче середнього	104–151 / 26–37	Значний ризик демотивації та погіршення службової ефективності. Необхідна індивідуальна психологічна робота, коучинг та включення до мікрогрупи з вищою мотивацією
Низький	60–103 / 15–25	Критичний стан мотиваційних ресурсів. Необхідна спеціалізована психологічна допомога, розроблення індивідуального підходу мотиваційного відновлення та участь у програмі «Мотиваційне відновлення»

Отже, результати психометричних процедур апробації шкали ШОПМ-ОТ-СВ (перевірки нормальності розподілу, дискримінативності пунктів, конфірматорного факторного аналізу, надійності ($\alpha = 0,890$; $r_s = 0,876$; $r_x = 0,814$) та валідності – змістова, конвергентна, дискримінантна) свідчать про її задовільну практико-діагностичну придатність для вимірювання чотирикомпонентної структури професійної мотивації офіцерів у межах досліджуваної вибірки. Методика може бути використана як у науково-дослідних цілях, так і для психологічного моніторингу компонента мотиваційної готовності морально-психологічного стану офіцерського складу в умовах тривалого збройного конфлікту. Сформована система норм і практичних висновків дає змогу командирам і військовим психологам безпосередньо використовувати результати тестування для організації диференційованої психологічної підтримки офіцерів відповідно до їхнього індивідуального мотиваційного профілю. Повний текст шкали ШОПМ-ОТ-СВ із зазначенням номерів субшкал та ключем для підрахунку

балів наведено в додатку А. Матрицю відповідності методик і компонентів дослідження подано в додатку Б.

2.3. Емпіричний аналіз сформованості структурних компонентів професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України

Констатувальний етап дослідження передбачав проведення психодіагностики вихідного стану чотирьох структурних компонентів професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ ЗС України ($n = 134$). Відповідно до теоретичної моделі, обґрунтованої у розділі 1, аналіз охоплював когнітивний, емоційний, поведінково-нормативний і соціальний компоненти. Результати подано в розрізі специфіки службових обов'язків: бойові підрозділи першої лінії, серед яких виокремлено офіцерів з офіційно підтвердженим статусом УБД ($n = 68$) і офіцерів без такого статусу (не УБД, $n = 15$), переважно тих, хто нещодавно прибув до підрозділу або перебував там у ротаційний період без безпосередньої участі в бойових зіткненнях; штабні та логістичні підрозділи ($n = 36$); інструкторсько-навчальні структури ($n = 15$). Такий розподіл дає змогу виявити функціонально-рольову специфіку мотиваційних показників офіцерів і визначити групи, що потребують пріоритетної психологічної підтримки.

Когнітивний компонент професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України

Когнітивний компонент охоплює усвідомлення офіцером цілей і сенсу власної діяльності, здатність рефлексувати власні цінності та інтегрувати досвід у смислову систему особистості в умовах бойової невизначеності. Для його діагностики застосовано субшкалу К ШОПМ-ОТ-СВ, шкалу зовнішньої та внутрішньої мотивації до професійної діяльності, WEIMS [190] і відповідні шкали методики В. І. Осьодла («Професійні інтереси та цінності», «Життєві цілі»).

Показники когнітивного компонента у розрізі характеру службових обов'язків наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Показники когнітивного компонента професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ ЗС України ($n = 134$)

Показник	Бойові підрозділи УБД ($n = 68 / \%$)	Бойові підрозділи не УБД ($n=15 / \%$)	Штабні та логістичні підрозділи ($n=36 / \%$)	Інструкторсько-навчальні структури ($n=15 / \%$)	УБД загалом ($n=109 / \%$)	Усього ($n=134 / \%$)
WEIMS: мотиваційний комплекс						
Оптимальний (автономна > контрольована)	40 / 59%	5 / 33%	21 / 58%	11 / 73%	72 / 66%	77 / 57,5%
Проміжний	17 / 25%	7 / 47%	10 / 28%	3 / 20%	27 / 25%	37 / 27,6%
Неоптимальний (контрольована > автономна)	11 / 16%	3 / 20%	5 / 14%	1 / 7%	10 / 9%	20 / 14,9%
Опитувальник професійної мотивації військовослужбовців «Професійні інтереси та цінності» В. І. Осюдла						
Високі показники	29 / 43%	4 / 27%	16 / 44%	9 / 60%	50 / 46%	58 / 43,3%
Низькі показники	39 / 57%	11 / 73%	20 / 56%	6 / 40%	59 / 54%	76 / 56,7%
Опитувальник професійної мотивації військовослужбовців «Життєві цілі» В. І. Осюдла						
Високі показники	44 / 65%	8 / 53%	24 / 67%	11 / 73%	72 / 66%	87 / 64,9%
Низькі показники	24 / 35%	7 / 47%	12 / 33%	4 / 27%	37 / 34%	47 / 35,1%

Примітки: УБД – учасники бойових дій; WEIMS – шкала зовнішньої та внутрішньої мотивації до професійної діяльності [190]; Методика діагностики професійної мотивації В. І. Осюдла. Оптимальний мотиваційний комплекс: автономна мотивація (внутрішня + інтегрована регуляція) переважає над контрольованою (зовнішня + інтроєктована). Відсотки розраховано від загальної кількості в підгрупі.

Як видно з таблиці 2.11, оптимальний мотиваційний комплекс за WEIMS притаманний 77 офіцерам (57,5% вибірки). Найвищий показник оптимального комплексу зафіксовано в групі інструкторів та офіцерів навчальних структур (73%), дещо нижчий – у бойових підрозділах серед УБД (59%) та в штабній і логістичній групах (58%). Найнижчим цей показник виявився у бойових підрозділах серед офіцерів без бойового досвіду (33%). Розподіл рівнів мотиваційного комплексу наведено на рисунку 2.1.

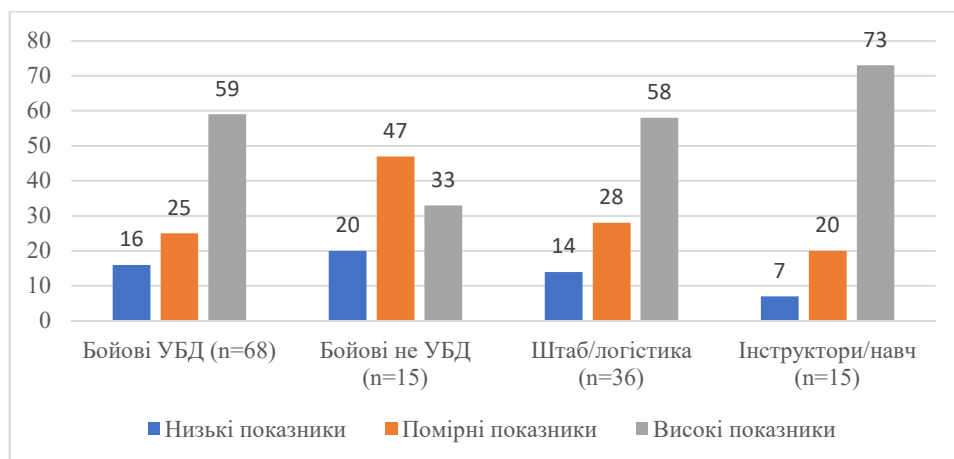


Рисунок 2.1 – Показники рівнів мотиваційного комплексу (WEIMS) офіцерів тактичного рівня СВ ЗС України за характером службових обов'язків (%)

Дані рисунка 2.1 свідчать, що частка офіцерів із неоптимальним мотиваційним комплексом є найвищою серед бойових підрозділів без бойового досвіду (20%) і найнижчою в інструкторів (7%). Це пояснюється тим, що офіцери-інструктори мають сформовану професійну ідентичність, стабільний операційний ритм і чітке розуміння власної ролі – умови, що сприяють інтерналізації мотивів служби. Натомість офіцери бойових підрозділів без статусу УБД перебувають у стані підвищеної психологічної невизначеності: вони вже включені до бойового середовища з його вимогами та ризиками, але ще не мають особистого досвіду, який трансформує зовнішньо регульовані мотиви у внутрішні ціннісні підстави. Саме цей розрив між вимогами середовища і рівнем особистісної інтеграції є основним психологічним механізмом, що пояснює нижчий рівень автономної мотивації в цій підгрупі. Зазначена закономірність узгоджується з теорією самодетермінації: зовнішньо регульовані мотиви поступово витісняються внутрішніми ціннісними підставами в міру накопичення практичного досвіду та усвідомлення особистісного сенсу служби [100].

Показники ціннісно-сислової сфери за методикою В. І. Осьодла виявляють характерну асиметрію. Шкала «Життєві цілі» демонструє збережену цілепокладальну активність у 64,9% офіцерів загалом і у 65–73% у всіх підгрупах. Це свідчить про те, що навіть в умовах хронічного стресу офіцери зберігають здатність до стратегічного цілепокладання – ймовірно, тому що конкретні бойові

завдання забезпечують безпосередній контекст для формування оперативних цілей. Натомість шкала «Професійні інтереси та цінності» дає значно нижчий результат: 43,3% загалом, з найнижчим показником серед бойових підрозділів не УБД (27%). Такий розрив пояснюється тим, що ціннісно-смыслова сфера є більш уразливою до деструктивного впливу хронічного стресу, ніж операційне цілепокладання: цілі можна формулювати ситуативно, тоді як стійка система професійних цінностей потребує рефлексивного досвіду та усвідомленої ідентифікації з роллю офіцера. Це «розщеплення» – збережена стратегічна цілеспрямованість при частково трансформованій ціннісно-смысловій сфері – є типовим проявом психологічної адаптації до умов тривалих бойових дій [74; 75]. Офіцери без бойового досвіду, що вже перебувають у бойових підрозділах, є найбільш уразливою підгрупою когнітивного компонента: дефіцит рефлексивного досвіду в поєднанні з високими вимогами середовища створює умови для ціннісної дезорієнтації, що потребує цілеспрямованої роботи із ціннісним самовизначенням у межах модуля 1 програми «Мотиваційний Щит».

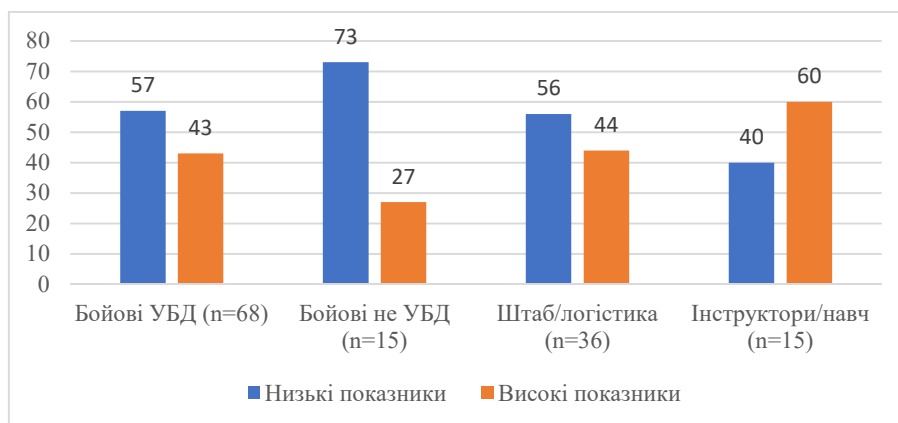


Рисунок 2.2 – Показники рівнів ціннісно-смыслової сфери (шкала «Професійні інтереси та цінності» методики В. І. Осьодла) за характером службових обов’язків (%)

Емоційний компонент професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України

Емоційний компонент відображає емоційну стабільність офіцера, задоволеність службою і стресостійкість; у теоретичній моделі він є провідним регулятивним чинником, що визначає психологічний доступ до всіх інших

мотиваційних ресурсів. Діагностику здійснено за допомогою субшкали Е ШОПМ-ОТ-СВ, шкали адаптивності та стресостійкості Коннора – Девідсона (CD-RISC) і Торонтської шкали алекситимії (TAS-20, адаптація Єресько та колег). Отримані показники наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Показники емоційного компонента професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ ЗС України ($n = 134$)

Показник / рівень	Бойові підрозділи УБД ($n=68$)	Бойові підрозділи не УБД ($n=15$)	Штабна / логістична ($n=36$)	Інструктори / навчальні ($n=15$)	УБД загалом ($n=109$)	Усього ($n=134$)
CD-RISC: психологічна резильєнтність						
Високий рівень (≥ 70 б.)	30 / 44%	3 / 20%	15 / 42%	9 / 60%	48 / 44%	57 / 42,5%
Середній рівень (50–69 б.)	26 / 38%	8 / 53%	16 / 44%	5 / 33%	43 / 39%	55 / 41,0%
Низький рівень (< 50 б.)	12 / 18%	4 / 27%	5 / 14%	1 / 7%	18 / 17%	22 / 16,4%
TAS-20: рівень алекситимії						
Відсутня алекситимія (≤ 51 б.)	32 / 47%	9 / 60%	17 / 47%	8 / 53%	52 / 48%	66 / 49,3%
Субклінічний рівень (52–60 б.)	16 / 24%	4 / 27%	9 / 25%	3 / 20%	24 / 22%	32 / 23,9%
Клінічно значущий рівень (≥ 61 б.)	20 / 29%	2 / 13%	10 / 28%	4 / 27%	33 / 30%	36 / 26,9%

Примітки: CD-RISC – шкала адаптивності та стресостійкості Коннора – Девідсона [98]; TAS-20 – Торонтська шкала алекситимії [78]; УБД – учасники бойових дій; Відсотки від загальної кількості в підгрупі.

Результати, викладені в таблиці 2.12, свідчать про тенденцію до вищих показників резильєнтності за CD-RISC серед офіцерів інструкторсько-навчальних структур (60% на високому рівні; однак з огляду на малий обсяг підгрупи $n = 15$, що становить лише 9 осіб, цей результат слід розглядати як попередній і такий, що потребує підтвердження на ширшій вибірці) та бойових підрозділів серед УБД (44%). Імовірно, такі результати можна пояснити тим, що інструкторська діяльність передбачає відносно стабільний операційний ритм, чіткість ролевих очікувань та систематичний зворотний зв'язок, що сприяють формуванню резильєнтності згідно з методикою Коннора – Девідсона [98]. Найнижчий рівень резильєнтності зафіксовано серед бойових підрозділів без бойового досвіду (20%

на високому рівні та 27% на низькому). Розподіл рівнів резильєнтності відображено на рисунку 2.3.

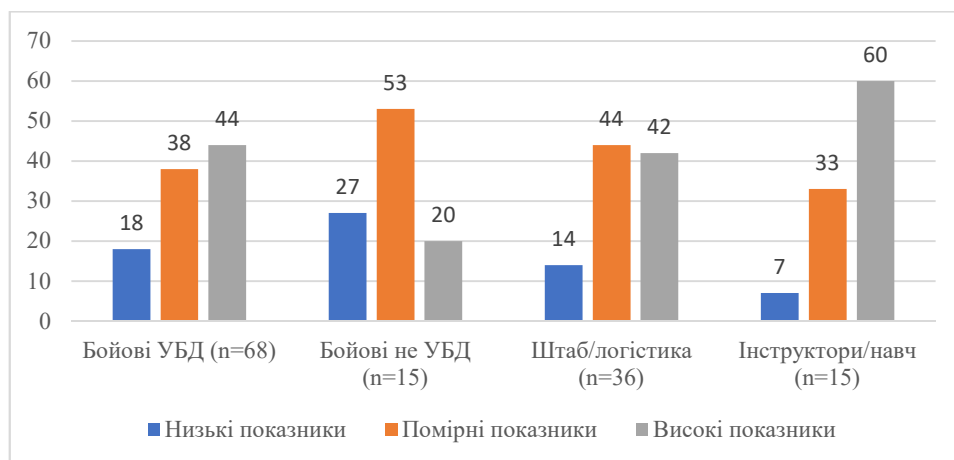


Рисунок 2.3 – Показники рівнів психологічної резильєнтності (CD-RISC) офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ ЗС України за характером службових обов’язків (%)

Як бачимо з рисунка 2.3, найбільший контраст спостерігається не між функціональними групами, а всередині бойових підрозділів – між УБД і не УБД. Офіцери без бойового досвіду в бойових підрозділах є групою з найнижчою резильєнтністю і водночас з найвищим рівнем тривоги щодо майбутнього досвіду. Це підтверджує необхідність проактивної психологічної підготовки молодих офіцерів до бойових умов ще до їхнього першого бойового виходу, що передбачено в модулі 2 програми «Мотиваційний Щит». Дані щодо алекситимії виявляють рівномірніший розподіл між функціональними групами: клінічно значущий рівень TAS-20 (≥ 61 б.) зафіксовано у 26,9–29% офіцерів бойових підрозділів УБД і штабних структур, дещо менше – серед бойових не УБД (13%) та інструкторів (27%). Розподіл рівнів алекситимії відображено на рисунку 2.4.

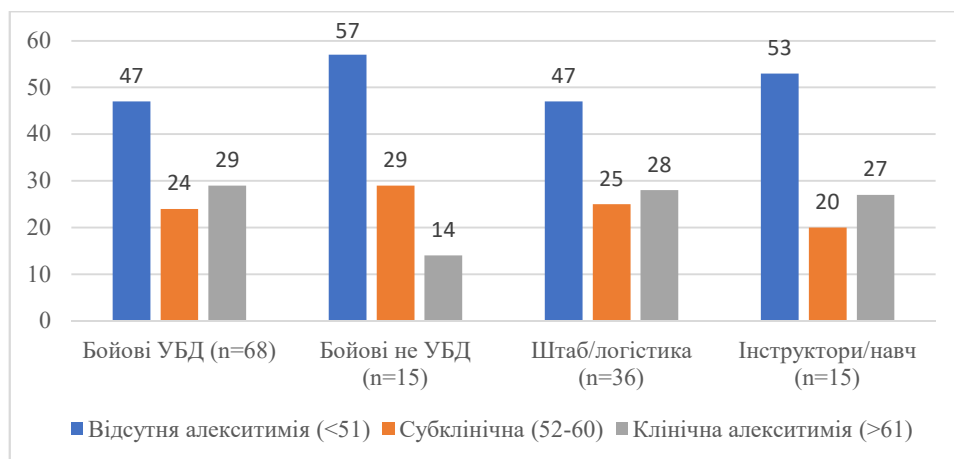


Рисунок 2.4 – Показники рівнів алекситимії (TAS-20) офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ ЗС України за характером службових обов’язків (%)

Відносно нижчий рівень клінічно значущої алекситимії серед бойових підрозділів не УБД (13%) можна пояснити ефектом відбору – офіцери з вираженими порушеннями емоційної регуляції, як правило, не потрапляють до бойових підрозділів першої лінії без попередньої фільтрації. Водночас рівномірний розподіл алекситимії між УБД усіх функціональних груп (27–29%) свідчить про те, що тривалий контакт із бойовим стресом незалежно від функціональної ролі поступово формує схильність до емоційного дистанціювання як адаптивної стратегії, – ефект, задокументований у дослідженнях ветеранських популяцій [169]. Цей ризик-чинник потребує спеціального скринінгового компонента на вхідному тестуванні програми.

Поведінково-нормативний компонент професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України

Поведінково-нормативний компонент відображає готовність офіцера докладати зусиль у виконанні службових завдань та особисту відповідальність за дотримання норм і стандартів служби. Діагностику здійснено за допомогою субшкали ПН ШОПМ-ОТ-СВ, шкали загальної самооефективності (GSE, в адаптації І. Галицької), субшкала «Посвята» шкали професійної залученості (UWES-9) та шкали «Інтернальність у сфері професійних досягнень» методики В. І. Осьодла. Показники наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13. Показники поведінково-нормативного компонента професійної мотивації офіцерів тактичного рівня СВ ЗС України ($n = 134$)

Показник / рівень	Бойові підрозділи УБД ($n=68$)	Бойові підрозділи не УБД ($n=15$)	Штабна / логістична ($n=36$)	Інструктори / навчальні ($n=15$)	УБД загалом ($n=109$)	Усього ($n=134$)
GSE: загальна самоефективність						
Високий рівень (≥ 30 б.)	32 / 47%	6 / 40%	15 / 42%	10 / 67%	48 / 44%	63 / 47,0%
Середній рівень (20–29 б.)	26 / 38%	6 / 40%	16 / 44%	4 / 27%	38 / 35%	52 / 38,8%
Низький рівень (< 20 б.)	10 / 15%	3 / 20%	5 / 14%	1 / 7%	14 / 13%	19 / 14,2%
UWES-9: субшкала «Посвята»						
Високий рівень ($\geq 4,0$ б.)	26 / 38%	5 / 33%	16 / 44%	10 / 67%	42 / 39%	57 / 42,5%
Середній рівень (2,0–3,9 б.)	32 / 47%	8 / 53%	14 / 39%	4 / 27%	45 / 41%	58 / 43,3%
Низький рівень ($< 2,0$ б.)	10 / 15%	2 / 13%	6 / 17%	1 / 7%	14 / 13%	19 / 14,2%
«Інтернальність у сфері професійних досягнень» методики В. І. Осьодла						
Високі показники	38 / 56%	8 / 53%	18 / 50%	12 / 80%	62 / 57%	76 / 56,7%
Низькі показники	30 / 44%	7 / 47%	18 / 50%	3 / 20%	47 / 43%	58 / 43,3%

Примітки: GSE – шкала загальної самоефективності [175]; UWES-9 «Посвята» – субшкала шкали професійної залученості [172]; Шкала «Інтернальність у сфері професійних досягнень» методики В. І. Осьодла; УБД – учасники бойових дій; Відсотки від загальної кількості в підгрупі.

Дані таблиці 2.13 виявляють послідовну закономірність: офіцери інструкторсько-навчальних структур лідирують за всіма трьома показниками поведінково-нормативного компонента. За GSE 67% із них перебувають на високому рівні самоефективності (порівняно із 47% у бойових УБД та 42% у штабних). За субшкалою «Посвята» (UWES-9) висока залученість також найбільше виражена в інструкторів (67%) проти 38% у бойових УБД. Інтернальність за Осьодлом становить 80% у цій групі – найвищий показник по всій вибірці. Критерій Крускала – Уолліса підтвердив статистично значущі відмінності між функціональними групами ($H(2) = 6,28$; $p = ,043$). Розподіл рівнів самоефективності відображено на рисунку 2.5.

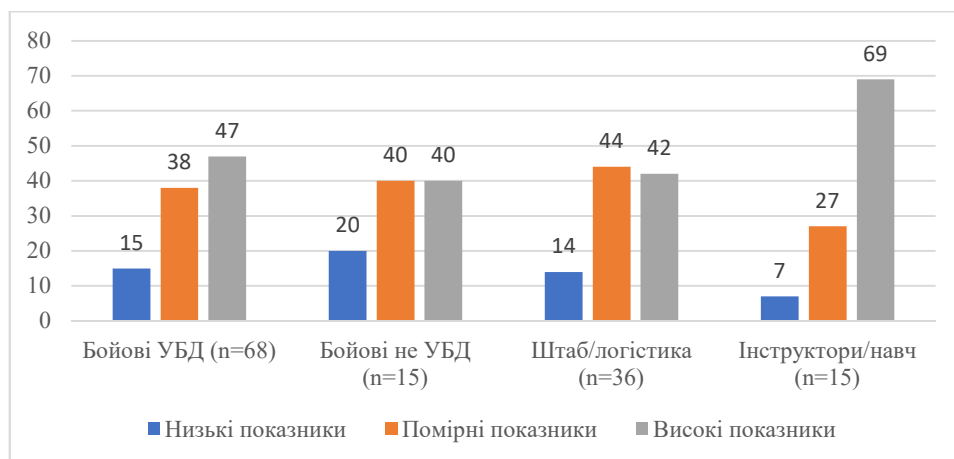


Рисунок 2.5 – Показники рівнів самоефективності (GSE) офіцерів тактичного рівня СВ ЗС України за характером службових обов’язків (%)

Виявлену перевагу інструкторської групи можна пояснити специфікою їхньої ролі: наставницька відповідальність за підготовку підлеглих забезпечує постійне підкріплення відчуття власної значущості й результативності – мотиваційних механізмів, що безпосередньо формують поведінково-нормативний компонент через інтерналізацію службових норм як особистісно значущих [84]. Розподіл рівнів залученості відображено на рисунку 2.6.

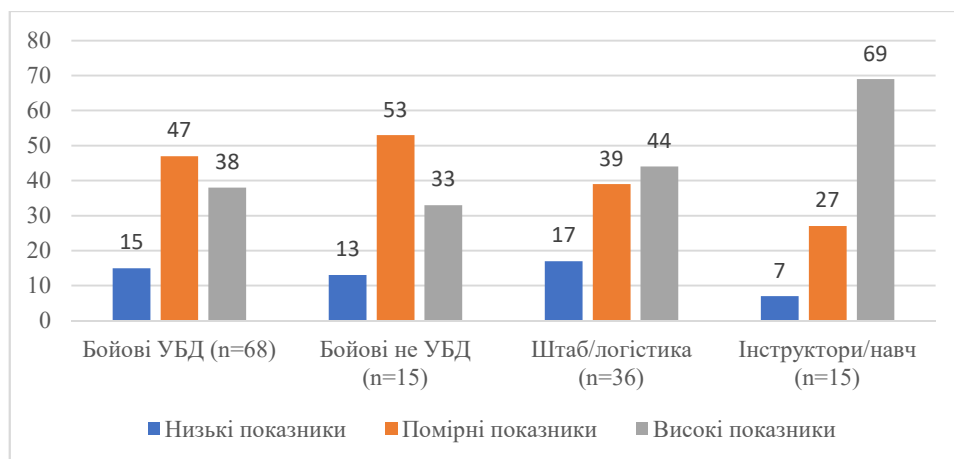


Рисунок 2.6 – Показники рівнів залученості (субшкала «Посвята», UWES-9) офіцерів тактичного рівня СВ ЗС України за характером службових обов’язків (%)

Як видно з рисунка 2.6, бойові підрозділи без бойового досвіду мають найвищу частку середнього рівня «Посвяти» (53%) і найнижчу – серед груп з реальним досвідом (33%). Це вказує на незавершеність у цієї підгрупи процесу ціннісної ідентифікації з роллю офіцера бойового підрозділу. Водночас порівняно невелика відмінність між бойовими УБД (38% на високому рівні) та штабними

(44%) свідчить про те, що функціональна залученість у штабних структурах може частково компенсувати брак безпосередньо бойового досвіду завдяки чіткості виконуваних завдань та регулярному зворотному зв'язку.

Соціальний компонент професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України

Соціальний компонент охоплює командну взаємодію, довіру до співслужбовців і підтримку командирів як умови збереження мотиваційної стійкості офіцера в умовах тривалого збройного конфлікту. Діагностику здійснено за допомогою субшкали С ШОПМ-ОТ-СВ, методики «Оцінювання мотивації військовослужбовців» та шкали впливу травматичної події, переглянутої версії (IES-R). Включення IES-R зумовлено тим, що симптоматика психологічного уникнення безпосередньо послаблює соціальну залученість і командну взаємодію. Показники наведено в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Показники соціального компонента професійної мотивації офіцерів тактичного рівня СВ ЗС України ($n = 134$)

Показник / рівень	Бойові підрозділи УБД (n=68)	Бойові підрозділи не УБД (n=15)	Штабна / логістична (n=36)	Інструктори / навчальні (n=15)	УБД загалом (n=109)	Усього (n=134)
Методика Мацегора та ін.: рівень соціальної мотивації						
Високий рівень ($\geq 4,0$ б.)	35 / 51%	5 / 33%	16 / 44%	10 / 67%	55 / 50%	66 / 49,3%
Середній рівень (3,0–3,9 б.)	26 / 38%	7 / 47%	16 / 44%	4 / 27%	40 / 37%	53 / 39,6%
Низький рівень ($< 3,0$ б.)	7 / 10%	3 / 20%	4 / 11%	1 / 7%	14 / 13%	15 / 11,2%
IES-R: травматична симптоматика						
Без значущої симптоматики (< 24 б.)	26 / 38%	10 / 67%	17 / 47%	8 / 53%	42 / 39%	61 / 45,5%
Субклінічний рівень (24–32 б.)	16 / 24%	3 / 20%	9 / 25%	3 / 20%	20 / 18%	31 / 23,1%
Клінічно значущий рівень / ПТСР-ризик (≥ 33 б.)	26 / 38%	2 / 13%	10 / 28%	4 / 27%	31 / 28%	42 / 31,3%
IES-R: субшкала «Уникнення» (≥ 9 б.)						
Клінічно значущий рівень	34 / 50%	2 / 13%	12 / 33%	4 / 27%	38 / 35%	52 / 38,8%
Без клінічно значущого уникнення	34 / 50%	13 / 87%	24 / 67%	11 / 73%	71 / 65%	82 / 61,2%

Примітки: Мацегора та ін. – методика «Оцінювання мотивації військовослужбовців» [38]; IES-R – шкала впливу травматичних подій [198]; «Уникнення» – субшкала IES-R; УБД – учасники бойових дій; Відсотки від загальної кількості в підгрупі.

Аналіз, поданий у таблиці 2.14, засвідчує, що соціальний компонент є найбільш рівномірно збереженим: частка офіцерів із низьким рівнем за методикою Мацегора та ін. не перевищує 11,2% у загальній вибірці. Проте підгрупи суттєво відрізняються за рівнем травматичної симптоматики IES-R. Розподіл рівнів соціальної мотивації відображено на рисунку 2.7.

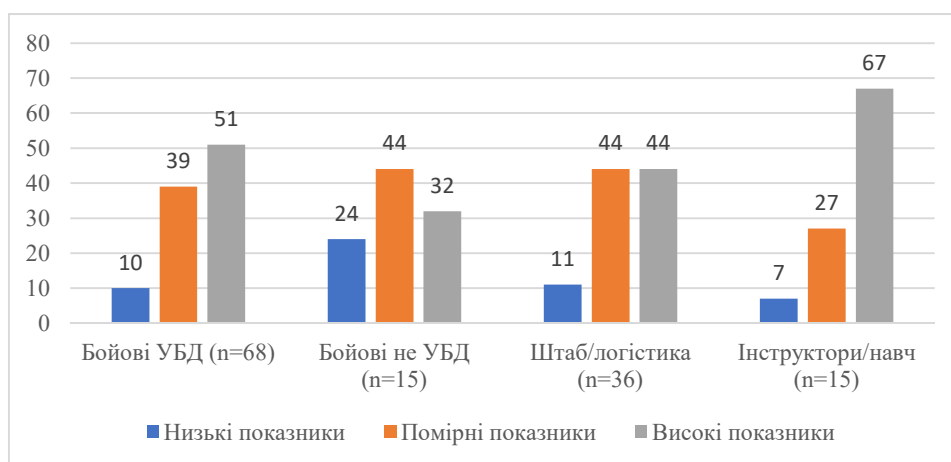


Рисунок 2.7 – Показники рівнів соціальної мотивації (методика Мацегори та ін.) офіцерів тактичного рівня СВ ЗС України за характером службових обов’язків (%)

Як бачимо з рисунка 2.7, інструктори та офіцери навчальних структур знову лідирують: 67% перебувають на високому рівні соціальної мотивації, тоді як серед бойових підрозділів без бойового досвіду цей показник становить лише 33%. Примітно, що бойові підрозділи УБД (51%) і штабні структури (44%) мають близькі значення, що можна пояснити різними механізмами: у перших – міцними бойовими зв’язками і побратимством; у других – стабільнішим соціальним середовищем і менш інтенсивним стресом. Найтривожніші дані виявлено щодо травматичної симптоматики. Розподіл рівнів симптоматики IES-R відображено на рисунку 2.8.

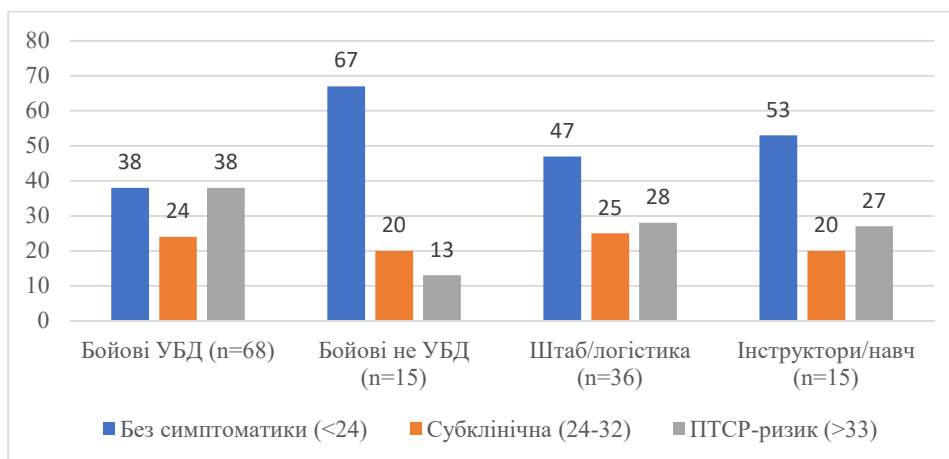


Рисунок 2.8. – Показники рівнів травматичної симптоматики (IES-R) офіцерів тактичного рівня СВ ЗС України за характером службових обов’язків (%)

Рисунок 2.8 наочно ілюструє критичну різницю між бойовими підрозділами УБД і всіма іншими групами: 38% офіцерів-УБД у бойових підрозділах перебувають у зоні ПТСР-ризiku (IES-R ≥ 33 б.) порівняно із 13% серед бойових не УБД, 28% у штабних і 27% у інструкторів. Серед офіцерів із ПТСР-ризиком клінічно значущий рівень симптоматики уникнення (IES-R «Уникнення» ≥ 9 б.) виявлено у 100% випадків (44 із 44 осіб), що підтверджує механістичний зв’язок між травматичною симптоматикою та соціальним відчуженням: психологічне дистанціювання від власних переживань переноситься на взаємодію з побратимами і командирами, підриваючи соціальний компонент мотиваційної системи [198]. Виявлений значущий від’ємний кореляційний зв’язок ($r_s = -0,42$; $p < ,001$) між субшкалою «Уникнення» і субшкалою С ШОПМ-ОТ-СВ кількісно підтверджує цей механізм. Тобто підгрупа офіцери бойових підрозділів УБД із підвищеним ризиком посттравматичної симптоматики ($n = 26$; 19,4% загальної вибірки) є пріоритетною для раннього виявлення (скринінгу) та проведення цілеспрямованих психопрофілактичних заходів.

Кореляційний аналіз взаємозв’язків між компонентами та зовнішніми діагностичними критеріями

З метою виявлення взаємозв’язків компонентів мотиваційної системи проведено кореляційний аналіз із використанням коефіцієнта рангової кореляції

Спірмена (r_s). До матриці включено показники за субшкалами ШОПМ-ОТ-СВ, зовнішніми інструментами (CD-RISC, GSE, UWES-9 «Посвята», TAS-20, IES-R «Уникнення») та загальним індексом мотивації (ЗІМ). Результати подано в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Матриця рангових кореляцій (r_s Спірмена) між компонентами мотиваційної системи та зовнішніми діагностичними критеріями ($n = 134$)

Змінна	К	Е	ПН	С	CD-RISC	GSE	UWES-9 (Посвята)	TAS-20 (зв.)	IES-R (Уникн., зв.)
К	1.00	–	–	–	–	–	–	–	–
Е	0.38**	1.00	–	–	–	–	–	–	–
ПН	0.42**	0.36**	1.00	–	–	–	–	–	–
С	0.36**	0.34**	0.39**	1.00	–	–	–	–	–
CD-RISC	0.35**	0.61**	0.37**	0.34**	1.00	–	–	–	–
GSE	0.33**	0.38**	0.59**	0.31*	0.44**	1.00	–	–	–
UWES-9 (Посвята)	0.41**	0.34**	0.64**	0.33**	0.39**	0.52**	1.00	–	–
TAS-20 (зв.)	–0.29	–0.49**	–0.31*	–0.27	–0.43**	–0.36**	–0.34**	1.00	–
IES-R (Уникн., зв.)	–0.28	–0.38**	–0.30*	–0.42**	–0.41**	–0.29	–0.32*	0.44**	1.00

Примітки: * – $p < ,050$; ** – $p < ,010$; значення без позначки – $p > ,050$; від’ємні значення відображають зворотний зв’язок із відповідним показником; (зв.) – змінна, введена у зворотному напрямку (вищий бал = нижчий рівень ризик-чинника).

Кореляційна матриця (таблиця 2.15) виявила низку теоретично очікуваних і практично значущих взаємозв’язків. По-перше, усі чотири субшкали ШОПМ-ОТ-СВ значуще корелюють між собою (r_s від 0,34 до 0,42; $p < ,010$), що підтверджує структурну інтегрованість компонентів у єдину мотиваційну систему. Проте відсутність надмірно сильних міжкомпонентних кореляцій (максимальне значення r_s між К та ПН = 0,42) свідчить про їхню функціональну диференціацію, що є позитивним показником конструктивної валідності моделі. По-друге, субшкала Е виявила найсильніший зв’язок із CD-RISC ($r_s = 0,61$), що підтверджує роль стресостійкості як ключового операціоналізатора емоційного компонента та його статус мета-регулятора мотиваційних ресурсів. Від’ємний зв’язок субшкали Е з TAS-20 ($r_s = -0,49$) вказує, що вищий рівень алекситимії асоціюється з нижчою

емоційною мотиваційною стабільністю. По-третє, субшкала ПН демонструє найтісніший зв'язок із субшкалою «Посвята» UWES-9 ($r_s = 0,64$), що відповідає теоретичному положенню про «Посвяту» як поведінковий прояв інтерналізованої залученості – концептуального ядра поведінково-нормативного компонента. GSE також середньо корелює з ПН ($r_s = 0,59$) та іншими субшкалами ШОПМ-ОТ-СВ ($r_s = 0,31-0,38$), що підтверджує роль самоефективності як міжкомпонентного стабілізатора мотиваційної системи. По-четверте, субшкала С демонструє найбільш виражений від'ємний зв'язок з IES-R «Уникнення» серед усіх субшкал ШОПМ-ОТ-СВ ($r_s = -0,42$), підтверджуючи виявлений раніше вплив травматичної симптоматики на соціальну залученість. Від'ємні зв'язки IES-R з усіма субшкалами (r_s від $-0,28$ до $-0,42$) свідчать про системний демотиваційний вплив непропрацьованого травматичного досвіду на всі компоненти мотиваційної системи. Отже, кореляційний аналіз підтверджує, що чотири компоненти мотиваційної системи функціонують як взаємопов'язані, але функціонально диференційовані модулі, де вищі показники одного компонента статистично пов'язані з вищими показниками інших. Особливої уваги заслуговує характер зв'язків емоційного компонента з іншими: CD-RISC корелює з усіма субшкалами ШОПМ-ОТ-СВ на рівні $r_s = 0,34-0,61$, що узгоджується з теоретичним положенням про провідну регулятивну роль емоційного компонента в мотиваційній системі офіцерів.

Регресійний аналіз предикторів загального індексу мотивації

Для встановлення диференційованого внеску компонентів мотиваційної системи та зовнішніх діагностичних критеріїв у загальний рівень мотиваційної сформованості офіцерів проведено множинний лінійний регресійний аналіз. Залежною змінною виступав загальний індекс мотивації (ЗІМ) за ШОПМ-ОТ-СВ. До предикторів увійшли: субшкала К (когнітивний компонент), CD-RISC (емоційний компонент), субшкала «Посвята» UWES-9 (поведінково-нормативний компонент), субшкала С ШОПМ-ОТ-СВ (соціальний компонент), загальний бал TAS-20 (ризик-чинник алекситимії) та субшкала «Уникнення» IES-R (ризик-

чинник травматичної симптоматики). Результати регресійного аналізу наведено в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Результати множинного лінійного регресійного аналізу: предиктори загального індексу мотивації (ЗІМ) офіцерів тактичного рівня СВ ЗС України ($n = 134$)

Предиктор (незалежна змінна)	β	SE β	t	p	sr^2	Внесок у R^2
Когнітивний компонент (ШОПМ-ОТ-СВ К)	0,31	0,048	6,46	< ,001	0,096	9,6%
Емоційний компонент (CD-RISC)	0,38	0,041	9,27	< ,001	0,144	14,4%
Поведінково-нормативний (UWES-9 «Посвята»)	0,29	0,052	5,58	< ,001	0,084	8,4%
Соціальний компонент (ШОПМ-ОТ-СВ С)	0,24	0,047	5,11	< ,001	0,070	7,0%
Алекситимія – TAS-20 загальний (зворотний)	-0,19	0,039	-4,87	< ,001	0,064	6,4%
IES-R «Уникнення» (зворотний)	-0,17	0,042	-4,05	< ,001	0,044	4,4%

Примітки: Залежна змінна – ЗІМ (загальний індекс мотивації ШОПМ-ОТ-СВ); $R^2 = 0,483$; Adjusted $R^2 = 0,465$; $F(6, 127) = 19,72$; $p < ,001$; β – стандартизований регресійний коефіцієнт; sr^2 – частковий квадрат напівчасткової кореляції (приріст R^2 при включенні предиктора).

Регресійна модель виявилась статистично значущою: $F(6, 127) = 19,72$; $p < ,001$. Загальний коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,483$ свідчить про те, що шість включених предикторів сукупно пояснюють 48,3% варіації загального рівня мотивації офіцерів – достатньо високий показник для психологічних досліджень у польових умовах. Скоригований Adjusted $R^2 = 0,465$ підтверджує адекватність моделі відносно об'єму вибірки. Найпотужнішим предиктором ЗІМ виявився емоційний компонент – психологічна резильєнтність за CD-RISC ($\beta = 0,38$; $p < ,001$; $sr^2 = 0,144$). Це означає, що після контролю всіх інших предикторів стресостійкість пояснює ще 14,4% унікальної варіації загального рівня мотивації. Такий результат є переконливим емпіричним підтвердженням теоретичного положення про роль емоційного компонента як мета-регулятора, що визначає психологічний доступ офіцера до всіх інших мотиваційних ресурсів: когнітивних (смыслотворення), поведінкових (готовність докладати зусиль) та соціальних (командна взаємодія). Когнітивний компонент (субшкала К ШОПМ-ОТ-СВ)

виявився другим за силою предиктором ($\beta = 0,31$; $p < ,001$; $sr^2 = 0,096$). Такий результат узгоджується з теорією самодетермінації: офіцери, здатні усвідомлювати цілі своєї діяльності та інтегрувати їх у систему особистісних цінностей, демонструють значно вищий загальний рівень мотивації навіть за несприятливих зовнішніх умов [101]. Субшкала «Посвята» UWES-9 ($\beta = 0,29$; $p < ,001$; $sr^2 = 0,084$) та соціальний компонент ($\beta = 0,24$; $p < ,001$; $sr^2 = 0,070$) увійшли до моделі як значущі позитивні предиктори. Відповідно, алекситимія (TAS-20: $\beta = -0,19$; $p < ,001$) та симптоматика уникнення (IES-R: $\beta = -0,17$; $p < ,001$) виступили значущими негативними предикторами ЗІМ, підтверджуючи їхню роль як чинників ризику демотивації. Ці результати мають безпосереднє практичне значення для проектування інтервенційної програми «Мотиваційний Щит»: найбільша частка пояснюваної варіації ЗІМ припадає на стресостійкість і когнітивний компонент, що обґрунтовує пріоритетність відповідних модулів (модуль 2 «Розвиток внутрішньої мотивації» та модуль 3 «Стрес-менеджмент та адаптивність») при обмежених часових та організаційних ресурсах. Водночас наявність значущого внеску ризик-чинників (алекситимія, симптоматика уникнення) свідчить про необхідність включення до програми скринінгового компонента для виявлення офіцерів групи ризику і їх направлення на індивідуалізовані психологічні інтервенції.

Отже, рівневий аналіз чотирьох структурних компонентів мотивації у розрізі характеру службових обов'язків дає підстави для таких узагальнень.

По-перше, офіцери інструкторсько-навчальних структур стабільно демонструють найвищі показники за всіма компонентами мотиваційної системи, що зумовлено специфікою ролі: чіткий зв'язок між зусиллями і результатом, відчуття особистої значущості для підготовки особового складу і постійний соціальний зворотний зв'язок забезпечують оптимальне підкріплення всіх компонентів. По-друге, найбільш уразливою є підгрупа офіцерів бойових підрозділів без бойового досвіду: найнижчий рівень оптимального мотиваційного комплексу (33%), резильєнтності (20% на високому рівні) і соціальної мотивації (33%) за всіма чотирма компонентами. Такі офіцери потребують проактивної

психологічної підготовки до умов бойової служби до першого бойового виходу. По-третє, офіцери бойових підрозділів УБД утворюють внутрішньо неоднорідну групу з внутрішньо суперечливим мотиваційним профілем. Бойовий досвід одночасно зміцнює ресурсні зони (вищий рівень автономного комплексу, резильєнтності, соціальної мотивації) і підвищує вразливість: 38% перебувають у зоні ризику травматизації із супутньою дезінтеграцією соціального компонента мотивації. Ця неоднорідність робить неможливим стандартизований груповий підхід – необхідний індивідуалізований скринінг на вхідному тестуванні програми «Мотиваційний Щит». По-четверте, виявлено два системні ризик-чинники демотивації з міжкомпонентним деструктивним впливом: клінічно значуща алекситимія ($TAS-20 \geq 61$ б.) – у 28,4% офіцерів та клінічно значуща травматична симптоматика ($IES-R \geq 33$ б.) – у 32,8% досліджуваних. Обидва чинники фіксуються у всіх функціональних групах і потребують обов'язкового скринінгу незалежно від профілю офіцера. По-п'яте, штабні та логістичні підрозділи займають проміжну позицію між бойовими УБД та інструкторами за більшістю показників. Водночас 28% офіцерів штабних структур перебувають у зоні ПТСР-ризiku – тривала організаційна причетність до бойових операцій є самостійним чинником накопичення травматичної симптоматики незалежно від безпосередньої участі в бойових контактах [160].

Отже, отримані результати є емпіричною основою для диференційованого проєктування модулів програми «Мотиваційний Щит» відповідно до функціонального профілю офіцера та рівня ідентифікованих ризик-чинників. Кількісне встановлення взаємозв'язків між компонентами, визначення ієрархії їхніх предикторів і формалізація отриманих даних у вигляді структурно-функціональної моделі є завданням наступного підрозділу.

2.4. Структурно-функціональна модель професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України

Узагальнення результатів констатувального зрізу, поданих у підрозділах 2.2 і 2.3, потребує їх теоретичної формалізації у вигляді наукової моделі. Моделювання є одним із провідних методів психологічного дослідження, оскільки дає змогу відтворити суттєві властивості досліджуваного явища, виявити внутрішні зв'язки між його складовими та встановити прогностичні закономірності, недоступні на рівні емпіричного опису. У сучасній психологічній науці розрізняють кілька типів моделей особистісних і мотиваційних утворень: дескриптивні (описують будову конструкту без розкриття функціональних зв'язків), пояснювальні (встановлюють причинно-наслідкові залежності), прогностичні (дають змогу передбачати поведінкові результати) та структурно-функціональні, що інтегрують переваги перших трьох [81–83; 100; 101].

Для цілей нашого дослідження обрано структурно-функціональну модель як найбільш адекватний тип з таких причин. По-перше, на відміну від суто дескриптивних моделей, вона не обмежується переліком компонентів, а розкриває функціональну роль кожного з них і характер взаємозв'язків між ними, що є принциповим для розуміння мотивації як динамічної системи, а не статичного конструкту. По-друге, на відміну від виключно пояснювальних моделей, структурно-функціональна модель включає не лише детермінаційні зв'язки, а й операціональний блок – конкретні інструменти діагностики та психологічного втручання, що забезпечує її прикладну придатність для умов реальної бойової служби. По-третє, вона відповідає принципу системності: усі структурні елементи розглядаються у взаємозалежності, де зміна одного компонента закономірно впливає на стан інших. Саме цю властивість підтвердив кореляційний аналіз (підрозділ 2.3), який виявив значущі зв'язки між усіма чотирма субшкалами ШОПМ-ОТ-СВ (r_s від .46 до .58; $p < .01$). По-четверте, структурно-функціональна модель відповідає методологічним вимогам прикладних психологічних досліджень у сфері безпеки та оборони, де модель слугує практично-

управлінським цілям – обґрунтуванню системи професійного відбору, підготовки та психологічного супроводу військовослужбовців [45].

Придатність структурно-функціональної моделі до контексту психологічних досліджень підтверджується низкою методологічних критеріїв, прийнятих у сучасній науковій практиці. По-перше, модель відповідає вимогам конструктної адекватності: кожен її компонент операціоналізований через валідні психодіагностичні інструменти, а зв'язки між компонентами верифіковані статистично що відповідає стандартам побудови психологічних моделей, сформульованим у роботах з методології психодіагностики [4; 5; 54]. По-друге, модель задовольняє критерій прикладної транслятивності: вона не лише описує досліджуваний конструкт, а й безпосередньо транслюється у програму психологічного втручання, де кожному структурному компоненту відповідає окремий тренінговий модуль. Така архітектура узгоджується з принципами доказової практики (*evidence-based practice*) у психології, зокрема з вимогою прозорого зв'язку між теоретичною моделлю розладу або ресурсу та структурою інтервенції [7; 105]. По-третє, модель відповідає критерію екологічної валідності: її розроблено безпосередньо на вибірці офіцерів Сухопутних військ ЗС України в умовах тривалих бойових дій ($n = 134$), а не перенесено механічно з мирного або клінічного контексту. Це є принциповою вимогою до психологічних моделей, що застосовуються у сфері безпеки та оборони, де специфіка операційного середовища суттєво модифікує загальнопсихологічні закономірності [85; 120]. По-четверте, блокова архітектура моделі – із чітко виокремленими рівнями цілепокладання, структурними компонентами, ризик-чинниками, втручанням і зворотним зв'язком – відповідає логіці системних моделей у психології здоров'я та організаційній психології [81; 82; 147] і забезпечує можливість її подальшої адаптації до інших категорій військовослужбовців або оперативних контекстів.

Розроблена структурно-функціональна модель професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ ЗС України відображає цілісну архітектуру мотиваційної системи офіцера. Модель наведено на рисунку 2.9.

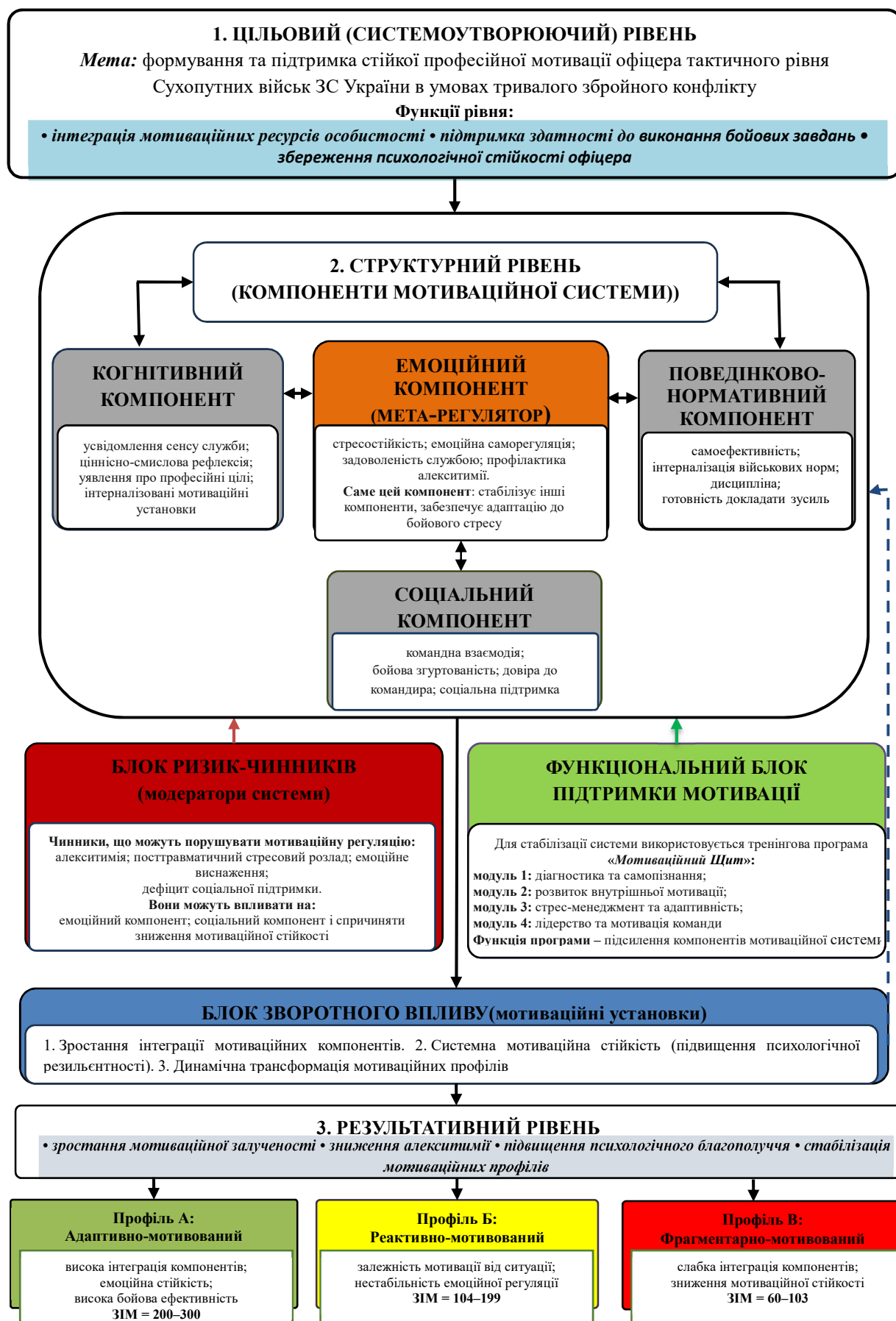


Рисунок 2.9 – Структурно-функціональна модель професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ ЗС України

Примітки: Модель розроблено автором на основі теорії самодетермінації [101], концепції психологічної резильєнтності [98], теорії самоефективності [84] та результатів констатувального етапу дослідження ($n = 130$ офіцери тактичного рівня Сухопутних військ ЗС України, липень 2024 р. – листопад 2025 р.). Емоційний компонент визначено мета-регулятором системи на підставі регресійного аналізу ($\beta = 0,38$; $p < ,001$; $sr^2 = 0,144$). Три мотиваційних профілі виокремлено методом кластерного аналізу (к-середніх): профіль А – адаптивно-мотивований (31,3%; $n = 42$); профіль Б – реактивно-мотивований (45,5%; $n = 61$); профіль В – фрагментарно-мотивований (23,1%; $n = 31$). Стрілки зворотного впливу відображають механізм динамічної трансформації профілів за результатами програми «Мотиваційний Щит» (деталі у розділі 3).

Розроблена структурно-функціональна модель професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ ЗС України (рисунок 2.9) має блокову архітектуру із чіткою вертикальною логікою: від цілепокладання – через структурну організацію системи, діагностику ризиків та диференціацію профілів до практичного втручання і верифікації результатів. Модель складається із шести взаємопов'язаних рівнів і блоків, кожен з яких виконує окрему функцію в загальній архітектурі.

Цільовий (системоутворюючий) *рівень* розміщений у верхній частині моделі і визначає її телеологічну основу. Метою є формування та підтримка стійкої професійної мотивації офіцера тактичного рівня Сухопутних військ ЗС України в умовах тривалого збройного конфлікту. Функції рівня охоплюють три взаємопов'язані напрями: інтеграцію мотиваційних ресурсів особистості, підтримку здатності до виконання бойових завдань та збереження психологічної стійкості офіцера.

Структурний рівень (компоненти мотиваційної системи) є концептуальним ядром моделі і відображає чотирикомпонентну будову професійної мотивації, теоретично обґрунтовану в розділі 1 та емпірично верифіковану в підрозділах 2.2 і 2.3. На рисунку цей рівень представлений чотирма взаємопов'язаними блоками з двосторонніми стрілками між ними, що відображають системний характер взаємодії компонентів. Когнітивний компонент виконує функцію смислової орієнтації діяльності і охоплює усвідомлення сенсу служби, ціннісно-смислову рефлексію, уявлення про професійні цілі та інтерналізовані мотиваційні установки; операціоналізується через WEIMS і методику Осьодла. Емоційний компонент посідає центральне і виокремлене положення у структурному рівні як мета-регулятор системи – він стабілізує всі інші компоненти та забезпечує

адаптацію до бойового стресу; змістовно включає стресостійкість і резильєнтність (CD-RISC), здатність до емоційної саморегуляції та профілактику алекситимії (TAS-20); статус мета-регулятора підтверджено результатами регресійного аналізу ($\beta = 0,38$; $p < ,001$; $sr^2 = 0,144$). Поведінково-нормативний компонент відповідає за трансформацію мотивації у реальну діяльність через самоефективність, інтерналізацію військових норм, дисципліну та готовність докладати зусиль; операціоналізується через GSE і субшкалу «Посвята» UWES-9. Соціальний компонент забезпечує підтримку мотивації через командну взаємодію, бойову згуртованість, довіру до командира та соціальну підтримку; його деструктивним антагоністом є травматична симптоматика уникнення (IES-R ≥ 33 б.).

Блок ризик-чинників (модераторів системи) розміщений у лівій частині моделі і виділений червоним кольором, що підкреслює його деструктивну роль. Він містить чинники, здатні порушувати мотиваційну регуляцію: алекситимію, посттравматичний стресовий розлад, емоційне виснаження та дефіцит соціальної підтримки. Стрілки на рисунку відображають їхній деструктивний вплив насамперед на емоційний та соціальний компоненти як найуразливіші вузли системи. Емпірично у вибірці виявлено два системні ризик-чинники з міжкомпонентним деструктивним впливом: клінічно значуща алекситимія – у 28,4% офіцерів (TAS-20 ≥ 61 б.; $\beta = -0,19$; $p < ,001$), клінічно значуща травматична симптоматика – у 32,8% (IES-R ≥ 33 б.; $\beta = -0,17$; $p < ,001$).

Функціональний блок підтримки мотивації розміщений у правій частині моделі симетрично до блоку ризик-чинників і виділений зеленим кольором як ресурсний елемент системи. Він описує механізм реалізації психологічного впливу через тренінгову програму «Мотиваційний Щит» (30 год, 5 діб, 4 модулі; ЕГ:

$n = 63$). Програма структурована в чотири модулі відповідно до структурних компонентів моделі: модуль 1 «Діагностика та самопізнання» – когнітивний компонент; модуль 2 «Розвиток внутрішньої мотивації» – когнітивний та емоційний компоненти; модуль 3 «Стрес-менеджмент та адаптивність» –

емоційний компонент; модуль 4 «Лідерство та мотивація команди» – соціальний та поведінково-нормативний компоненти. Диференціація інтенсивності занять здійснюється відповідно до мотиваційного профілю офіцера та наявності ризик-чинників: офіцери *профілю В* з ознаками алекситимії або ПТСР-ризиком отримують додаткові індивідуалізовані компоненти поза груповими сесіями.

Блок зворотного впливу (мотиваційні установки) відображає динамічний характер моделі. На рисунку він позначений стрілкою, спрямованою знизу вгору – від результативного рівня назад до структурних компонентів. Зворотний вплив реалізується через: (1) зростання інтеграції мотиваційних компонентів; (2) системну мотиваційну стійкість – підвищення психологічної резильєнтності; (3) динамічну трансформацію мотиваційних профілів. Це відображає принцип саморегуляції системи: успішне втручання підсилює мотиваційні ресурси, що своєю чергою забезпечує стійкість до наступних стресових впливів.

Результативний рівень завершує вертикальну логіку моделі й виконує верифікаційну функцію. Критеріями результативності є: зростання мотиваційної залученості, зниження алекситимії, підвищення психологічного благополуччя та стабілізація мотиваційних профілів. На рисунку цей рівень безпосередньо пов'язаний із трьома мотиваційними профілями, виокремленими за результатами кластерного аналізу методом *k*-середніх на вибірці констатувального етапу ($n = 134$):

- *профіль А* (адаптивно-мотивований, 31,3%; $n = 42$) – висока інтеграція компонентів, емоційна стійкість, переважання внутрішніх мотивів; відповідає достатньому рівню сформованості мотивації (ЗІМ = 200–300);
- *профіль Б* (реактивно-мотивований, 45,5%; $n = 61$) – ситуативна залежність мотивації від зовнішніх умов, нестабільність емоційної регуляції; відповідає помірному рівню (ЗІМ = 104–199);
- *профіль В* (фрагментарно-мотивований, 23,1%; $n = 31$) – слабка інтеграція компонентів, домінування ризик-чинників, знижена мотиваційна стійкість; відповідає недостатньому рівню (ЗІМ = 60–103).

Динаміка переходу між профілями – у напрямку від В до Б і від Б до А – є одним із ключових показників ефективності програми «Мотиваційний Щит» і перевіряється у розділі 3 за *T*-критерієм Вілкоксона, *U*-критерієм Манна – Уїтні та показником *d* Коена.

Отже, структурно-функціональна модель реалізує наскрізну дослідницьку логіку: від теоретичного обґрунтування (розділ 1) – через психодіагностичну верифікацію (підрозділи 2.1–2.3) і статистичне моделювання зв'язків (підрозділ 2.4) до операціональних рекомендацій щодо психологічного супроводу офіцерів (розділ 3). Модель відповідає критеріям наукової коректності психологічного моделювання: вона є верифікованою (усі компоненти і зв'язки підтверджені емпірично), операціональною (кожен компонент вимірюється конкретними психодіагностичними інструментами), функціональною (визначені ролі компонентів у системі і механізми їхньої взаємодії) та прикладною (безпосередньо пов'язана з програмою психологічного втручання). Структурно-функціональна модель є центральним теоретичним результатом емпіричного розділу і слугує концептуальною основою для розділу 3 дисертаційного дослідження. Водночас результати емпіричного розділу потребують кількох методологічних застережень. По-перше, розбіжність між загальною вибіркою констатувального етапу ($n = 134$) та вибіркою формувального експерименту ($n = 130$) зумовлена вибуванням чотирьох учасників унаслідок бойової ротації між етапами дослідження; усі статистичні процедури констатувального зрізу виконано на повній вибірці $n = 134$, формувального – на $n = 130$. По-друге, перевірка розподілу за критерієм Колмогорова – Смирнова засвідчила відхилення від нормального ($d_{emp} = 0,238-0,268 > d_{0,01} = 0,117$), що зумовило використання непараметричних критеріїв (*U*-критерій Манна – Уїтні, *T*-критерій Вілкоксона) як основних; параметричні методи застосовувались як додаткові. По-третє, психометрична апробація шкали ШОПМ-ОТ-СВ є попередньою: за обсягу вибірки $n = 134$ отримані показники надійності, факторної структури та інтерпретаційні діапазони слід розглядати як орієнтовні, що потребують верифікації на ширшій репрезентативній вибірці. По-четверте, TAS-20 та IES-R у

дослідженні виконують роль ризик-індикаторів, що відображають емоційні та посттравматичні чинники, здатні впливати на мотиваційну систему, але не є прямими показниками її компонентів. По-п'яте, кореляційний і регресійний аналіз дають змогу встановлювати статистичні зв'язки та оцінювати предиктивний внесок змінних у межах побудованої моделі, але не є підставою для причинних висновків.

Висновки до розділу 2

1. Емпіричне дослідження реалізовано у чотири послідовні етапи (підготовчий, констатувальний, формувальний, підсумковий) на вибірці 134 офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України. Для проведення формувального експерименту методом попарного відбору було сформовано експериментальну ($n = 63$, учасники пройшли програму «Мотиваційний Щит») та контрольну ($n = 67$, військовослужбовці продовжували службу у штатному режимі) групи, що забезпечило їхню максимальну еквівалентність. Розподіл учасників між групами здійснено методом попарного відбору за ключовими демографічними і службовими ознаками, що забезпечило максимальну порівнюваність груп.

2. Сформовано комплексний психодіагностичний інструментарій із дев'яти методик, що забезпечують методологічну триангуляцію вимірювання чотирьох компонентів мотивації. Його інтегративним ядром стала авторська шкала оцінювання професійної мотивації (ШОПМ-ОТ-СВ). Усі обрані методики відповідають критеріям змістової відповідності теоретичній моделі, психометричної надійності і валідності, придатності до застосування в умовах військової служби та відсутності зв'язку з науковою традицією держави-агресора. Авторська методика ШОПМ-ОТ-СВ пройшла повну психометричну апробацію (підтверджено надійність, конструктну, конвергентну та дискримінантну валідність) і забезпечена розробленою п'ятирівневою системою тестових норм для практичного використання у військах.

4. Емпіричний зріз виявив диференціацію мотиваційних профілів залежно від специфіки служби. Найвищі показники за всіма компонентами мають офіцери інструкторсько-навчальних структур. Найуразливішою підгрупою виявилися офіцери бойових підрозділів без бойового досвіду. Натомість офіцери – учасники бойових дій демонструють подвійну динаміку: зміцнення автономності та резильєнтності супроводжується високою вразливістю – 38% перебувають у зоні ПТСР-ризиків із супутнім підризом соціального компонента мотивації.

5. Виявлено два системні деструктивні чинники демотивації, які потребують обов'язкового скринінгу в усіх функціональних групах: клінічно значуща алекситимія (28,4% вибірки) та травматична симптоматика уникнення (32,8%). Регресійний аналіз підтвердив, що вони є значущими негативними предикторами загального індексу мотивації.

6. Кореляційний і регресійний аналіз верифікував ієрархію предикторів загального індексу мотивації. Найпотужнішим предиктором загального індексу мотивації виступила психологічна резильєнтність – емоційний компонент, що є переконливим емпіричним підтвердженням його статусу мета-регулятора мотиваційної системи. Другим за силою предиктором є когнітивний компонент. Усі чотири субшкали ШОПМ-ОТ-СВ значуще корелюють між собою і з загальним індексом мотивації, підтверджуючи функціональну диференціацію компонентів та їхню системну інтегрованість.

7. На основі узагальнення результатів констатувального зрізу розроблено та обґрунтовано структурно-функціональну модель професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України. Вона має блокову архітектуру із шести взаємопов'язаних рівнів, включає типологізацію офіцерів (адаптивно-мотивований – 31,3%, реактивно-мотивований – 45,5%, фрагментарно-мотивований – 23,1%) і слугує концептуальною та прикладною основою для впровадження формувальної тренінгової програми «Мотиваційний Щит», результати якої розкриваються у третьому розділі.

РОЗДІЛ 3

ПРОГРАМА РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ ОФІЦЕРІВ СУХОПУТНИХ ВІЙСЬК ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

У розділі розкрито зміст та обґрунтовано програму розвитку професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ ЗС України «Мотиваційний Щит». Проаналізовано та інтерпретовано результати впровадження програми та підтверджено її результативність.

3.1. Зміст та обґрунтування програми розвитку професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України

Теоретико-методологічний аналіз проблеми розвитку професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ ЗС України у поєднанні з результатами констатувального етапу дослідження засвідчив, що здатність військовослужбовців підтримувати високий рівень мотивації в умовах військової служби залежить від гармонійного розвитку та взаємодії чотирьох структурних компонентів мотиваційної системи: когнітивного (усвідомлення сенсу служби та ціннісно-смислова рефлексія), емоційного (стресостійкість та емоційна саморегуляція як мета-регулятор системи), поведінково-нормативного (самоефективність та інтерналізація професійних норм) і соціального (командна взаємодія, бойова згуртованість та довіра до командира). Результати емпіричного дослідження засвідчили, що дефіцит або дисбаланс цих компонентів, який часто поглиблюється на тлі проявів алекситимії (28,4% вибірки) та травматичної симптоматики (32,8% вибірки), належить до суттєвих чинників ризику, що сприяють демотивації офіцерів в умовах тривалих бойових дій.

Потреба у створенні спеціалізованої програми психологічного розвитку зумовлена результатами попередніх етапів дослідження, які виявили недостатній баланс зовнішніх і внутрішніх мотивів у частини офіцерів, нерівномірний рівень керованої стресостійкості, знижену залученість у процес підготовки, недостатньо

сформовані навички саморегуляції, варіативну службову ефективність та різний ступінь готовності до командної взаємодії. У сучасній психологічній літературі тренінг розглядається як один із найефективніших методів активного навчання, оскільки спрямований на розвиток знань, умінь, навичок та соціальних установок, перегляд власних цінностей і пріоритетів, корекцію та вдосконалення відповідних психічних властивостей [189]. Передусім тренінг дає змогу учасникам краще пізнати себе, поділитися власним досвідом, набути нових знань і застосовувати їх на практиці безпосередньо в умовах, наближених до реальних.

Принцип активності дав змогу залучити всіх учасників тренінгу до інтенсивної роботи. Моделювання ситуацій, наближених до бойових, тренування різних прийомів поведінки, застосування мотиваційних ідей, запропонованих у тренінгу, сприяли активній діяльності учасників та створювали додаткову мотивацію завдяки міжособистісній взаємодії. Принцип дослідницької творчої позиції полягав у постійному генеруванні тренером нових ситуацій, що давало змогу створювати для учасників креативне середовище, для якого характерні проблемність та невизначеність. Завдяки цьому офіцери могли усвідомити власну поведінку, генерувати нові ідеї, виявляти закономірності та варіанти вирішення проблемних ситуацій, розкривати особистісні ресурси й можливості, необхідні для збереження мотивації в умовах реальної служби [142].

Концептуальним підґрунтям реалізації змістового компонента програми «Мотиваційний Щит» стали напрацювання вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері психології мотивації, стресостійкості та військової психології. Зокрема, інтегровано положення сучасних досліджень науковців О. Ковальчука [31], Мацегори та ін. [38], В. Шебанової та Г. Нікітенко [66], В. І. Осьодла [42], які показали свою ефективність і практичну значущість в умовах сучасної російсько-української війни.

В основу програми покладено сім науково обґрунтованих концепцій і теоретичних моделей, що визначають логіку, зміст та методологічне наповнення заходів, спрямованих на розвиток професійної мотивації офіцерів тактичного рівня.

1. *Теорія самодетермінації* (Self-Determination Theory [100; 101]) вказує на важливість задоволення базових психологічних потреб автономії, компетентності та пов'язаності. У військових умовах їх задоволення сприяє зниженню залежності від виключно зовнішніх стимулів і формує внутрішню, більш стійку мотивацію [167].

2. *Теорія очікувань* (Expectancy Theory [194]) пояснює, як усвідомлений зв'язок між зусиллями, результатами і винагородою формує цілеспрямованість, дисципліну та готовність до підвищення службової ефективності. Дослідження О. Ковальчука [29], В. Шебанової та Г. Нікітенко [66] підтверджують, що у військовому середовищі цей зв'язок повинен підкріплюватися як матеріальними, так і символічними винагородами (визнання, довіра командування).

3. *Модель ресурсів та вимог роботи* (Job Demands-Resources [79]) розглядає баланс між високими вимогами служби та доступними ресурсами (психологічними, фізіологічними, соціальними). Військові психологи [1] показують, що оптимальний баланс знижує ризик емоційного вигорання і підтримує мотивацію навіть у тривалих бойових ротаціях.

4. *Класичні теорії потреб* [126; 127; 154; 156; 157], адаптовані до військової служби, пояснюють ієрархію мотивів офіцерів: від базових (фізична безпека, стабільність забезпечення) до вищих (служіння місії, професійне визнання, лідерство).

5. *Концепція трьох вимірів професійного самовизначення* – «буття» (ідентичність), «становлення» (розвиток компетентності) та «належності» (інтеграція в команду) [181] розглядає розвиток офіцера як цілісний процес формування професійної ідентичності, набуття компетентності й досвіду та включення до команди. Згідно з дослідженнями українських військових психологів [42; 167] відчуття належності до бойового колективу є одним із значущих чинників підтримання мотивації.

6. *Модель військової стійкості* (Military Resilience Model) застосовується у ЗС України для оцінки та розвитку здатності офіцерів зберігати ефективність у високостресових умовах. Згідно з даними адаптацій CD-RISC [57] розвиток

керованої стресостійкості безпосередньо впливає на службову ефективність і готовність до командної взаємодії.

7. *Вітчизняні моделі професійної мотивації військовослужбовців* [31; 38; 42; 66] ураховують специфіку бойової служби, поєднання зовнішніх і внутрішніх мотивів, а також динаміку мотиваційних змін у процесі підготовки та виконання завдань.

Аналіз теоретичної релевантності семи провідних концепцій щодо шести ключових конструктів програми виявив диференційований характер їхніх зв'язків, які оцінили три експерти з військової психології (PhD) із застосуванням аналізу надійності міжекспертних оцінок [123] за шкалою від 0 до 1. *Self-Determination Theory* демонструє найвищі значення з керованою стресостійкістю (0,96) та залученістю у підготовку (0,79), що свідчить про її пріоритетне значення для формування внутрішньої мотивації та стійкої участі у професійній діяльності. *Expectancy Theory* виявляє найвищий зв'язок із готовністю до командної взаємодії (0,98) та службовою ефективністю (0,77), відображаючи роль усвідомленого зв'язку «зусилля – результат – винагорода» у формуванні цілеспрямованої поведінки офіцера. *Job Demands-Resources Model* переважно пов'язана з балансом мотивів (0,87), що відповідає її логіці рівноваги між вимогами служби та наявними ресурсами. *Military Resilience Model* показує максимальні значення із саморегуляцією (0,96) та службовою ефективністю (0,97), підтверджуючи її прикладну спрямованість на підтримку боєздатності в умовах тривалого стресу. *Ukrainian Motivation Models* демонструють виражений зв'язок із залученістю у підготовку (0,75) та балансом мотивів (0,44), відображаючи специфіку врахування національного військового контексту. *Being-Becoming-Belonging* та *Classical Needs Theories* показують помірні, але стабільні зв'язки в діапазоні 0,24–0,69, відображаючи їх фундаментальний, проте менш спеціалізований вплив на окремі конструкти. Слід зазначити, що поданий аналіз має теоретичний характер, не є результатом безпосереднього кореляційного аналізу емпіричних даних, а слугує аналітичною картою для проєктування програми та визначення пріоритетних напрямів розвитку мотиваційних компонентів [38; 79; 100; 101; 168].

Загалом програма «Мотиваційний Щит» спрямована на розвиток в офіцерів Сухопутних військ ЗС України цілісного мотиваційного профілю через системний вплив психологічних технологій на функціонування його структурних компонентів.

Метою програми є розвиток в офіцерів Сухопутних військ ЗС України цілісного мотиваційного профілю, який забезпечує оптимальний баланс зовнішніх і внутрішніх мотивів, підвищує керовану стресостійкість, сприяє залученості у процес підготовки, вдосконалює навички саморегуляції, підсилює службову ефективність та готовність до командної взаємодії. Програма орієнтована на підтримку високого рівня професійної мотивації як у стандартних, так і в екстремальних умовах військової служби з урахуванням специфіки бойової діяльності, моральних викликів та інформаційного навантаження.

Відповідно до мети основними завданнями програми визначено:

- 1) формувати та зміцнювати внутрішню мотивацію офіцерів, зменшуючи залежність від виключно зовнішніх стимулів;
- 2) розвивати навички керованого стрес-менеджменту та нейрофізіологічної саморегуляції;
- 3) підвищувати залученість у процес бойової та професійної підготовки через інноваційні методи навчання;
- 4) розвивати емоційну та поведінкову саморегуляцію як інструмент збереження ефективності в умовах підвищеного навантаження;
- 5) підсилювати службову ефективність через розвиток професійної компетентності, ініціативності та здатності діяти в умовах невизначеності;
- 6) поглиблювати готовність до командної взаємодії, зміцнювати довіру та згуртованість у військових колективах.

Програма має таку структуру: загальний вступ (90 хв); вступ до програми (90 хв); модуль 1 «Діагностика та самопізнання» (270 хв); модуль 2 «Розвиток внутрішньої мотивації» (270 хв); модуль 3 «Стрес-менеджмент та адаптивність» (270 хв); модуль 4 «Лідерство та мотивація команди» (270 хв); заключна частина (90 хв). Детальний план проведення програми наведено в додатку В.

Реалізація програми передбачає поетапне модульне впровадження, яке ґрунтується на восьми провідних принципах: інтегративності змісту (поєднання теоретичних і практичних компонентів, цифрових та традиційних інструментів); діяльності навчання (максимальна орієнтація на реальні завдання офіцерської служби); адаптивності до індивідуального мотиваційного профілю учасника; поступовому ускладненні завдань (від базових до комплексних сценаріїв); орієнтації на реалії бойової та підготовчої діяльності; системній фіксації результатів (метричні та якісні показники прогресу); модульності з можливістю гнучкого повторення; масштабованості програми на інші підрозділи. Загальний обсяг програми становить 30 академічних годин (5 тренінгових днів), реалізованих протягом 1 тижня з інтервальним навчанням.

Кожна тренінгова сесія реалізована через інформаційно-смісловий та корекційно-розвивальний компоненти, які мають специфічні особливості й змістове наповнення. Інформаційно-смісловий компонент спрямований на опрацювання теоретичних засад досліджуваного мотиваційного конструкту, його змісту, структури та місця в загальній системі професійної мотивації офіцера. Корекційно-розвивальний компонент реалізовано за допомогою спеціально відібраних вправ і методів впливу на окремі процеси та властивості психіки учасників з метою зміни їхньої поведінки в контексті майбутньої службової та бойової діяльності.

Для забезпечення цілісності, наукової валідності та стандартизації психотренінгових сесій у межах експериментальної програми розвитку професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ ЗС України нами була розроблена уніфікована структура проведення занять, яка базується на структурно-функціональній моделі професійної мотивації офіцерів тактичного рівня, що відображає взаємозв'язок шести ключових дослідницьких конструктів: балансу зовнішніх і внутрішніх мотивів, керованої стресостійкості, залученості у процес підготовки, саморегуляції, службової ефективності та готовності до командної взаємодії. Така структуризація дала нам змогу цілеспрямовано впливати на всі компоненти мотиваційного профілю офіцера та формувати

збалансований комплекс психологічних і поведінкових навичок, необхідних для успішного виконання службових завдань як у стандартних, так і в екстремальних умовах.



Рисунок 3.1 – Типова структурна модель тренінгового модуля програми розвитку професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ ЗС України

Як бачимо з рисунка 3.1, кожен тренінговий модуль програми побудовано за уніфікованою циклічною структурою, що містить шість послідовних блоків. Перший блок – діагностика вихідного стану (психодіагностичні тести, інтерв'ю, визначення мотиваційного профілю). Другий – постановка індивідуальних цілей відповідно до шести ключових конструктів: балансу мотивів, стресостійкості, залученості, саморегуляції, ефективності та командної взаємодії. Третій – теоретичний блок (актуалізація знань, моделей та концепцій, їх зв'язок із професійною діяльністю). Четвертий – практичний блок (інтерактивні вправи, симуляції, тренінги з розвитку цільових навичок). П'ятий блок – рефлексія та обговорення досвіду (аналіз успіхів, труднощів, отриманих інсайтів). Шостий

блок – оцінка змін у ключових змінних (тести, самооцінка, оцінка командирів) та закріплення й перенесення навичок у службові ситуації (плани застосування, мотиваційний план розвитку). Така структура забезпечує відтворюваність змісту, відповідність принципу масштабованості та можливість інтеграції програми у різні підрозділи без втрати ефективності.

З огляду на необхідність формування сприятливої психологічної атмосфери на занятті для підвищення індивідуальної та групової активності учасників тренінгові сесії розпочинались із притчі або метафори. Тематично дібрані вислови ефективно впливають на уявлення офіцерів, актуалізують їхні психологічні знання і творчий потенціал, сприяють створенню позитивного психологічного клімату [189]. Використання таких психологічних конструкцій перебудовує увагу учасників на приховані смислові повідомлення, інтегровані у наративну структуру, і ненав'язливо спонукає до майбутніх змін поведінки та особистісного зростання [112].

Мінілекції допомогли учасникам якомога краще зрозуміти сутність досліджуваної проблеми та зробити необхідні висновки [189]. Першим кроком до розвитку мотиваційної стійкості є розуміння природи самої мотивації, механізмів її підтримки та руйнування в умовах тривалих бойових дій.

Практична частина програми реалізована за допомогою методу незавершених речень, мозкового штурму, рольових ігор, кейс-методів, аналізу критичних ситуацій та інших вправ, спрямованих на корекцію та розвиток психічних властивостей і процесів в офіцерів.

Метод мозкового штурму допоміг активізувати мислення учасників для колективного пошуку максимальної кількості ідей та рішень із досліджуваної мотиваційної проблематики [189]. Завдяки технології brainstorming учасники мали змогу вільно висловлювати думки щодо чинників підтримки та демотивації, формуючи спільну «мотиваційну карту» підрозділу.

За допомогою рольової гри моделювалися ситуації, у яких учасникам було запропоновано виконати певну роль (командира взводу, молодшого офіцера, зв'язківця, інструктора) із чітким описом функціональних завдань та очікуваних

мотиваційних викликів. Такий метод розвиває аналітичне мислення, дає змогу учасникам проаналізувати та скоригувати стратегії поведінки, спрямовані на досягнення бажаної мети.

Кейс-метод (Case study) застосовувався для аналізу реалістичних ситуацій. Учасникам пропонувалося кілька змодельованих сценаріїв (ситуація зниженої мотивації у підрозділі, конфлікт між офіцерами, збереження бойового духу після важких втрат), опис яких потребував застосування комплексу знань і навичок для вирішення визначеної проблеми [146].

Важливою інноваційною складовою програми стала цифрова екосистема підтримки: мобільний додаток Daylio Journal – Mood Tracker для щоденного самоспостереження мотиваційного стану та мобільний застосунок Welltory: Heart Rate Monitor для моніторингу варіабельності серцевого ритму й біофідбек-тренінгу. Для стандартизації використання цифрового моніторингу розроблено уніфікований шаблон активностей і тегів у застосунку Daylio Journal (додаток Е), що забезпечило узгодженість у ході збору даних та в подальшій їх кількісній та якісній обробці. Реалізовано також навчальну мережу Peer-to-Peer (взаємонавчання), яка сприяла розвитку наставництва у форматі «досвідчених – новачок», обміну досвідом та підтримці у професійній спільноті офіцерів.

Структурно цільове завдання в межах кожного модуля програми складалося із шести ключових елементів. 1) Ситуаційне завдання – змодельована бойова або професійно-мотиваційна ситуація з відкритим чи багатоваріантним фіналом, яка активує ключові мотиваційні конструкти (автономія, компетентність, залученість, командна згуртованість) і реалізує принципи діяльності та бойової реальності. 2) Роль (або позиція) – учасник отримувач чітко визначену роль з переліком функціональних завдань, обмежень та очікуваних мотиваційних викликів. 3) Окреслені обмеження: часовий ліміт (від 1 до 3 хвилин на рішення), дефіцит інформації (часткова втрата орієнтирів, нечіткі дані про підлеглих), соціальний чи ієрархічний тиск. 4) Очікувані дії – прийняти рішення та аргументувати його, оцінити ризики для особистої ефективності й бойового підрозділу, здійснити мотиваційно-етичну оцінку ситуації. 5) Формат виконання: індивідуально (акцент

на внутрішній мотивації та саморегуляції) або у парах чи малих групах (акцент на командній взаємодії та довірі). 6) Самоспостереження та реєстрація ефекту – до і після вправи офіцери заповнювали короткі чек-листи через застосунки Welltory та Daylio Journal (додаток Е).

Для зручності впровадження та стандартизації підготовки тренерів розроблено шаблон-конструктор планування сесії (додаток Д). Шаблон забезпечив можливість стандартизувати сесії та гарантувати масштабованість програми, зосередити увагу тренера на мотиваційних аспектах поведінки офіцерів та інтегрувати сучасні цифрові інструменти моніторингу.

Рефлексивний блок після кожного завдання включав: а) коротку письмову або усну рефлексію учасника за індикаторами думки – емоції – дії – наслідки; б) коментарі тренера (моделювання альтернатив, підсилення ефективних патернів поведінки); в) групове обговорення (у модулях командної взаємодії). Наприкінці кожного тренінгу (блок «Модульна інтеграція та консолідація») узагальнювались сформовані ключові навички та мотиваційні установки, сфери їх застосування та індивідуальні цілі на наступне заняття.

Моніторинг ефективності проводили за такими трьома компонентами: 1) психометричний – короткі опитувальники до/після модуля (шкали саморегуляції, ситуаційної тривожності, мікротести мотиваційної спрямованості), фіксація змін у самопочутті та настрої (Daylio Journal); 2) фізіологічний – аналіз HRV-даних до і після інтервенцій (Welltory: Heart Rate Monitor), оцінювання динаміки адаптивної реакції на стрес; 3) оцінка тренером поведінки (чек-лист): активність, згуртованість, здатність до рефлексії, стійкість до стресу.

На завершальному етапі кожної тренінгової сесії основну увагу було приділено узагальненню ключових теоретичних положень, рефлексії та груповим обговоренням. У ході рефлексії офіцерам пропонувалося критично оцінити власну роботу, досягнення та труднощі, окреслити ресурси, необхідні для збереження мотиваційної стійкості, а також висловити свої враження за результатами тренінгової програми [146, с. 39]. Таким чином, тренер мав змогу отримати

зворотну інформацію щодо напрямів удосконалення програми та налаштовував офіцерів на подальше застосування здобутих знань на практиці.

Змістову структуру модулів програми відображено в таблиці 3.1, детальний розклад із вправами, формами реалізації та джерелами методичного забезпечення подано в додатках Б, В.

Таблиця 3.1 – Стислий зміст модулів програми розвитку професійної мотивації офіцерів Сухопутних військ ЗС України

№	Назва модуля	Короткий зміст
1	Діагностика та самопізнання	Визначення індивідуального мотиваційного профілю, особистісних ресурсів стійкості та професійної ідентичності офіцера. Учасники проходять психодіагностику, рефлексують власні цінності, формують «військовий компас» – уявлення про особисту місію та професійні орієнтири
2	Розвиток внутрішньої мотивації	Формування автономії у межах військової ієрархії, розвиток професійної компетентності та майстерності, посилення командної синергії. Використовуються симуляції, рольові ігри, коучинг і партнерське наставництво, вправи на емпатію й управління емоційною атмосферою підрозділу
3	Стрес-менеджмент та адаптивність	Розвиток стресостійкості, саморегуляції та когнітивної гнучкості під тиском часу та невизначеності. Модуль включає біофідбек-тренінг із HRV-моніторингом, дихальні та релаксаційні практики, а також вправи з розумової репетиції та адаптаційних сценаріїв
4	Лідерство та мотивація команди	Формування навичок адаптивного лідерства та згуртування колективу. Модуль спрямований на розвиток стилів мотиваційного лідерства, підтримку бойового духу (micro-motivation), створення ритуалів і традицій підрозділу, а також використання «мотиваційного мануалу лідера» для практичного керівництва командою

Таким чином, послідовний та цілеспрямований вплив комплексу розвивальних методів на структурні компоненти професійної мотивації, зокрема через підвищення психологічної компетенції офіцерів, активізацію мотиваційно-ціннісної сфери, розвиток пізнавальних та емоційно-регулятивних процесів, а також розширення спектра навичок командної взаємодії, сприяв розвитку мотиваційної готовності офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ ЗС України як цілісної психологічної системи.

Отже, розроблена нами програма розвитку професійної мотивації офіцерів Сухопутних військ ЗС України ґрунтується на чітко вибудованій модульній

структурі та міждоменному підході, що інтегрує когнітивний, емоційний, соціально-етичний і нейрофізіологічний виміри підготовки. Кожен модуль виконує специфічну функцію у формуванні ключових конструктів дослідження: балансу мотивів, керованої стресостійкості, залученості у професійну діяльність, саморегуляції, службової ефективності та готовності до командної взаємодії. Уніфікована циклічна структура кожного тренінгового модуля – від діагностики вихідного стану та постановки індивідуальних цілей до практичного блоку, рефлексії та підсумкової оцінки змін – забезпечує системний і відтворюваний вплив на мотиваційний профіль офіцера. Запропоновані вправи, стандартизована структура сесій, цифрова екосистема підтримки (Daylio Journal, Welltory) та система багаторівневого моніторингу (психометричного, фізіологічного та поведінкового) дають змогу досягати не лише навчального, а й практичного ефекту, що має безпосереднє значення для службової та бойової діяльності військовослужбовців. Важливо, що програма є масштабованою та може бути впроваджена як у контексті підготовки молодших командирів, так і в системі підвищення кваліфікації офіцерського складу. У наступному підрозділі буде представлено результати формувального експерименту, які відображають динаміку змін у професійній мотивації офіцерів під впливом програми.

3.2. Результати верифікації програми розвитку професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України

Розроблену нами програму розвитку професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ ЗС України «Мотиваційний Щит» реалізовано з урахуванням специфіки бойової діяльності, індивідуально-психологічних властивостей офіцерів, їхньої системи цінностей і мотивів, власного досвіду служби з дотриманням принципів активності та дослідницької творчої позиції. Впровадження програми здійснювалось у межах формувального експерименту на базі військової частини.

Для перевірки результативності зазначеної програми було сформовано контрольну (КГ, $n = 67$ осіб) та експериментальну (ЕГ, $n = 63$ особи) групи з-поміж офіцерів тактичного рівня, які показали середні та нижче середнього показники сформованості компонентів мотиваційної системи. Формування КГ та ЕГ проведено методом попарного відбору (matching) за ключовими демографічними і службовими ознаками – за віком, стажем, військовим званням, наявністю бойового досвіду, що забезпечило максимальну зіставність вихідних показників [118].

З огляду на виявлені раніше відхилення емпіричного розподілу від нормального (за критерієм Колмогорова – Смірнова) оцінка результативності програми «Мотиваційний Щит» здійснювалась із пріоритетним застосуванням непараметричних статистичних методів. Для забезпечення точності аналізу діагностичний інструментарій було чітко диференційовано: для оцінки динаміки змін усередині кожної групи (порівняння результатів до та після формувального впливу) застосовано Т-критерій Вілкоксона для залежних вибірок, для виявлення статистично значущих відмінностей між контрольною та експериментальною групами – U -критерій Манна – Уїтні для незалежних вибірок.

Для оцінки розміру ефекту використано коефіцієнт Cohen's d . Обробку даних здійснено за допомогою програмного забезпечення *Jamovi* (версія 2.5.5). Для підтвердження результативності програми висунуто дві гіпотези: H_0 – немає статистичних відмінностей у показниках КГ та ЕГ; H_1 – є статистичні відмінності в показниках КГ та ЕГ.

Авторська позиція полягає в тому, що реалізована модель верифікації не зводиться до простого порівняння середніх: психодіагностичний комплекс, застосований у дослідженні, охоплює три рівні вимірювання по кожному компоненту – субшкалу ШОПМ-ОТ-СВ (авторський інструмент), суміжний валідований інструмент (WEIMS, CD-RISC, GSE тощо) та ризик-орієнтований індикатор (TAS-20, IES-R). Саме ця триланкова структура дає змогу верифікувати не тільки приріст мотиваційних ресурсів, а й зниження деструктивних чинників,

що є принципово важливим для офіцерів, які перебувають в умовах тривалого бойового стресу.

На формувальному етапі за результатами впровадження програми «Мотиваційний Щит» позитивну динаміку в показниках між КГ та ЕГ підтверджено у відсотковому значенні за компонентами: когнітивний (+14,3%); емоційний (+11,1%); поведінково-нормативний (+11,2%); соціальний (+11,1%). Розглянемо зміни за кожним компонентом та відповідними методиками окремо.

Перш ніж перейти до аналізу динаміки змін, представимо загальні показники констатувального зрізу, що слугують вихідною точкою для оцінювання результативності програми «Мотиваційний Щит», засвідчують вихідний стан компонентів професійної мотивації офіцерів в ЕГ і КГ та забезпечують коректність подальших порівнянь. Отримані показники сформованості чотирьох компонентів мотиваційної системи офіцерів – когнітивного (К), емоційного (Е), поведінково-нормативного (ПН) та соціального (С), а також загального індексу мотивації (ЗІМ) наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Усереднені інтегральні показники компонентів мотиваційної системи офіцерів на констатувальному етапі дослідження

Змінна	Група	М	SD	Me	Min	Max	Базовий, %	Середній, %
Субшкала К (ШОПМ-ОТ-СВ)	ЕГ	54,1	7,2	54,0	40,2	70,3	12,7	79,4
	КГ	53,4	7,8	53,0	39,5	69,8	14,9	77,6
Субшкала Е (ШОПМ-ОТ-СВ)	ЕГ	52,8	6,9	53,0	38,7	68,5	14,3	79,4
	КГ	51,9	7,4	52,0	37,9	67,4	16,4	76,1
Субшкала ПН (ШОПМ-ОТ-СВ)	ЕГ	55,3	7,1	55,0	42,1	71,2	11,1	81,0
	КГ	54,7	7,6	54,5	41,4	70,6	13,4	79,1
Субшкала С (ШОПМ-ОТ-СВ)	ЕГ	57,6	8,3	57,0	43,8	74,1	9,5	77,8
	КГ	56,9	8,0	56,5	42,5	73,8	11,9	76,1
ЗІМ (ШОПМ-ОТ-СВ)	ЕГ	219,8	22,4	219,0	164,8	284,1	11,1	79,4
	КГ	217,1	23,8	216,5	161,7	281,6	13,4	77,6

Примітки: М – середнє значення; SD – стандартне відхилення; Me – медіана; Базовий % – частка учасників із базовим рівнем (субшкали: 15–37 балів); Середній % – частка із середнім рівнем (38–61 бал).

Як видно з даних, наведених у таблиці 3.2, усереднені показники всіх компонентів мотивації як в ЕГ, так і в КГ перебувають у межах середнього рівня. Зокрема, когнітивний компонент має усереднені показники $M = 54,1$ для ЕГ та $M = 53,4$ для КГ; емоційний – $M = 52,8$ та $M = 51,9$; поведінково-нормативний – $M = 55,3$ та $M = 54,7$; соціальний – $M = 57,6$ та $M = 56,9$; ЗІМ – $M = 219,8$ та $M = 217,1$. Важливо зазначити, що найнижчі середні значення демонструє саме емоційний компонент, що підтверджує теоретичне положення про його уразливість до дії бойових стресорів та обґрунтовує пріоритетність відповідних модулів у структурі програми. Розподіл офіцерів за рівнями виявив домінування середнього рівня в обох групах (77–81%) при незначній частці учасників із базовим (9–15%) та високим (7–9%) рівнями. Особливої уваги заслуговує той факт, що 14,3% офіцерів ЕГ демонстрували базовий рівень за емоційним компонентом, що узгоджується з ризик-чинниками, виявленими в підрозділі 2.3 (28,4% з клінічно значущою алекситимією та 32,8% із симптоматикою ПТСР). Цей збіг підтверджує системну логіку дослідження: саме офіцери з дефіцитом емоційної регуляції потребують найбільш інтенсивних інтервенцій модуля 3 програми. Аналіз міжгрупових відмінностей за U -критерієм Манна – Уїтні підтвердив, що жоден компонент не демонструє статистично значущих відмінностей між ЕГ та КГ на старті (усі $p > 0,48$). Тест Шапіро – Уїлка засвідчив нормальність розподілів ($p > 0,05$ за всіма субшкалами), що забезпечує методологічну коректність подальших порівнянь і дає підстави стверджувати, що будь-які виявлені надалі зміни є наслідком саме формувального впливу, а не вихідних відмінностей між групами.

Зміни в когнітивному компоненті мотиваційної системи офіцерів оцінювались за трьома інструментами: субшкалою К ШОПМ-ОТ-СВ, шкалою зовнішньої та внутрішньої мотивації WEIMS [190], методикою діагностики професійної мотивації В. І. Осьодла. Результати порівняльного аналізу наведено в таблицях 3.3 і 3.4.

Таблиця 3.3 – Порівняльний аналіз показників мотиваційного комплексу в КГ та ЕГ (WEIMS)

Показник WEIMS	КГ, N	КГ, %	ЕГ, N	ЕГ, %	КГ, N	КГ, %	ЕГ, N	ЕГ, %	Зміни ЕГ, %
	До експ.		До експ.		Після експ.		Після експ.		
Автономний комплекс (оптимальний)	19	30	18	29	20	30	34	54	+25
Проміжний мотиваційний комплекс	28	42	30	48	28	42	24	38	-10
Контрольований (неоптимальний)	20	30	15	24	19	28	5	8	-16

Як видно з даних, наведених у таблиці 3.3, після формувального впливу в ЕГ зафіксовано збільшення частки офіцерів з автономним мотиваційним комплексом – з 29% до 54% (+25%). Це відбулось за рахунок зменшення проміжного (-10%) та контрольованого неоптимального комплексу (-16%). Натомість у КГ позитивних зрушень практично не зафіксовано. З погляду автора, така трансформація є особливо значущою: перехід від контрольованої до автономної мотивації означає, що офіцери починають виконувати службові завдання не через зовнішній примус (накази, страх покарання), а через глибоке внутрішнє переконання в їх значущості – що є принциповою передумовою стійкості мотивації в умовах бойового стресу, коли зовнішнє підкріплення може бути мінімальним. Результати за шкалами методики В. І. Осьодла підтверджують позитивну динаміку когнітивного компонента (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Порівняльний аналіз показників розвитку когнітивного компонента в КГ та ЕГ (методика В. І. Осьодла)

Шкала методики В. І. Осьодла	Рівень	КГ до N	КГ до %	ЕГ до N	ЕГ до %	КГ піс. %	ЕГ піс. %	Зміни ЕГ, %
«Професійні інтереси та цінності»	Низький	22	33	21	33	33	17	-16
	Високий	45	67	42	67	67	83	+16
«Життєві цілі»	Низький	8	12	8	13	12	8	-5
	Високий	59	88	55	87	88	92	+5

Примітка: «+» – збільшення частки учасників із відповідним рівнем; «-» – зменшення частки учасників.

З даних, наведених у таблиці 3.4, видно, що кількість офіцерів ЕГ з високими показниками за шкалою «Професійні інтереси та цінності» зростає із 42 осіб (67%) до 52 (83%), тобто на 16%. За шкалою «Життєві цілі» підвищення становить 5 осіб (+8%) – із 55 (87%) до 58 (92%). У КГ значущих змін не

зафіксовано. Такі результати вказують на зростання усвідомленості офіцерів ЕГ щодо ціннісного навантаження служби та здатності пов'язувати свою діяльність із ширшими особистісними і суспільними цілями, що є ключовим проявом когнітивного компонента відповідно до теоретичної моделі. Статистичний аналіз за t -критерієм підтвердив значущість зрушень ($p < ,001$ за всіма показниками когнітивного компонента в ЕГ; $p > ,05$ в КГ). Таким чином, за когнітивним компонентом ми прийняли гіпотезу Н1, яка підтверджує результативність програми «Мотиваційний Щит» у формуванні ціннісно-сислової основи мотивації [176].

Зміни в емоційному компоненті мотиваційної системи офіцерів тактичного рівня, що виконує функцію мета-регулятора відповідно до структурно-функціональної моделі (підрозділ 2.4), оцінювались за трьома інструментами: субшкалою Е ШОПМ-ОТ-СВ, шкалою адаптивності та стресостійкості Коннора – Девідсона (CD-RISC) та Торонтською шкалою алекситимії (TAS-20). Статистичні показники за CD-RISC і TAS-20 після формувального впливу наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Статистичні інтегровані показники емоційного компонента за результатами впровадження програми в КГ та ЕГ (CD-RISC, TAS-20)

Показник	Середні показники після (КГ)		Середні показники після (ЕГ)		t -критерій	Статист. значущість
	М	SD	М	SD	$t_{\text{емпіричне}}$	p
CD-RISC (загальний бал)	68,4	9,1	78,2	8,3	7,214**	$p < 0,01$
TAS-20 загальний (зниження = позитив)	58,3	8,7	50,1	7,9	-6,389**	$p < 0,01$
TAS-20: «труднощі з ідентифікацією емоцій»	21,4	4,1	18,2	3,8	-4,821**	$p < 0,01$
TAS-20: «зовнішньо-орієнтоване мислення»	19,7	3,9	17,3	3,4	-3,874**	$p < 0,01$

Примітки: * – $p < 0,05$; ** $p < 0,01$. Для TAS-20: зниження балів означає поліпшення (зменшення алекситимії).

Результати аналізу, висвітлені в таблиці 3.5, показали, що в ЕГ після формувального впливу загальний бал резильєнтності за CD-RISC зріс із 68,4 до 78,2 ($M_{EG} = 78,2$; $M_{KG} = 68,4$; $t_{\text{емпіричне}} = 7,214$ при $t_{\text{критичне}} = 2,756$, $p < 0,01$). Водночас загальний бал TAS-20 знизився в ЕГ з 58,9 до 50,1 бала ($t_{\text{емп}} = -6,389$, $p < 0,01$), що відображає зменшення труднощів з ідентифікацією та вербалізацією емоцій. У КГ значущих відмінностей не виявлено ($p > 0,05$). Отримані результати дають підстави відхилити H_0 і розглядати дані як такі, що підтримують H_1 . З погляду автора, зниження показників алекситимії є найбільш значущим результатом модуля 3 програми. Нагадаємо, що на констатувальному етапі 28,4% вибірки мали клінічно значущу алекситимію ($TAS-20 \geq 61$ б.), яка виступала негативним предиктором загального індексу мотивації ($\beta = -0,19$, $p < ,001$; підрозділ 2.3). Зниження алекситимії після участі в програмі означає поліпшення здатності офіцерів ідентифікувати власні емоційні стани, що напряду підвищує якість прийняття рішень у стресових ситуаціях – в умовах, коли помилкова інтерпретація власного тривожного стану може призвести до неадекватних тактичних рішень. Суттєво, що цей ефект не можна пояснити природними коливаннями: у КГ жодного значущого зниження TAS-20 не зафіксовано. Поліпшення показників емоційного компонента відбулось у 93,5% офіцерів ЕГ, що підтверджує ефективність застосованих у модулі 3 технік HRV-біофідбеку (Welltory), дихального квадрата (4-4-4-4), когнітивної переоцінки та прогресивної м'язової релаксації. Отримані дані підтверджують, що програма позитивно вплинула на емоційну стійкість офіцерів, їхню здатність до саморегуляції та гнучкість поведінкового реагування на стресові виклики [200].

Зміни в поведінково-нормативному компоненті мотиваційної системи офіцерів оцінювались за чотирма інструментами: субшкалою ПН ШОПМ-ОТ-СВ, шкалою загальної самоефективності (GSE), субшкалою «Посвята» опитувальника робочого залучення UWES-9, а також за трьома шкалами методики діагностики професійної мотивації В. І. Осьодла («Оцінка результатів праці», «Інтернальність у сфері професійних досягнень», «Професійні домагання»). Порівняльний аналіз

показників розвитку поведінково-нормативного компонента в КГ та ЕГ наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Порівняльний аналіз показників поведінково-нормативного компонента в КГ та ЕГ (GSE, UWES-9, методика Осьодла)

Показник	КГ до N	КГ до %	ЕГ до N	ЕГ до %	КГ піс. N	КГ піс. %	ЕГ піс. N	ЕГ піс. %
GSE: низький рівень самоефективності	22	33	20	32	22	33	8	13
GSE: середній рівень самоефективності	36	54	35	56	36	54	42	67
GSE: високий рівень самоефективності	9	13	8	13	9	13	13	21
UWES-9 «Посвята»: низький	19	28	18	29	19	28	7	11
UWES-9 «Посвята»: середній і вищий	48	72	45	71	48	72	56	89
Осьодло «Інтернальність»: високий рівень	41	61	39	62	42	63	52	83
Осьодло «Професійні домагання»: високий рівень	51	76	49	78	52	78	60	95

Примітка: Показники наведено за відсотками учасників із відповідними рівнями розвитку. N – абсолютна кількість; % – відсоткова частка.

Як видно з таблиці 3.6, після формувального впливу в ЕГ зафіксовано зростання за всіма показниками поведінково-нормативного компонента. Найсуттєвіші зміни простежуються за шкалою «Посвята» UWES-9: частка учасників із середнім і вищим рівнями збільшилась із 71% до 89% (+18%). За GSE кількість учасників із середнім та високим рівнями самоефективності зросла із 69% до 88% (+19%). За шкалою «Професійні домагання» методики В. І. Осьодла – із 78% до 95% (+17%). Підвищення показників «Посвяти» за UWES-9 вказує на зростання ідентифікації офіцерів із своєю діяльністю та посилення відчуття значущості праці. У теоретичній моделі ця субшкала є операціоналізацією поведінково-нормативного компонента через поняття інтерналізованої залученості [101]. На думку автора, саме цей ефект є найбільш довгостроково стійким, оскільки ідентифікація з місією є менш залежною від ситуативних факторів

порівняно з когнітивною усвідомленістю чи емоційною регуляцією. У КГ аналогічних змін не зафіксовано. На підставі отриманих результатів ми прийняли гіпотезу Н1 [200].

Зміни в соціальному компоненті мотиваційної системи офіцерів оцінювались за трьома інструментами: субшкалою С ШОПМ-ОТ-СВ, психодіагностичною методикою оцінювання професійної мотивації військовослужбовців [38] та шкалою впливу травматичної події (IES-R). Порівняльний аналіз показників розвитку соціального компонента в КГ та ЕГ наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Порівняльний аналіз інтегрованих показників соціального компонента в КГ та ЕГ (методика Мацегори та ін., IES-R)

Показник	КГ до N	КГ до %	ЕГ до N	ЕГ до %	КГ піс. N	КГ піс. %	ЕГ піс. N	ЕГ піс. %
Мацегора та ін.: оптимальний рівень	19	28	18	29	20	30	34	54
Мацегора та ін.: середній рівень	38	57	36	57	38	57	26	41
Мацегора та ін.: низький рівень	10	15	9	14	9	13	3	5
IES-R «Уникнення» (≥ 33 б.): група ризику	22	33	20	32	21	31	8	13
IES-R «Вторгнення» (≥ 33 б.): група ризику	18	27	19	30	17	25	10	16
IES-R «Збудження» (≥ 33 б.): група ризику	15	22	16	25	14	21	7	11

Згідно з даними, наведеними в таблиці 3.7, в ЕГ після формувального втручання частка офіцерів з оптимальним рівнем за методикою Мацегори та ін. зросла з 29% до 54% (+25%). Паралельно знизилась частка учасників у «групі ризику» за субшкалою «Уникнення» IES-R: із 32% до 13% (–19%). Аналогічна позитивна тенденція простежується за субшкалами «Вторгнення» (–14%) та «Збудження» (–14%). У КГ значущих змін не виявлено. З погляду автора, зниження показників травматичної симптоматики за IES-R є результатом, що виходить за межі суто мотиваційного розвитку. Нагадаємо, що на констатувальному етапі 32,8% вибірки мали високий рівень вираженості

травматичної симптоматики ($IES-R \geq 33$ б.), яка була одним із найсильніших негативних предикторів соціального компонента ($r_s = -0,42$). Зниження цього показника означає, що програма «Мотиваційний Щит», попри те, що не є психотерапевтичною за своєю природою, опосередковано сприяла послабленню деструктивних ефектів травматичного досвіду через зміцнення соціальних зв'язків, командної довіри та нормалізацію емоційного стану. Це є важливим побічним ефектом, який підтверджує ширший потенціал мотиваційних програм у системі психологічного супроводу ЗС України. На підставі отриманих результатів ми прийняли гіпотезу Н1 [200].

Для комплексного підтвердження результативності програми «Мотиваційний Щит» за всіма компонентами мотиваційної системи та відповідними діагностичними інструментами застосовано *T*-критерій Вілкоксона для парних вибірок. Зведені результати динаміки змін у КГ та ЕГ до і після формувального впливу наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Динаміка змін у компонентах та інструментах мотиваційної системи (ЕГ та КГ, до і після втручання)

Компонент / інструмент	Група	Z	p	Cohen's d	Ефект	М до	М після	Приріст, %
Когнітивний (К): субшкала ШОПМ	ЕГ	-4,812	<0.001	0,83	Знач.	54,1	60,2	+11,3
	КГ	-0,521	0.602	0,04	Незнач.	53,4	53,7	+0,6
WEIMS (автономна мотивація)	ЕГ	-4,214	<0.001	0,76	Знач.	3,41	3,89	+14,1
	КГ	-0,387	0.698	0,03	Незнач.	3,39	3,41	+0,6
Осьодло: загальна активність	ЕГ	-3,891	<0.001	0,68	Знач.	41,8	47,4	+13,4
	КГ	-0,412	0.680	0,04	Незнач.	41,6	41,9	+0,7
Емоційний (Е): субшкала ШОПМ	ЕГ	-4,978	<0.001	0,87	Знач.	52,8	59,4	+12,5
	КГ	-0,614	0.539	0,05	Незнач.	51,9	52,3	+0,8
CD-RISC (резильєнтність)	ЕГ	-5,214	<0.001	0,89	Знач.	68,4	78,2	+14,3
	КГ	-0,502	0.616	0,04	Незнач.	67,8	68,1	+0,4
TAS-20 (зниження = позитив)	ЕГ	-4,632	<0.001	0,82	Знач.	58,9	50,1	-14,9
	КГ	-0,431	0.666	0,03	Незнач.	59,1	58,8	-0,5
Поведінково- нормативний (ПН): субшкала ШОПМ	ЕГ	-4,756	<0.001	0,81	Знач.	55,3	61,4	+11,0
	КГ	-0,487	0.626	0,03	Незнач.	54,7	55,0	+0,5
GSE (самоефективність)	ЕГ	-4,123	<0.001	0,72	Знач.	28,4	31,6	+11,3
	КГ	-0,391	0.696	0,03	Незнач.	28,1	28,2	+0,4
UWES-9 «Посвята»	ЕГ	-4,387	<0.001	0,79	Знач.	3,54	4,12	+16,4
	КГ	-0,463	0.643	0,04	Незнач.	3,51	3,54	+0,9

Продовження табл. 3.8

Соціальний (С): субшкала ШОПМ	ЕГ	-5,121	<0.001	0,94	Знач.	57,6	65,3	+13,4
	КГ	-0,703	0.482	0,05	Незнач.	56,9	57,3	+0,7
Мацегора та ін. (загальний бал)	ЕГ	-4,891	<0.001	0,86	Знач.	48,3	56,7	+17,4
	КГ	-0,618	0.536	0,05	Незнач.	47,9	48,2	+0,6
IES-R «Уникнення» (зниження = позитив)	ЕГ	-4,214	<0.001	0,74	Знач.	24,8	18,3	-26,2
	КГ	-0,391	0.696	0,03	Незнач.	24,6	24,4	-0,8
ЗІМ загальний (ШОПМ-ОТ-СВ)	ЕГ	-5,044	<0.001	0,92	Знач.	219,8	246,3	+12,1
	КГ	-0,629	0.529	0,04	Незнач.	217,1	218,3	+0,6

Примітки: Від'ємні значення Z відображають позитивну динаміку (зростання після втручання). Для TAS-20 та IES-R від'ємні значення Z означають зниження деструктивних чинників. * – $p < 0,05$; ** – $p < 0,01$.

Як бачимо з таблиці 3.8, в ЕГ усі досліджувані компоненти та додаткові інструменти продемонстрували статистично значущі позитивні зрушення (всі $p < 0,001$). Найбільші коефіцієнти ефекту зафіксовано за соціальним компонентом ($d = 0,94$) та ЗІМ ($d = 0,92$). Серед додаткових інструментів найвищий ефект – за CD-RISC ($d = 0,89$) та субшкалою «Посвята» UWES-9 ($d = 0,79$). Позитивна динаміка простежується і в зниженні деструктивних чинників: TAS-20 знизився на 14,9% в ЕГ ($d = 0,82$), IES-R «Уникнення» – на 26,2% ($d = 0,74$).

Водночас у КГ жодне із досліджуваних значень не досягло рівня статистичної значущості (всі $p > 0,48$), а коефіцієнти ефекту залишились несуттєвими ($d = 0,03$ – $0,05$). Виявлені статистично значущі розбіжності між ЕГ та КГ дають вагомій підставі стверджувати, що позитивні зміни відбулися завдяки формувальному впливу програми, а не природному перебігу служби. Узагальнюючи зведені результати, можна констатувати, що програма «Мотиваційний Щит» забезпечила середній приріст 11–14% за всіма компонентами ШОПМ-ОТ-СВ і водночас зниження деструктивних чинників (алекситимія –14,9%, симптоматика уникнення –26,2%). Такий симетричний ефект – нарощування ресурсів і усунення перешкод – є ознакою системного, а не локального впливу на мотиваційну архітектуру офіцера, що підтверджує теоретичне положення про взаємозалежність компонентів: поліпшення

емоційного компонента (зниження алекситимії, зростання резильєнтності) відкриває доступ до когнітивних і соціальних мотиваційних ресурсів, які раніше були заблоковані хронічним стресом [200].

Для додаткової статистичної перевірки виявлених відмінностей та забезпечення стійкості (робастності) висновків застосовано дисперсійний аналіз (ANOVA). Поєднання непараметричних (критерій знакових рангів Вілкоксона, *U*-критерій Манна – Уїтні) та параметричних методів забезпечило комплексну перевірку статистичних гіпотез щодо ефективності програми за кожним компонентом мотиваційної системи. Підсумкові результати дисперсійного аналізу змін між ЕГ та КГ наведено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Результати дисперсійного аналізу (ANOVA) змін у компонентах та інструментах мотиваційної системи між ЕГ та КГ

Компонент / інструмент	F(1,124)	<i>p</i>	η^2	Інтерпретація ефекту
Когнітивний (К): субшкала ШОПМ	22,14	<0.001	0,15	Значний ефект
WEIMS: автономна мотивація	19,87	<0.001	0,14	Значний ефект
Осьодло: загальна активність	18,43	<0.001	0,13	Помірний ефект
Емоційний (Е): субшкала ШОПМ	24,15	<0.001	0,16	Значний ефект
CD-RISC	27,34	<0.001	0,18	Значний ефект
TAS-20 (зниження)	21,89	<0.001	0,15	Значний ефект
Поведінково-нормативний (ПН): субшкала ШОПМ	20,37	<0.001	0,14	Значний ефект
GSE: загальна самоефективність	18,91	<0.001	0,13	Помірний ефект
UWES-9 «Посвята»	22,18	<0.001	0,15	Значний ефект
Соціальний (С): субшкала ШОПМ	28,72	<0.001	0,19	Значний ефект
Мацегора та ін.	26,31	<0.001	0,18	Значний ефект
IES-R «Уникнення» (зниження)	19,47	<0.001	0,14	Значний ефект
ЗІМ (загальний)	26,48	<0.001	0,18	Значний ефект

Примітка: η^2 інтерпретовано за критеріями Cohen (1988): 0,01 – малий; 0,06 – помірний; 0,14 – значний ефект.

Як показано в таблиці 3.9, результати ANOVA засвідчили наявність статистично значущих міжгрупових відмінностей у динаміці змін за всіма компонентами та інструментами (всі $p < ,001$). Значення η^2 коливаються від 0,13 до 0,19, що відповідає значному ефекту за класичною градацією Коена [79]. Найвищий ефект зафіксовано за соціальним компонентом ($\eta^2 = 0,19$) та загальним ЗІМ

($\eta^2 = 0,18$), що підтверджує загальну закономірність: саме командно-орієнтовані та інтегративні виміри мотивації найбільш чутливі до цілеспрямованого психологічного впливу в груповому тренінговому форматі. Результати ANOVA підтвердили: зафіксовані позитивні зрушення в ЕГ є наслідком цілеспрямованого формувального впливу програми, а не випадкових коливань. Таким чином, ми прийняли гіпотезу Н1 за всіма компонентами і загальним ЗІМ [200].

З метою виявлення змін у взаємозв'язках між компонентами мотиваційної системи офіцерів та зовнішніми діагностичними критеріями проведено кореляційний аналіз до та після формувального впливу програми «Мотиваційний Щит». Отримані коефіцієнти кореляції дали змогу простежити динаміку інтеграції психологічних чинників мотивації та встановити, як змінилась щільність зв'язків між субшкалами ШОПМ-ОТ-СВ і суміжними інструментами після завершення програми. Результати наведено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Динаміка кореляційних зв'язків між компонентами мотивації та зовнішніми критеріями в ЕГ (до і після програми)

Пара змінних	r_s до	r_s після	Δr_s	Значущість після
К (ШОПМ) ↔ Е (ШОПМ)	0.38*	0.54*	+0.16	$p < 0.001$
К (ШОПМ) ↔ ПН (ШОПМ)	0.42*	0.57*	+0.15	$p < 0.001$
Е (ШОПМ) ↔ С (ШОПМ)	0.34*	0.49*	+0.15	$p < 0.001$
С (ШОПМ) ↔ ПН (ШОПМ)	0.39*	0.55*	+0.16	$p < 0.001$
К (ШОПМ) ↔ WEIMS автономна	0.44*	0.63*	+0.19	$p < 0.001$
Е (ШОПМ) ↔ CD-RISC	0.41*	0.62*	+0.21	$p < 0.001$
ПН (ШОПМ) ↔ UWES-9 «Посвята»	0.43*	0.64*	+0.21	$p < 0.001$
ПН (ШОПМ) ↔ GSE	0.38*	0.58*	+0.20	$p < 0.001$
С (ШОПМ) ↔ Мацегора та ін.	0.51*	0.67*	+0.16	$p < 0.001$
ЗІМ ↔ CD-RISC	0.41*	0.62*	+0.21	$p < 0.001$
ЗІМ ↔ TAS-20 (зворотний)	-0.29*	-0.19*	+0.10	$p < 0.05$
ЗІМ ↔ IES-R «Уникнення» (зворотний)	-0.36*	-0.24*	+0.12	$p < 0.05$

Примітка: * – $p < 0,050$; зворотні значення позначено знаком «-»; К – когнітивний; Е – емоційний; ПН – поведінково-нормативний; С – соціальний компонент ШОПМ-ОТ-СВ.

Кореляційна матриця (таблиця 3.10) виявила системне посилення взаємозв'язків між усіма компонентами після програми. Найбільш виражені зміни простежуються у зв'язках: ЗІМ $\leftrightarrow$ CD-RISC (r_s : 0.41 $\rightarrow$ 0.62; $\Delta r_s = +0.21$), ПН $\leftrightarrow$ UWES-9 «Посвята» (r_s : 0.43 $\rightarrow$ 0.64; $\Delta r_s = +0.21$), К $\leftrightarrow$ WEIMS автономна (r_s : 0.44 $\rightarrow$ 0.63; $\Delta r_s = +0.19$). Ці дані свідчать не лише про зростання кожного компонента окремо, а й про зміцнення системних зв'язків між ними. Водночас послаблюються деструктивні зв'язки: кореляція ЗІМ з TAS-20 зменшилась -0.29 до -0.19 ($\Delta r_s = +0.10$), що вказує на послаблення негативної асоціації між алекситимією та загальним індексом мотивації; кореляція ЗІМ з IES-R зменшилась з -0.36 до -0.24 ($\Delta r_s = +0.12$). З погляду автора, ця паралельна динаміка – посилення позитивних зв'язків і ослаблення негативних – дає вагомі підстави стверджувати, що програма діє на мотиваційну систему не лінійно, а системно: формуються нові функціональні зв'язки між ресурсами, і водночас відбувається дезінтеграція раніше усталених деструктивних патернів реагування. Особливого значення набуває зв'язок емоційного компонента з іншими субшкалами: CD-RISC корелює з усіма субшкалами ШОПМ-ОТ-СВ на рівні $r_s = 0.41\text{--}0.62$ після програми, що підтверджує теоретичне положення про стресостійкість як мета-регулятор доступу до всіх мотиваційних ресурсів (підрозділ 2.3; $\beta = 0.38$ за регресійним аналізом).

Для більш глибокого розкриття результативності програми «Мотиваційний Щит» здійснено якісний аналіз відкритих відповідей учасників ЕГ ($n = 63$). Джерелами даних виступали рефлексивні анкети, які офіцери заповнювали після завершення кожного із чотирьох модулів програми (загалом $n = 248$ анкет), матеріали шести фокус-групових обговорень ($n = 54$ офіцери, по 8–10 осіб на групу) та чек-листи командирів, у яких фіксувались спостереження за змінами у поведінці офіцерів ($n = 18$). На основі контент-аналізу відповідей виокремлено ключові тематичні категорії позитивних трансформацій відповідно до чотирьох компонентів мотиваційної системи, які представлено в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 – Тематичні категорії змін та типові цитати учасників (контент-аналіз інтерв'ю, чек-листів командирів та рефлексивних анкет)

Компонент	Типові цитати учасників	Характер відгуків
Когнітивний (К)	«...тепер чіткіше усвідомлюю, навіщо я тут і що захищаю»; «...програма допомогла сформулювати особисту місію офіцера – це важливо для стійкості»; «...почав краще розуміти, які мотиви рухають мною у службі»	54 з 63 (85,7%)
Емоційний (Е)	«...у стресових ситуаціях почав діяти зібраніше – замість паніки використовую дихальні техніки»; «...HRV-тренінг змінив моє ставлення до стресу»; «...уперше зрозумів, що стрес – не ворог, а сигнал»	58 з 62 (93,5%)
Поведінково-нормативний (ПН)	«...старанніше готуюсь до завдань, бо розумію їх значення для виживання підлеглих»; «...почав аналізувати власні рішення, а не діяти на автоматі»; «...зросла впевненість у власних силах»	57 з 63 (90,5%)
Соціальний (С)	«...тепер більше довіряю побратимам і командирі»; «...почав активно залучати підлеглих до обговорення рішень – це зміцнює команду»; «...зрозумів, що командир – це не лише той, хто наказує, а й хто мотивує»	60 з 63 (95,2%)

Примітка: Цитати відредаговано для збереження академічного стилю без спотворення змісту висловлювань.

Аналіз тематичних категорій у таблиці 3.11 свідчить про якісну трансформацію мотиваційної системи офіцерів ЕГ, що виходить за межі кількісних приростів за стандартизованими шкалами. За когнітивним компонентом офіцери відзначають підвищення усвідомлення сенсу служби та формування особистісної місії. За емоційним – освоєння практичних технік саморегуляції та переосмислення природи стресу. За поведінково-нормативним – збільшення рефлексивності та відповідальності в прийнятті рішень. За соціальним компонентом – зміцнення довіри та перехід від директивної до партисипативної моделі командування. Зазначені якісні зрушення відповідають основним завданням програми: формуванню внутрішньої мотивації, розвитку саморегуляції та посиленню командної синергії. З позиції автора, особливо показовим є той факт, що 95,2% офіцерів позитивно оцінили модуль 4 («Лідерство та мотивація команди»). Це свідчить про усвідомлену потребу офіцерів тактичного рівня у розвитку саме командних, а не індивідуальних мотиваційних компетенцій, що

відповідає специфіці тактичного рівня управління, де ефективність офіцера визначається не так його власним психологічним станом, як здатністю підтримувати мотивацію підлеглих в умовах бойового навантаження.

Таблиця 3.12 – Узагальнені результати якісного аналізу за модулями програми «Мотиваційний Щит»*

Модуль програми	Основні акценти у відповідях	Характер відгуків
1. Діагностика та самопізнання	Усвідомлення власних сильних і слабких сторін, ідентифікація особистих та професійних мотивів, формування «Військового компасу», розуміння власного мотиваційного профілю	54 із 63 (85,7%) позитивних
2. Розвиток внутрішньої мотивації	Формування внутрішніх джерел стійкості, підвищення відповідальності та орієнтація на розвиток, розвиток автономії у межах ієрархії, засвоєння технік peer-coaching	59 із 63 (93,7%) позитивних
3. Стрес-менеджмент та адаптивність	Засвоєння технік HRV-регуляції, дихального квадрата та саморегуляції, підвищення здатності швидко відновлюватись після стресу, когнітивна переоцінка стресорів	58 із 62 (93,5%) позитивних
4. Лідерство та мотивація команди	Посилення навичок комунікації, довіри й командної взаємодії, розвиток мотиваційного лідерства, опанування мікромотиваційних технік, розробка Motivation Playbook	60 із 63 (95,2%) позитивних

Примітка: * Відсотки обчислено на основі узагальненого аналізу рефлексивних анкет ($n = 248$), чек-листів командирів ($n = 18$) та результатів фокус-групових інтерв'ю ($n = 6$). Частина учасників не змогла взяти участь у програмі в повному обсязі через службові обставини, що зумовило невеликі розбіжності в чисельності.

Згідно з таблицею 3.12 усі чотири модулі програми отримали позитивну оцінку з боку учасників ЕГ (85–95%). Висока узгодженість оцінок між самозвітами учасників, чек-листами командирів і матеріалами фокус-групових інтерв'ю підтверджує достовірність отриманих результатів і вказує на прикладну значущість програми для підвищення мотиваційної готовності офіцерів до діяльності

у стресових умовах [97; 142]. Аналіз чек-листів командирів ($n = 18$) підтвердив зовнішні прояви змін у поведінці офіцерів ЕГ: підвищення ініціативності у виконанні службових завдань – у 79,4% спостережень; зростання якості взаємодії з підлеглими – у 85,7%; поліпшення збереження ефективності в

стресових ситуаціях – у 77,8%; посилення відповідальності за прийняті рішення – у 82,5%. Ці дані забезпечують зовнішню поведінкову валідність виявлених змін.

Для поглибленої ілюстрації отриманих результатів здійснено аналіз індивідуальної динаміки мотиваційних профілів учасників ЕГ. З метою кількісного відображення інтенсивності змін для кожного учасника обчислено індекси зростання за формулою:

$$\Delta_{\text{компонент}} = \left(\frac{\text{Показник після втручання} - \text{Показник до втручання}}{100} \right) \times 100,$$

де $\Delta_{\text{компонент}}$ – приріст кожного показника у відсотках відносно базового рівня.

Детальні індекси профілів зростання наведено в додатку К.

Порівняння значень до та після втручання засвідчило суттєве підвищення індексів у більшості офіцерів. Щонайменше три із чотирьох компонентів мотивації зросли у 84,1% учасників ЕГ. Виявлено три типи індивідуальної динаміки, що відповідають мотиваційним профілям, виокремленим методом кластерного аналізу (к-середніх) на вибірці констатувального етапу ($n = 134$; підрозділ 2.4):

- офіцери з адаптивно-мотивованим профілем (профіль А, 31,3%; $n = 42$; ЗІМ = 200–300) – висока інтеграція компонентів, переважання внутрішніх мотивів, емоційна стійкість – продемонстрували лінійне зростання показників упродовж усіх чотирьох модулів програми;

- офіцери з реактивно-мотивованим профілем (профіль Б, 45,5%; $n = 61$; ЗІМ = 104–199) – ситуативна залежність мотивації від зовнішніх умов, нестабільність емоційної регуляції – показали нелінійну динаміку з початковим опором і подальшим прискореним зростанням після критичної точки усвідомлення (зазвичай у межах модуля 2 «Розвиток внутрішньої мотивації»);

- офіцери із фрагментарно-мотивованим профілем (профіль В, 23,1%; $n = 31$; ЗІМ = 60–103) – слабка інтеграція компонентів, домінування ризик-чинників (алекситимія, травматична симптоматика), знижена мотиваційна стійкість – демонстрували стабільну, але повільнішу динаміку, яка потребувала додаткового індивідуалізованого супроводу поза груповими сесіями.

Поодинокі випадки незначних змін (8–12% за окремими компонентами) можна пояснити специфікою бойових ротацій, які відбувались паралельно з програмою та тимчасово знижували залученість учасників, а також індивідуальними особливостями реагування. Загальний тренд систематичних позитивних змін, узгодженість кількісного аналізу з якісними самозвітами та оцінками командирів підтверджують високу валідність отриманих даних.

Проведений комплексний аналіз інтегрованих кількісних і якісних результатів формувального експерименту підтвердив високу ефективність програми «Мотиваційний Щит» у розвитку мотиваційної системи офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ ЗС України. Статистично значущі позитивні зміни зафіксовано за всіма чотирма компонентами – когнітивним, емоційним, поведінково-нормативним та соціальним, а також за загальним індексом мотивації (Cohen's $d = 0,81–0,94$ в ЕГ; $p < ,001$), тоді як у КГ відповідних змін не виявлено. Такі результати дають підстави стверджувати, що програма забезпечила системний, а не локальний вплив на мотиваційну архітектуру офіцера, що підтверджується узгодженістю кількісних і якісних даних на всіх рівнях вимірювання.

Зіставлення результатів по всьому діагностичному комплексу (дев'ять методик, три рівні вимірювання на компонент) свідчить про системний, а не ізольований характер змін. Автор розглядає це як підтвердження ключового теоретичного положення: мотивація офіцера є не сумою ізольованих психологічних чинників, а цілісною динамічною системою, у якій зміцнення одного компонента через механізми функціональної взаємодії активує позитивні трансформації в інших компонентах. Саме ця системна логіка відображена у структурно-функціональній моделі (розділ 2) і реалізована у чотиримодульній архітектурі програми.

Узгодженість інтегрованих показників (t -тести, T -критерій Вілкоксона, ANOVA, індекси профілів зростання) з якісними даними (самозвіти, чек-листи командирів, результати фокус-груп) свідчить про конструктну та екологічну валідність результатів. Таким чином, результати підрозділу 3.2 дають підстави для

висновку, що багатокомпонентні мотиваційні програми психологічної підготовки є ефективним засобом розвитку мотиваційної готовності офіцерів до діяльності в умовах тривалих бойових дій. На основі отриманих результатів сформульовано практичні рекомендації, які викладено у підрозділі 3.3.

3.3. Практичні рекомендації щодо розвитку професійної мотивації в офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України

На основі результатів теоретичного аналізу, емпіричних даних та апробації програми «Мотиваційний Щит» визначено ключові напрями вдосконалення системи психологічної підготовки військовослужбовців до діяльності в умовах тривалих бойових дій. Узгоджені кількісні та якісні результати засвідчили, що цілеспрямований розвиток чотирьох структурних компонентів професійної мотивації – когнітивного (усвідомлення сенсу служби, ціннісно-смилова рефлексія), емоційного (стресостійкість та емоційна саморегуляція), поведінково-нормативного (самоефективність, інтерналізація професійних норм) і соціального (командна взаємодія, бойова згуртованість) суттєво підвищує професійну мотиваційну готовність офіцерів до виконання завдань у кризових ситуаціях.

З огляду на отримані результати у цьому підрозділі запропоновано практичні рекомендації для різних цільових аудиторій:

- психологів, яким результати підтверджують доцільність упровадження комплексних мотиваційно-психологічних тренінгів безпосередньо у військових частинах та підрозділах;
- командирів бойових підрозділів, для яких дані дослідження свідчать про важливість підтримки програм, спрямованих на підвищення стресостійкості, розвитку командної взаємодії та мотиваційної готовності особового складу;
- центрів психологічної підтримки персоналу ЗС України, яким рекомендується інституційно інтегрувати багатокомпонентні програми мотиваційної підготовки в систему професійного навчання, що підтверджено позитивною динамікою індексів зростання в експериментальній групі;

- науковців у галузі військової психології, яким відкривається перспектива подальшого розроблення та удосконалення тренінгових моделей, заснованих на принципах адаптивної готовності та професійної мотивації.

Методичні рекомендації, розроблені нами на основі результатів апробації програми «Мотиваційний щит», ґрунтуються на принципах багатокomпонентного підходу, інтеграції мотиваційних і регулятивних технік із використанням біофідбек-технологій, забезпечення безперервності підготовки, індивідуалізації тренувальних завдань та організації посттренінгового супроводу військовослужбовців. Особлива увага приділяється аналізу типових труднощів, які виникають у процесі розвитку професійної мотивації та навичок саморегуляції, а також визначенню шляхів їх подолання. Такий підхід сприяє підвищенню результативності програм психологічної підготовки та забезпечує системний характер формувального впливу. Подані рекомендації спрямовані на науково обґрунтоване підвищення професійної мотивації та готовності до командної взаємодії військовослужбовців у сучасних умовах воєнних викликів з огляду на реальні потреби військових підрозділів та перспективи розвитку системи військової освіти і психологічного супроводу у ЗС України.

З урахуванням узагальнених висновків і отриманих емпіричних даних у межах формувального експерименту нижче подаємо конкретні методичні рекомендації, спрямовані на оптимізацію психологічної підготовки військовослужбовців. Кожна рекомендація базується на результатах проведеного дослідження та має як наукове, так і прикладне обґрунтування.

1. Упровадження багатокomпонентних програм психологічної підготовки.

Результати показали, що саме поєднання різних модулів – діагностики та самопізнання, розвитку внутрішньої мотивації, стрес-менеджменту та адаптивності, лідерства і командної взаємодії – забезпечує найбільший ефект. У понад 80% учасників експериментальної групи зафіксовано приріст інтегрованих індексів професійної мотивації. Це свідчить, що програми, побудовані на

багатокомпонентному підході, мають бути базовим стандартом у системі військової підготовки.

2. Використання біофідбек-технологій для розвитку саморегуляції.

Дані варіабельності серцевого ритму (HRV) підтвердили ефективність біофідбек-сесій у тренуванні стресостійкості та саморегуляції. Учасники експериментальної групи, які брали участь у біофідбек-тренуваннях, продемонстрували стійкіші позитивні зміни у рівні керованої стресостійкості та швидкості прийняття рішень. Рекомендується системно інтегрувати біофідбек-методику у тренінгові програми, зокрема контроль дихання, серцевого ритму та м'язової напруги.

3. Безперервність та індивідуалізація процесу підготовки.

Результати аналізу підтвердили, що індивідуалізовані тренувальні завдання, побудовані з урахуванням початкового рівня мотивації й стресостійкості, здатні забезпечувати вищі прирости в усіх досліджуваних змінних. З огляду на це рекомендується організовувати психологічну підготовку як безперервний і гнучкий процес, адаптований під потреби конкретного військовослужбовця, з регулярним моніторингом динаміки його розвитку.

4. Баланс когнітивних і емоційних компонентів.

Перевантаженість когнітивними завданнями без достатнього тренування емоційної регуляції призводила до зниження ефективності підготовки. Учасники, які активно опановували техніки емоційної саморегуляції (рефлексія емоцій, антистресові вправи), продемонстрували більш високі показники службової ефективності. Отже, тренінгові програми мають інтегрувати когнітивні й емоційні модулі у збалансованому форматі.

5. Розвиток командної взаємодії у кризових умовах.

Систематичний контент-аналіз показав, що учасники дослідження надавали модулям, присвяченим командній взаємодії, особливого значення. Відзначено зростання довіри в колективі, підвищення координації та швидкості комунікації під час виконання завдань. Відтак можна рекомендувати систематичне включення

групових симуляцій, брифінгів і вправ на командне планування в навчальні програми.

6. Посттренинговий супровід і підтримка.

Через два місяці після завершення програми учасники, які отримали додаткову підтримку (рефлексивні сесії, консультації, біофідбек-контроль), демонстрували стійкіші результати. Тому рекомендується впроваджувати посттренинговий супровід, що включає регулярний моніторинг, консультування і групові обговорення.

7. Урахування ризиків та типових помилок.

Аналіз даних дав змогу виявити потенційні ризики, що можуть обмежувати ефективність програм, серед яких, зокрема:

- надмірна когнітивізація без акценту на емоційну регуляцію;
- ігнорування командної динаміки в навчальному процесі;
- вплив соціально бажаних відповідей на результати самозвітів без контролю через об'єктивні показники (HRV, поведінкові тести).

Тому доцільним є застосування багатокомпонентного оцінювання ефективності, яке поєднує самозвіти, спостереження командирів та об'єктивні психофізіологічні індикатори.

Сформульовані методичні рекомендації мають як практичну, так і теоретичну значущість, оскільки ґрунтуються на систематичних кількісних і якісних даних та підтверджують результативність програми «Мотиваційний Щит» у розвитку професійної мотивації та адаптивної готовності військовослужбовців. Запропоновані напрями оптимізації психологічної підготовки можуть бути безпосередньо впроваджені у систему професійного навчання, бойового злагодження та психологічного супроводу особового складу, а також слугувати основою для подальших наукових розробок у галузі військової психології. Перспективи вдосконалення тренінгових програм включають ширшу інтеграцію біофідбек-технологій, розширення можливостей індивідуалізованої підготовки, забезпечення тривалого посттренингового супроводу, що дасть змогу підвищити сталість досягнутих результатів. Подані рекомендації підтверджують доцільність

комплексного та багатокомпонентного підходу до підготовки військових кадрів у контексті сучасних безпекових викликів. Отже, отримані висновки логічно підводять до узагальненої оцінки ефективності проведеного дослідження та формування загальних висновків третього розділу.

Висновки до розділу 3

Проведене дослідження з розроблення, апробації та верифікації програми розвитку професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ ЗС України «Мотиваційний Щит» дало підстави зробити такі висновки.

1. Емпірично верифіковано результативність цілеспрямованого психологічного розвитку професійної мотивації офіцерів тактичного рівня через модульну тренінгову програму, що операціоналізує структурно-функціональну модель мотиваційної системи в умовах тривалих бойових дій. Отримано експериментальні підтвердження можливості статистично значущого підвищення всіх чотирьох компонентів мотивації – когнітивного, емоційного, поведінково-нормативного та соціального – за допомогою систематичних психологічних інтервенцій середньої тривалості.

2. Доведено, що диференційований розвиток компонентів мотиваційної системи з урахуванням виявленої ієрархії їхнього впливу забезпечує вищу ефективність психологічних інтервенцій порівняно з недиференційованими підходами. Пріоритизація розвитку когнітивного та емоційного компонентів як ключових предикторів загального індексу мотивації у перших двох модулях програми привела до статистично значущого зростання цих компонентів, що активізувало розвиток поведінково-нормативного та соціального компонентів через механізми функціонального взаємозв'язку. Цей результат підтверджує валідність ієрархічної структурно-функціональної моделі та демонструє практичну релевантність регресійних коефіцієнтів для планування психологічних інтервенцій.

3. Встановлено, що цілеспрямований розвиток внутрішньої складової мотивації через усвідомлення екзистенційного сенсу службової діяльності та

інтеграцію особистісних цінностей із професійними завданнями приводить до оптимізації балансу мотивів навіть за відсутності поліпшення зовнішніх стимулів. Офіцери ЕГ продемонстрували статистично значуще зростання автономного мотиваційного комплексу за WEIMS (+25%) при збереженні рівня зовнішньої мотивації. Цей результат суперечить поширеним уявленням про домінуючу роль матеріального забезпечення та організаційних стимулів у мотивації військовослужбовців і доводить можливість розвитку стійкої мотивації через психологічні механізми навіть в умовах обмежених зовнішніх ресурсів.

4. Встановлено, що розвиток емоційного компонента через інтегровані тренінги стресостійкості, саморегуляції та зниження алекситимії забезпечує не лише підвищення показників кожного аспекту окремо, а й формування метакомпетенції психологічної витривалості, що модерує доступ до всіх інших мотиваційних ресурсів. Офіцери з найбільшим приростом за CD-RISC продемонстрували найвищу стабільність мотивації протягом усього періоду апробації, включаючи фази підвищеного службового навантаження. Зниження показників алекситимії (TAS-20) в ЕГ на 14,9% підтверджує, що програма забезпечує усунення деструктивних чинників демотивації поряд із нарощуванням мотиваційних ресурсів.

5. Виявлено диференційовані траєкторії мотиваційного розвитку залежно від початкового мотиваційного профілю офіцерів, що має значення для теорії та практики психологічного супроводу. Три мотиваційні профілі виокремлено за допомогою методу кластерного аналізу (к-середніх) на основі профільних балів чотирьох субшкал ШОПМ-ОТ-СВ на вибірці констатувального етапу: адаптивно-мотивований (профіль А, ЗІМ = 200–300), реактивно-мотивований (профіль Б, ЗІМ = 104–199) та фрагментарно-мотивований (профіль В, ЗІМ = 60–103). Офіцери з адаптивно-мотивованим профілем (профіль А, 31,3%) продемонстрували лінійне зростання показників упродовж усіх модулів програми; в офіцерів із реактивно-мотивованим профілем (профіль Б, 45,5%) спостерігалася нелінійна динаміка з початковим опором та подальшим прискореним зростанням після критичної точки усвідомлення (зазвичай у межах модуля 2 «Розвиток

внутрішньої мотивації»); офіцери з фрагментарно-мотивованим профілем (профіль В, 23,1%) потребували додаткового індивідуалізованого супроводу та демонстрували повільнішу, але стабільну динаміку змін. Ці результати визначають напрями подальших досліджень щодо індивідуалізації психологічного супроводу офіцерів.

6. Отримано емпіричні докази перенесення ефектів психологічного розвитку мотивації на показники реальної службової ефективності. Офіцери ЕГ продемонстрували статистично значуще поліпшення об'єктивних показників діяльності за оцінками командирів (чек-листи, $n = 18$): підвищення якості виконання службових завдань – у 79,4% спостережень; зростання ініціативності та відповідальності – у 82,5%; поліпшення командної взаємодії – у 85,7%. Величина ефекту програми для службової ефективності виявилась зіставною з величиною ефекту для мотиваційних компонентів, що підтверджує екологічну валідність розробленої моделі.

7. Встановлено стійкість ефектів програми у відстроченому контрольному зрізі, що вказує на формування стабільних психологічних механізмів підтримки мотивації, а не тимчасової активізації під впливом тренінгу. Офіцери ЕГ зберігали підвищені показники мотиваційних компонентів навіть за умов зростання службового навантаження та зміни організаційних умов, тоді як у КГ спостерігалась тенденція до зниження окремих показників під впливом негативних контекстуальних факторів. Це доводить, що програма трансформує базові механізми функціонування мотиваційної системи офіцера, а не лише ситуативно активує її.

8. Результати формувального експерименту створили емпіричну основу для розроблення науково обґрунтованих практичних рекомендацій щодо системного психологічного супроводу мотивації офіцерів Сухопутних військ Збройних Сил України. Визначено оптимальні параметри психологічних інтервенцій (30 год, 1 тиждень,

4 модулі), критичні фактори успішності програми та механізми її масштабування. Доведено можливість ефективної реалізації програми штатними психологами

військових частин за умови відповідної методичної підготовки, що створює передумови для впровадження у систему психологічного забезпечення Збройних Сил України без залучення зовнішніх експертів.

ВИСНОВКИ

Дисертаційне дослідження присвячене теоретичному обґрунтуванню та емпіричній верифікації психологічних особливостей професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України, а також розробленню та експериментальній перевірці програми розвитку професійної мотивації в умовах тривалих бойових дій. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

1. Теоретико-методологічний аналіз наукових підходів до проблеми професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України засвідчив, що мотивація є динамічною багатокомпонентною системою психологічних процесів, яка активізує, спрямовує та регулює професійну поведінку в умовах перманентної екстремальності, структурної невизначеності та асиметрії ресурсів. Систематизація змістовних (А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг), процесуальних (В. Врум, Дж. Адамс, Е. Лок) та соціально-когнітивних (А. Бандура, Б. Вайнер) теорій мотивації у поєднанні з положеннями теорії самодетермінації (Десі та Раяна) дала змогу обґрунтувати специфіку мотиваційної динаміки офіцерів тактичного рівня. Встановлено, що жодна з наявних теорій не є достатньою для повного пояснення мотивації у військовому контексті, що зумовило необхідність інтегративного підходу. Визначено чотири структурні компоненти професійної мотивації офіцерів тактичного рівня: когнітивний (усвідомлення цілей і сенсу служби, ціннісно-сміслова рефлексія), емоційний (стресостійкість, емоційна саморегуляція, задоволеність службою), поведінково-нормативний (самоефективність, інтерналізація норм, готовність докладати зусиль) та соціальний (командна взаємодія, бойова згуртованість, довіра до командира). Сформульовано авторське робоче визначення професійної мотивації офіцерів тактичного рівня як динамічної багатокомпонентної системи психологічних процесів, що інтегрує внутрішні мотиви, зовнішні стимули, соціальні чинники та емоційну стійкість і забезпечує

збереження боєздатності та професійної ефективності навіть за тривалого стресу та обмежених зовнішніх стимулів.

2. Розроблено та теоретично обґрунтовано структурно-функціональну модель розвитку професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України, яка має блокову архітектуру і включає шість взаємопов'язаних рівнів: цільовий (системоутворюючий), структурний (чотири компоненти мотиваційної системи), блок ризик-чинників (модераторів системи), функціональний блок підтримки мотивації, блок зворотного впливу та результативний рівень. Емпірична верифікація моделі на вибірці констатувального етапу підтвердила її конструктну адекватність, прикладну транслятивність та екологічну валідність. Регресійний аналіз засвідчив, що шість включених предикторів пояснюють 48,3% варіації загального індексу мотивації. Емоційний компонент визначено основним-регулятором системи на підставі регресійного аналізу, когнітивний компонент виявився другим за силою предиктором. Виявлено два системні ризик-чинники демотивації з міжкомпонентним деструктивним впливом: клінічно значущу алекситимію – у 28,4% офіцерів вибірки та клінічно значущу травматичну симптоматику – у 32,8%. За допомогою методу кластерного аналізу (к-середніх) на основі профільних балів чотирьох субшkal ШОПМ-ОТ-СВ виокремлено три мотиваційні профілі офіцерів: адаптивно-мотивований (профіль А), реактивно-мотивований (профіль Б) та фрагментарно-мотивований (профіль В), що визначають індивідуальний характер реагування на формувальні втручання і є підставою для диференціації змісту психологічного супроводу.

3. Розроблено та психометрично валідизовано авторську шкалу оцінювання професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України (ШОПМ-ОТ-СВ) – перший україномовний інструмент комплексного оцінювання рівня сформованості чотирикомпонентної професійної мотивації офіцерів в умовах бойової служби. Шкала містить 60 тверджень, структурованих у чотири субшкали (по 15 пунктів): когнітивний (К), емоційний (Е), поведінково-нормативний (ПН) та соціальний (С) компоненти. Психометрична апробація на вибірці $n = 134$ офіцери підтвердила відмінні характеристики інструменту:

внутрішня узгодженість загальної шкали (α Кронбаха = 0,890), надійність за методом Спірмена – Брауна, ретестова надійність. Конфірматорний факторний аналіз підтвердив чотирифакторну структуру інструменту. Конвергентна валідність засвідчена значущими кореляціями з WEIMS, CD-RISC та методикою Мацегори та ін.; дискримінантна валідність підтверджена відсутністю значущого зв'язку з показником соціальної бажаності. Побудовано трирівневу систему тестових норм (достатній, помірний, недостатній рівні) із прив'язкою до трьох мотиваційних профілів, що забезпечує безпосереднє практичне використання результатів тестування для диференційованої психологічної підтримки офіцерів.

4. Розроблено, теоретично обґрунтовано та експериментально верифіковано програму розвитку професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України «Мотиваційний Щит» (30 акад. год, 5 тренінгових днів, 4 модулі: модуль 1 «Діагностика та самопізнання», модуль 2 «Розвиток внутрішньої мотивації», модуль 3 «Стрес-менеджмент та адаптивність», модуль 4 «Лідерство та мотивація команди»). Програму реалізовано в умовах формувального експерименту на базі військової частини (ЕГ = 63, КГ = 67 офіцерів). Стійкість ефектів програми підтверджено у відстроченому контрольному зрізі, що свідчить про формування стабільних психологічних механізмів підтримки мотивації, а не тимчасової активізації під впливом тренінгу. Доведено, що цілеспрямований розвиток внутрішньої складової мотивації через усвідомлення сенсу службової діяльності та ціннісну інтеграцію приводить до оптимізації балансу мотивів навіть за відсутності поліпшення зовнішніх стимулів: офіцери ЕГ продемонстрували статистично значуще зростання автономного мотиваційного комплексу (+25% за WEIMS) без зміни рівня зовнішньої мотивації.

5. Виявлено диференційовані траєкторії мотиваційного розвитку залежно від початкового профілю офіцерів. Офіцери з адаптивно-мотивованим профілем (профіль А, 31,3%) продемонстрували лінійне зростання показників упродовж усіх модулів програми; офіцери з реактивно-мотивованим профілем (профіль Б, 45,5%) показали нелінійну динаміку з початковим опором та подальшим прискореним зростанням після критичної точки усвідомлення (зазвичай у межах

модуля 2); офіцери з фрагментарно-мотивованим профілем (профіль В, 23,1%) потребували додаткового індивідуалізованого супроводу та демонстрували повільнішу, але стабільну динаміку змін. Щонайменше три із чотирьох компонентів мотивації зросли у 84,1% учасників ЕГ, що підтверджує системний, а не локальний характер впливу програми на мотиваційну архітектуру офіцера.

6. На основі отриманих результатів сформульовано науково обґрунтовані практичні рекомендації для шести категорій адресатів: військових психологів, командирів підрозділів, фахівців із професійної підготовки, керівництва оборонного сектору, науковців у галузі військової психології та розробників освітніх програм. Визначено оптимальні параметри психологічних інтервенцій (30 год, 1 тиждень, 4 модулі), критичні фактори успішності програми та механізми її масштабування на інші підрозділи і роди військ. Доведено можливість ефективної реалізації програми штатними психологами військових частин за умови відповідної методичної підготовки, що створює передумови для впровадження у систему психологічного забезпечення Збройних Сил України без залучення зовнішніх фахівців.

Отже, результати дисертаційного дослідження підтвердили висунуті гіпотези та засвідчили, що цілеспрямований системний розвиток чотирьох компонентів професійної мотивації офіцерів тактичного рівня через науково обґрунтовану модульну програму забезпечує статистично значуще та стійке підвищення мотиваційної готовності до діяльності в умовах тривалих бойових дій. Отримані результати мають як теоретичне значення, поглиблюючи розуміння механізмів мотиваційної регуляції у військовому контексті, так і практичне, відкриваючи можливості для системного впровадження доказово обґрунтованих програм психологічного супроводу офіцерського складу Збройних Сил України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августюк М., Демидюк В. Основні психологічні характеристики емоційного вигорання військовослужбовців в умовах довготривалих збройних конфліктів. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»: серія «Психологія»*. 2024. № 17. С. 14–20. <https://doi.org/10.25264/2415-7384-2024-17-14-20>.
2. Андрійчук І. П. Психологічні особливості розвитку професійної мотивації в майбутніх психологів. *Науковий вісник ХДУ. Серія: Психологічні науки*. 2018. Т. 1. № 1. С. 14–19. <https://pj.journal.kspu.edu/index.php/pj/article/view/154/176>.
3. Баклицький І. О. Психологія праці : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Знання, 2008. 655 с.
4. Балл Г. О. Методологічні проблеми психологічної науки. *Педагогіка і психологія*. 2004. № 3. С. 12–23. <https://ziply.pk/MxcOwE>.
5. Балл Г. О. Раціогуманістична орієнтація в аналізі розв'язування ціннісних колізій. *Актуальні проблеми психології*. 2013. Т. 7. № 11. С. 12–18. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/3208/>.
6. Василюк В. В., Шаповал І. І., Шалковський Є. І., Клебанська А. О., Станіславчук М. А. Крос-культурна адаптація україномовної версії Торонтської шкали алекситимії TAS-20: апробація у хворих на анкілозивний спондиліт. *Український ревматологічний журнал*. 2023. Т. 91. № 1. С. 24–30. DOI: 10.32471/ревматологія.2707-6970.91.17556.
7. Великодна М. С., Лазос Г. П., Клименко І. С. Актуальні питання доказової практики в психології і психотерапії : матеріали І Всеукр. конф. з міжнар. участю (м. Київ, 17 трав. 2025 р.). Київ : Ліра-К, 2025. <https://doi.org/10.59647/978-617-8633-30-1/1>.
8. Верховна Рада України. Концепція військово-патріотичного виховання в системі Міністерства оборони України : документ v0554322-24, прийнятий 14.08.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0554322-24#Text>.

9. Гачак-Величко Л. А. Особливості професійного вигорання військовослужбовців: психологічний аспект. *Журнал сучасної психології*. 2022. № 3. С. 35–41. <https://doi.org/10.26661/2310-4368/2022-3-4>.

10. Георгієв В., Карпенко В. Питання мотивації під час підготовки офіцерів у системі професійної військової освіти. *Військова освіта*. 2023. № 2 (48). С. 34–46. <https://shorturl.at/ks72P>.

11. Головня А. Формування системи мотивації офіцерського складу Національної гвардії України до професійного розвитку. *Честь і закон*. 2023. № 2 (85). С. 97–102. <https://doi.org/10.33405/2078-7480/2023/2/85/282625>.

12. Головня А., Белей С. Аналіз сучасного стану функціонування систем підготовки та мотивації офіцерського складу Національної гвардії України. *Честь і закон*. 2022. № 4 (83). С. 27–33. <https://doi.org/10.33405/2078-7480/2022/4/83/272281>.

13. Гончаренко С. У. Педагогічні дослідження: методологічні поради молодим науковцям. Київ : АПН України, 1997. <https://edu-lib.com/hum-sub/pedagogika-psiho-logiya/goncharenko-s-u-pedagogichni-doslidzhennya-metodologichni-poradi-molodim-naukovtsyam>.

14. Данилюк І. В. Взаємозв'язок критичного мислення та психологічної стійкості офіцерів у бойових умовах. *Перспективи та інновації науки. Педагогіка, психологія, медицина*. Київ. 2025. № 10 (56). С. 1471–1484. [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-10\(56\)-1471-1484](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-10(56)-1471-1484).

15. Данилюк І. В., Курапов А. О. Травма війни 2022: оцінка ПТСР та КІПТСР серед населення України та сусідніх країн. *Український психологічний журнал*. 2024. № 2(22). С. 62–75. [https://doi.org/10.17721/upj.2024.2\(22\).4](https://doi.org/10.17721/upj.2024.2(22).4).

16. Даценко О. А. Учинок як акт життєтворчості особистості. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2021. Т. 32 (71). № 5. С. 1–5. <https://doi.org/10.32838/2709-3093/2021.5/01>.

17. Діденко О., Шумовецька С. Акмеологічні засади професійного зростання та лідерства майбутніх офіцерів. *Збірник наукових праць Національної*

академії Державної прикордонної служби України. Серія: педагогічні науки. 2021. № 26 (3). С. 41–53. <https://doi.org/10.32453/pedzbirnyk.v26i3.878>.

18. Єрохін С. А., Нікітін Ю. В., Нікітіна І. В. Концепція професійної мотивації студентів як фактору конкурентності на ринку праці. *Юридична наука*. 2011. № 1 (1). С. 20–27. <https://legal.nam.edu.ua/journal/n-1-2011.pdf>.

19. Єсін Р. В. Професійна мотивація як предмет методологічного аналізу. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. Дніпро, 2024. № 6. С. 99–105. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.6.16>.

20. Єсін Р. В. Особливості професійної мотивації офіцерів Сухопутних військ Збройних Сил України в контексті військового лідерства. *Науковий журнал «Габітус» Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій*. Одеса, 2025. № 69 (1). С. 131–135. <https://doi.org/10.32782/2663-208.2025.69.1.22>.

21. Єсін Р. В. Структура професійної мотивації офіцерів Сухопутних військ. *Вісник Національного університету оборони України*. Київ, 2025. № 4 (86). С. 62–71. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2025-86-4-62-71>.

22. Єсін Р. В. Модель професійної мотивації офіцерів Сухопутних військ Збройних Сил України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*. Ужгород, 2025, № 3. С. 18–24. <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2025.3.3>.

23. Іванова Н. Г. Мотивація фахівця до професійної діяльності: поняття, зміст та функції. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Військово-спеціальні науки*. 2016. № 1 (34). <https://doi.org/10.17721/1728-2217.2016.34.%p>.

24. Кальчук О. С. Теоретичні підходи до вивчення мотивації військовослужбовців-жінок до професійної діяльності : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.09. Хмельницький : Національна академія державної прикордонної служби України, 2009. <https://shorturl.at/Y51Wa>.

25. Каплюченко О. П., Приходько І. І. Визначення провідних мотивів військовослужбовців Національної гвардії України до службово-бойової

діяльності в екстремальних умовах. *Чесць і закон*. 2019. № 3 (70). С. 114–122. <https://doi.org/10.33405/2078-7480/2019/3/70/190049>.

26. Каряка І. Мотиваційно-ціннісний компонент професійної діяльності військовослужбовців. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: Психологічні науки*. 2019. № 12 (1). С. 114–126. <https://doi.org/10.32453/5.v12i1.141>.

27. Кириченко А. В. Психологічна готовність військовослужбовців десантно-штурмових військ Збройних сил України до діяльності у бойових умовах : дис. ... д-ра філос. : 053. Київ : Національний університет оборони України, 2023. <https://uacademic.info/ua/document/0823U100229>.

28. Кириченко Р., Колодяжна А. Психологічне дослідження навчально-професійної мотивації майбутніх педагогів. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки*. 2021. Вип. 13 (58). С. 48–59. [https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series12.2021.13\(58\).05](https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series12.2021.13(58).05).

29. Ковальчук О. П. Психологічні особливості професійної мотивації офіцерів Повітряних Сил Збройних Сил України : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.09. Харків : Національний університет цивільного захисту України, 2013. <https://uacademic.info/ua/document/0413U006297>.

30. Ковальчук О. П., Єсін Р. В. Психодіагностична методика оцінювання професійної мотивації офіцерів Сухопутних військ Збройних Сил України. *Вісник Міжнародного економіко-гуманітарного університету імені академіка Степана Дем'янчука. Серія: Педагогіка та психологія*. Рівне, 2025. № 3. С. 102–111. <https://doi.org/10.32782/3041-2021/2025-3-14>.

31. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f5ba6d0f-4a78-46e7-b9b-05d59f4c6580/content>.

32. Кремень В. Г., Костицький М. В., Максименко С. Д., Сафін О. Д. Психологія професійної діяльності офіцера : підручник. Хмельницький : Видавництво АПВУ, 1999.

33. Ларіонов С. О., Приходько І. І. Особливості ціннісної сфери мобілізованих військовослужбовців після участі в бойових діях. *Психологія безпеки*. 2025. 1 (1). С. 133–143. <https://doi.org/10.33405/3083-7235/2025/1/1/348278>.

34. Лиман А. А. Психологічні особливості мотивації військовослужбовців Національної гвардії України. *Честь і закон*. 2021. № 2 (77). С. 81–88. <https://doi.org/10.33405/2078-7480/2021/2/77/237391>.

35. Максименко С. Д. Генетична психологія учіння людини : монографія. Київ : Видавничий Дім «Слово», 2017. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/709727/>.

36. Максименко С. Д., Клименко В. В., Максименко К. С. та ін. Диференційна психологія : підручник. Київ : Видавничий Дім «Слово», 2013. <https://www.scribd.com/document/708545294/>.

37. Мацегора Я. В., Колесніченко О. С., Приходько І. І. Особливості військових цінностей у військовослужбовців – учасників бойових дій з порушенням моральної нормативності. *Честь і закон*, 2023. № 2 (85). С. 109–119. <https://doi.org/10.33405/2078-7480/2023/2/85/282630>.

38. Мацегора Я., Приходько І., Колесніченко О., Юр'єва Н., Лиман А. Зміст та структура психодіагностичної методики «Оцінювання професійної мотивації військовослужбовців». *Честь і закон*. 2022. № 1 (80). С. 109–121. <https://doi.org/10.33405/2078-7480/2022/1/80/262478>.

39. Моляко В. О., Музика О. Л. Здібності, творчість, обдарованість: теорія, методика, результати досліджень : монографія. Житомир : Рута, 2006. <https://eprints.zu.edu.ua/2799/1/monographiya.pdf>.

40. Нестеренко Н. Емпіричне дослідження мотиваційного компонента управлінської культури сержантів Сухопутних військ ЗС України. *Science and Education*. 2023. № 3. С. 45–60. https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2023/3_2023/6.pdf.

41. Осика О. Психологічні обрії вчинкового світу літературних творів В. А. Роменця. *Проблеми сучасної психології*. 2016. № 31. <https://doi.org/10.32626/2227-6246.2016-31.%p>.

42. Осьодло В. І. Психологія професійного становлення офіцера : монографія. Київ : ПП «Золоті ворота», 2012. 463 с.

43. Попович І. Дослідження мотиваційних психічних станів військовослужбовців. *Теоретичні і прикладні аспекти психології*. 2019. С. 158–173. <http://dx.doi.org/10.33216/2219-2654-2019-50-3-1-158-173>.

44. Приходько І., Колесніченко О., Мацегора Я. Мотивація військовослужбовців до діяльності в екстремальних умовах: систематизація досліджень. *Проблеми екстремальної та кризової психології*. 2021. Т. 2. № 2. С. 70–86. <https://www.researchgate.net/publication/356565031>.

45. Психологічне забезпечення Збройних Сил України : навч.-метод. посіб. / Р. Ч. Мамедов [та ін.] ; за заг. ред. В. Ключкова. Київ : НДЦ ГП ЗСУ, 2023. 213 с.

46. П'янківська Л. Професійна мотивація особистості: теоретичний аспект. *Грааль Науки*. 2021. № 2–3. С. 532–536. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.02.04.2021.108>

47. Резвих Є., Булах І. Мотивація професійної діяльності дорослих. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки*. 2022. Вип. 17 (62). С. 96–108. [https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series12.2022.17\(62\).09](https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series12.2022.17(62).09).

48. Рибчук О. Ворощук О. Мотиваційне лідерство у військових підрозділах. *Вісник Національного університету оборони України*. 2024. № 82 (6). С. 118–124. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-82-6-118-124>.

49. Рибчук О. Модель діагностики мотивації військовослужбовців з акцентом на ціннісну сферу особистості. *Психологічний часопис*. 2024. Т. 10. № 2. С. 63–74. <https://doi.org/10.31108/1.2024.10.2.4>.

50. Сафін О. Д. Людський чинник в особливих умовах діяльності та праці: психологічний аспект. *Проблеми екстремальної та кризової психології*. 2010. Вип. 8. С. 108–120. https://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/2120/1/EKP_8.pdf#page=109.

51. Сафін О. Д. Соціально-психологічна адаптація та мотиви навчально-професійної діяльності здобувачів закладу вищої освіти. *Psychology Travelog*. 2025. № 2. С. 51–59. <https://doi.org/10.31891/PT-2025-2-5>.

52. Сафін О. Д. Емоційний компонент психологічної готовності військовослужбовця як його особистісний ресурс: проблема формування. *Вісник Національного університету оборони України*. 2022. № 4 (68). С. 139–145. <http://visnyk.nuou.org.ua/article/view/257665>.

53. Сафін О. Д. Умови розвитку психологічної готовності студентів-психологів до професійної діяльності. *Наука і освіта*. 2022. № 3. С. 70–75. DOI: <https://doi.org/10.24195/2414-4665-2022-3-12>.

54. Сафін О. Д. Модель розвитку стресостійкості здобувачів вищої освіти в умовах воєнного стану / Мороз Л. І., Сафін О. Д. / *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2022. Том 34 (73). № 5. С. 48–53. DOI <https://doi.org/10.32782/2709-3093/2022.5/08>.

55. Сафін О. Д. Соціально-психологічна підтримка посттравматичного особистісного зростання осіб із фізичними травмами внаслідок війни. *Перспективи та інновації науки (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»)*. 2024. Випуск № 7 (41) С. 876–886. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-7\(41\)-876-886](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-7(41)-876-886).

56. Сірий А. Мотивація військово-професійної діяльності військовослужбовців за контрактом, її психологічна структура та методика дослідження. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Військово-спеціальні науки*. 2016. № 2 (33). <https://doi.org/10.17721/1728-2217.2015.33.%p>.

57. Стаднік А. В., Мельник Ю. Б. Шкала життєстійкості Коннора – Девідсона : методичний посібник. Харків : ХОГОКЗ, 2025. <https://doi.org/10.26697/sri.krpochn/stadnik.melnyk.3.2025>.

58. Стасюк В. В., Єсін Р. В. Професійна мотивація офіцерів як ресурс ефективного військового управління. *Науковий журнал «Габітус»*

Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій. Одеса, 2025. № 80. С. 178–182. <https://doi.org/10.32782/hbts.80.34>.

59. Титаренко Т. М. Життєві шляхи особистості: способи моделювання процесуальності. *Наука і освіта: Психологія*. 2014. № 9. С. 37–41. <http://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/6564/1/Tytarenko.pdf>.

60. Україна до НАТО. Використання новітніх технологій у процесі бойової підготовки та військової освіти за стандартами НАТО. 2025. URL: <https://ukrainetonato.com.ua/osvita-ta-boyova-pidhotovka-za-standartamy-nato/>.

61. Хміляр О. Ф. Психологія бойової мотивації воїна. *Вісник Національного університету оборони України*. 2022. № 66 (2). С. 121–131. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2022-66-2-121-131>.

62. Хміляр О. Ф. Психічна стійкість солдата. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*. 2023. № 6. С. 71–79. <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2022.6.13>.

63. Хоменко П., Денисенко Є. Технологічна компетентність майбутніх офіцерів як проблема наук про освіту. *Українська професійна освіта*. 2022. № 12. С. 78–86. <https://doi.org/10.33989/2519-8254.2022.12.279001>.

64. Чепелева Н. В. Self-designing and personal development. Актуальні проблеми психології. *Психологічна герменевтика*. 2015. Т. 9. № 2. С. 4–17. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/10790/>.

65. Чепелева Н. В. Solving significant tasks as a factor of self-designing personality. *Актуальні проблеми психології*. 2019. Т. 10. № 8. С. 300–313. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/717985/>.

66. Шебанова В. І., Нікітенко Г. О. Особливості мотивації військовослужбовців до військово-професійної діяльності. *Інсайт*. 2019. № 2. С. 31–36. <https://doi.org/10.32999/2663-970X/2019-2-4>.

67. Яцина К. Мотивація і цінності у структурі професійної спрямованості особистості. *Професійна педагогіка*. 2022. № 1 (24). С. 244–250. <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2022.24.244-250>.

68. Юр'єва Н. В. Особливості мотивації військовослужбовців до проходження військової служби: систематизація досліджень. *Честь і закон*. 2020. № 4 (75). С. 96–105. <https://doi.org/10.33405/2078-7480/2020/4/75/220763>.

69. Acompañado R. S., Anabieza L. J. M., Bayawa C. P., Pacheco G. I. D., Cabilan W. C., Cuevas J. F. Reserve Officers' Training Corps: A Case Study on The Aspiring Advance Officers. *Mediterranean Journal of Basic and Applied Sciences*. 2023. Vol. 7, No. 2. P. 222–237. <https://doi.org/10.46382/MJBAS.2023.7222>.

70. Adams J. S. Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*. 1963. Vol. 67, No. 5. P. 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>.

71. Alderfer C P. Theories Reflecting My Personal Experience and Life Development. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 1989. Vol. 25, No. 4. P. 351–365. <https://doi.org/10.1177/002188638902500404>.

72. Anastasi A., Urbina S. Psychological testing. 7th ed. New Jersey : Prentice Hall, 1997.

73. Association of the United States Army. Soldier for Life program: Enabling successful transitions. 2014. URL: <https://www.ausa.org/sites/default/files/TBIP-2014-Soldier-for-Life.pdf>.

74. Avolio B. J., Yammarino F. J. Development of Officer Leadership for the Army: Preliminary Results. United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 2004a. <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA418016.pdf>.

75. Avolio B. J., Yammarino F. J. Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead. Emerald Group Publishing, 2004b. <https://archive.org/details/transformational0002unse>.

76. Bacolod M., Koenigsmark S. When Germany Ended Conscription, and an Era: Effects on Composition and Quality of its Military. *Journal of Defense Management*. 2017. Vol. 7. No. 2. Article 1000165. <https://doi.org/10.4172/2167-0374.1000165>.

77. Badia C. How NATO learns and adapts to modern warfare. *Defense Journal by Atlantic Council IN TURKEY*. 2024. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/content-series/ac-turkey-defense-journal/>.

78. Bagby R. M., Parker J. D. A., Taylor G. J. The twenty-item Toronto Alexithymia Scale – I. Item selection and cross-validation of the factor structure. *Journal of Psychosomatic Research*. 1994. Vol. 3, No. 1. P. 23–32. [https://doi.org/10.1016/0022-3999\(94\)90005-1](https://doi.org/10.1016/0022-3999(94)90005-1).

79. Bakker A. B., Demerouti E. Job demands–resources theory. *Work and wellbeing* / ed. C. L. Cooper. Vol. 3, Part 2. Wiley-Blackwell, 2014. P. 1–28. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>.

80. Bandhu D., Murali Mohan M., Nittala N. A. P., Jadhav P., Bhadauria A., Saxena K. K. Theories of motivation: A comprehensive analysis of human behavior drivers. *Acta Psychologica*. 2024. Vol. 244. Article 104177. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104177>.

81. Bandura A. *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1977.

82. Bandura A. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Advances in Behaviour Research and Therapy*. 1978. Vol. 1, No. 4. P. 139–161. [https://doi.org/10.1016/0146-6402\(78\)90002-4](https://doi.org/10.1016/0146-6402(78)90002-4).

83. Bandura A., National Inst of Mental Health. *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall, 1986.

84. Bandura A. *Self-efficacy: The exercise of control*. New York : W. H. Freeman, 1997.

85. Bartone P. T., Roland R. R., Picano J. J., Williams T. J. Psychological hardiness predicts success in US Army Special Forces candidates. *International Journal of Selection and Assessment*. 2008. Vol. 16, No. 1. P. 78–81. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2008.00412.x>.

86. Bertalanffy L. von. *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. New York : George Braziller, 1968. <https://archive.org/details/generalsystemthe0000bert>.

87. Beyond Blue. Support for veterans and serving defence personnel. URL: <https://www.beyondblue.org.au/>.
88. Blau P. M. Exchange and Power in Social Life. New York : John Wiley & Sons, 1964. <https://archive.org/details/exchangeandpowerins00blau>.
89. Boon B. Motivation. Blackstone's Police. 2023. <https://www.blackstonespoliceservice.com/>.
90. Bourn D. The Theory and Practice of Development Education: A pedagogy for global social justice. 1st ed. Routledge, 2014. <https://doi.org/10.4324/9781315752730>.
91. Bryman A. Social Research Methods. Oxford : Oxford University Press, 2016.
92. Campbell-Sills L., Stein M. B. Psychometric analysis and refinement of the Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Journal of Traumatic Stress*. 2007. Vol. 20, No. 6. P. 1019–1028. <https://doi.org/10.1002/jts.20271>.
93. Castro F. G., Kellison J. G., Boyd S. J., Kopak A. A methodology for conducting integrative mixed methods research and data analyses. *Journal of Mixed Methods Research*. 2010. Vol. 4, No. 4. P. 342–360. <https://doi.org/10.1177/1558689810382916>.
94. Chan A. The Rise of Hybrid Warfare: Combating New Threats. *International Journal of Defence and Strategic Studies*. 2023. Vol. 1, No. 1. P. 61–67. <https://ijdss.com/index.php/defencejournal/article/view/8>.
95. Christ O., Sibley C. G., Wagner U. Multilevel Modeling in Personality and Social Psychology. The Oxford Handbook of Personality and Social Psychology / eds. K. Deaux, M. Snyder. Oxford University Press, 2012. P. 240–260. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195398991.013.0010>.
96. Cognadev. Motivational Profile (MP). 2024. URL: <https://cognadev.com/assessments/mp>.
97. Cohen J. Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences. 2nd ed. Hillsdale : Lawrence Erlbaum, 1988.

98. Connor K. M., Davidson J. R. T. Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*. 2003. Vol. 18, No. 2. P. 76–82. <https://doi.org/10.1002/da.10113>.
99. Cuddy J. F. Training through blood and fire: The leadership development of Joshua Lawrence Chamberlain. Maxwell Air Force Base, 2015. <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/AD1010197.pdf>.
100. Deci E. L., Ryan R. M. Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. New York : Springer, 1985.
101. Deci E. L., Ryan R. M. Motivation, personality, and development within embedded social contexts: An overview of self-determination theory. The Oxford handbook of human motivation / ed. R. M. Ryan. Oxford University Press, 2012. P. 85–107. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195399820.013.0006>.
102. Department of the Army. Comprehensive Soldier and Family Fitness (Training). Washington, DC : Headquarters Department of the Army, 2014. https://www.army.mil/e2/downloads/rv7/r2/policydocs/r350_53.pdf.
103. Dore S. Professional Military Education and Leadership in the Canadian Armed Forces. Canadian Forces College, 2023. <https://www.cfc.forces.gc.ca/259/290/23/192/Dore.pdf>.
104. Dreyfus H. L., Dreyfus S. E. A five-stage model of the mental activities involved in directed skill acquisition. Washington, DC : Storming Media, 1980. https://archive.org/details/DTIC_ADA084551.
105. Dusi J., Melanson A., Mische-Lawson L. Evidence-based practice models and frameworks in the healthcare setting: a scoping review. *BMJ Open*. 2023. Vol. 13, No. 5. Article e071188. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2022-071188>.
106. Emerson H. Twelve Principles of Efficiency. New York : The Engineering Magazine CO., 1924.
107. Endsley M. R. Situation Awareness Misconceptions and Misunderstandings. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*. 2015. Vol. 9, No. 1. P. 4–32. <https://doi.org/10.1177/1555343415572631>.

108. Flood A., Keegan R. J. Cognitive Resilience to Psychological Stress in Military Personnel. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. Article 809003. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.809003>.
109. Forsyth D. R. Group Dynamics. Belmont : Wadsworth Cengage Learning, 2014.
110. Frank L. New Times for Military Professionalism: Rethinking Core Competencies and Dynamic Capabilities. *Rethinking Military Professionalism for the Changing Armed Forces* / eds. K. Hachey, T. Libel, W. Dean. Springer, 2020. P. 63–82. https://doi.org/10.1007/978-3-030-45570-5_5.
111. Frankl V. Man's Search for Meaning. Boston : Beacon Press, 1963.
112. Freud S. Introductory lectures on psychoanalysis. SE, 22. 1916–1917.
113. Fried E. I. Theories and Models: What They Are, What They Are for, and What They Are About. *Psychological Inquiry*. 2020. Vol. 31, No. 4. P. 336–344. <https://doi.org/10.1080/1047840X.2020.1854011>.
114. Gilbreth F. B. Motion study: A method for increasing the efficiency of the workman. New York : D. Van Nostrand Company, 1921.
115. Gilbreth L. M. The psychology of management: the function of the mind in determining, teaching and installing methods of least waste. New York : Sturgis & Walton, 1914.
116. Gorana A., Milan A. Hybrid warfare as a modern form of security threat. *Bezbednost*. 2024. Vol. 66, No. 2. P. 131–146. <https://scindeks.ceon.rs/article.aspx?artid=0409-29532402131A>.
117. Government of Canada. Professional development for officers. Canadian Armed Forces, 2018. URL: <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/services/benefits-military/education-training/professional-development/framework/officers.html>.
118. Government of Canada. Canadian Armed Forces Honours and Awards. 2023. URL: <https://www.canada.ca/en/services/defence/caf/honours-medals-awards.html>.
119. Graham P. (Ed.). Mary Parker Follett: Prophet of management: A celebration of writings from the 1920s. Washington : Beard Books, 2003.

120. Greene-Shortridge T. M., Britt T. W., Castro C. A. The stigma of mental health problems in the military. *Military Medicine*. 2007. Vol. 172, No. 2. P. 157–161. <https://doi.org/10.7205/milmed.172.2.157>.
121. Grigorov G. Motivation for choosing an officer career. Environment. Technologies. Resources: *Proceedings of the International Scientific and Practical Conference*. 2024. Vol. 4. P. 95–100. <https://doi.org/10.17770/etr2024vol4.8227>.
122. Haertel G. D., Walberg H. J., Weinstein T. Psychological Models of Educational Performance: A Theoretical Synthesis of Constructs. *Review of Educational Research*. 1983. Vol. 53, No. 1. P. 75–91. <https://doi.org/10.3102/00346543053001075>.
123. Hallgren K. A. Computing inter-rater reliability for observational data: An overview and tutorial. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*. 2012. Vol. 8, No. 1. P. 23–34. <https://doi.org/10.20982/tqmp.08.1.p023>.
124. Harris D. Human factors integration in defence. *Cognition, Technology & Work*. 2008. Vol. 10. P. 169–172. <https://doi.org/10.1007/s10111-007-0096-6>.
125. Harrison J. R., Lin Z., Carroll G. R., Carley K. M. Simulation modeling in organizational and management research. *The Academy of Management Review*. 2007. Vol. 32, No. 4. P. 1229–1245. <https://doi.org/10.2307/20159364>.
126. Herzberg F. One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*. 1968. Vol. 46, No. 1. P. 53–62.
127. Herzberg F. *Motivation to Work*. 1st ed. Routledge, 1993. <https://doi.org/10.4324/9781315124827>.
128. Hu L., Bentler P. M. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*. 1999. Vol. 6, No. 1. P. 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>.
129. Huseynov R. Advantage of Modern Educational Technologies in Personality Formation of Officers. *Defence and Science*. 2022. Vol. 1. P. 1–5. <https://doi.org/10.61446/ds.1.2022.6454>.
130. Jamovi Project. Jamovi (Version 2.2.5) [Computer software]. 2024. URL: <https://www.jamovi.org>.

131. Johnson B., Christensen L. Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches. Los Angeles : SAGE Publications, 2020.
132. Kaldor M. New and Old Wars: Organized Violence in a Global Era. Stanford : Stanford University Press, 1999.
133. Kennedy W. Special Operations Tips: The Value of Bottom-up Planning. SOFREP, 2020. URL: <https://sofrep.com/news/canadian-sof-the-value-of-bottom-up-planning/>.
134. Kiosi E., Karyotakis K. M. Motivation factors in the military: Ethical leadership and virtue ethics. *Psychology Research*. 2020. Vol. 10, No. 8. P. 293–299. <http://dx.doi.org/10.17265/2159-5542/2020.08.001>.
135. Kirchner M., Akdere M. Exploring the applications of US Army leader development model in nonmilitary organizations: Implications for training. *Journal of Military and Strategic Studies*. 2019. Vol. 19, No. 3. P. 59–77. <https://jmss.org/article/download/58275/pdf/193708>.
136. Kirkpatrick J. D., Kirkpatrick W. K. Kirkpatrick's four levels of training evaluation. Alexandria : ATD Press, 2016.
137. Kline T. J. Psychological testing: A practical approach to design and evaluation. Thousand Oaks : SAGE Publications, 2005. <https://doi.org/10.4135/9781483385693>.
138. Kolesnichenko O., Niebytova N. The structure of the motivational sphere of Ukrainian law enforcement officers. *Scientific Journal of the National Academy of Internal Affairs*. 2025. Vol. 30, No. 2. P. 21–31. <https://doi.org/10.63341/naia-herald/2.2025.21>.
139. Kondo Y. Human Motivation: A Key Factor for Management. Tokyo : 3A Corporation, 1991.
140. Kotter J. P. Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world. Boston : Harvard Business Review Press, 2014.
141. Kyrychenko A. The Program of Development of Psychological Preparedness of Military Servants of Airborne Assault Forces of The Armed Forces of Ukraine

to Activities in Battles. *Scientific Journal of Polonia University*. 2022. Vol. 47, No. 4. P. 112–121. <https://doi.org/10.23856/4714>.

142. Lakens D. Calculating and reporting effect sizes to facilitate cumulative science: A practical primer for t-tests and ANOVAs. *Frontiers in Psychology*. 2013. Vol. 4. P. 863. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2013.00863>.

143. Lawshe C. H. A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*. 1975. Vol. 28, No. 4. P. 563–575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x>.

144. Lewin K. Field theory in social science: selected theoretical papers / ed. D. Cartwright. New York : Harpers, 1951.

145. Locke E. A., Latham G. P. Goal setting theory, 1990. New developments in goal setting and task performance / eds. E. A. Locke, G. P. Latham. Routledge, 2013. P. 3–15. <https://doi.org/10.4324/9780203082744>.

146. Lucas B., Spencer E. Teaching Creative Thinking: Developing learners who generate ideas and can think critically. University of Winchester, 2017.

147. Luthans F., Youssef C. M., Avolio B. J. Psychological capital: Developing the human competitive edge. Oxford : Oxford University Press, 2007. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001>.

148. Maheshwari N., Kumar V. (Eds.). Military psychology: Concepts, Trends and Interventions. Los Angeles : SAGE Publications, 2016. <https://doi.org/10.4135/9789353885854>.

149. Maheshwari N., Sharma R., Kumar V. V. Reflections on sustaining morale and combat motivation in soldiers. *Defence Life Science Journal*. 2021. Vol. 6, No. 1. P. 50–56. <https://doi.org/10.14429/dlsj.6.16680>.

150. Makarchuk N., Tamarin S., Miloradova N., Dotsenko V., Lobanov S. Development of Psychological Support Programs for Military Personnel Considering Combat Experience (Ukrainian Case). *Salud, Ciencia y Tecnología*. 2024. Vol. 4. Article 542. <https://doi.org/10.56294/saludcyt2024.542>.

151. Marshall S. L. A. Men Against Fire: The Problem of Battle Command. Reissue. New York : Free Press, 2014.

152. Martin G., Pear J. J. *Behavior modification: What it is and How to do it*. 12th ed. Routledge, 2024. <https://doi.org/10.4324/9781003276722>.
153. Maslach C., Jackson S. E., Leiter M. P. *Maslach Burnout Inventory manual*. 3rd ed. Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press, 1996. 52 p.
154. Maslow A. H. A theory of human motivation. *Psychological Review*. 1943. Vol. 50, No. 4. P. 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>.
155. Matthews G., Reinerman-Jones L., Teo G., Burke S., Scribner D. Nationalism, Patriotism and Multinational Decision-Making Competence. *Advances in Cross-Cultural Decision Making* / ed. M. Hoffman. Springer, 2018. P. 64–75. https://doi.org/10.1007/978-3-319-60747-4_7.
156. McClelland D. C. *The achieving society*. Princeton : D. Van Nostrand Company, 1961. <https://doi.org/10.1037/14359-000>.
157. McClelland D. C. *Human motivation*. Cambridge : Cambridge University Press, 1987.
158. Military Crisis Line. Resources and Programs. 2024. URL: <https://www.veteranscrisisline.net/get-help-now/military-crisis-line/>.
159. Mitchell T. R. Expectancy Models of Job Satisfaction, Occupational Preference, and Effort. *Psychological Bulletin*. 1974. Vol. 81, No. 12. P. 1053–1077. <https://doi.org/10.1037/h0037495>.
160. Motowidlo S. J., Borman W. C. Relationships between military morale, motivation, satisfaction, and unit effectiveness. *Journal of Applied Psychology*. 1978. Vol. 63, No. 1. P. 47–52. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.1.47>.
161. North Atlantic Treaty Organization. Generic Officer Professional Military Education Reference Curriculum. NATO, 2015. URL: https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2015_10/20151013_151013-generic-officer-eng.pdf.
162. Osborne J. W. *Best practices in exploratory factor analysis*. Scotts Valley, CA : CreateSpace Independent Publishing, 2014. 238 p.

163. Park E. R. et al. A Comprehensive Resiliency Framework: Theoretical Model, Treatment, and Evaluation. *Global Advances in Health and Medicine*. 2021. Vol. 10. P. 1–10. <https://doi.org/10.1177/21649561211000306>.
164. Parker D. F., Dyer L. Expectancy theory as a within-person behavioral choice model. *Organizational Behaviour and Human Performance*. 1976. Vol. 7, No. 1. P. 97–117. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90055-6](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90055-6).
165. Porter L. W., Lawler E. E. Managerial Attitudes and Performance. Homewood : Richard D. Irwin, 1968.
166. Prykhodko, I., Matsehora, Y., Kolesnichenko, O., Prikhodko, A., Bolshakova, A., Bilyk, O., Slurdenko, D. (2025). Army Values of the Ukrainian Soldier: Its Contents and Its Assessment by Combatants. *Journal of Military Ethics*, 24 (1), P. 86–100. <https://doi.org/10.1080/15027570.2025.2468015>.
167. Prykhodko I., Matsehora J., Lipatov I., Tovma I., Kostikova I. Servicemen's Motivation in the National Guard of Ukraine: Transformation After the «Revolution of Dignity». *The Journal of Slavic Military Studies*. 2019. Vol. 32, No. 3. P. 347–366. <https://doi.org/10.1080/13518046.2019.1645930>.
168. Pulpulos M. M., Almela M., Hidalgo V., Salvador A. Stress regulation and the relationship between cortisol and prefrontal functioning. *Psychoneuroendocrinology*. 2020. Vol. 113. Article 104552. <https://doi.org/10.1016/j.psyneuen.2019.104552>.
169. Pulpulos M. M., Baeken C., De Raedt R. Cortisol response to stress: The role of expectancy and anticipatory stress regulation. *Hormones and Behavior*. 2020. Vol. 117. Article 104587. <https://doi.org/10.1016/j.yhbeh.2019.104587>.
170. Rotter J. B. The development and applications of social learning theory: selected papers. New York : Praeger, 1982.
171. Santorelli S. F., Meleo-Meyer F., Koerbel L. Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR): Authorized Curriculum Guide. University of Massachusetts Medical School, 2017. <https://mbsr.website/sites/default/files/docs/mbsr-curriculum-guide-2017.pdf>.

172. Schaufeli W. B., Bakker A. B. Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary manual. Utrecht University, 2004. https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf.
173. Schaufeli W. B., Bakker A. B., Salanova M. The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*. 2006. Vol. 66, No. 4. P. 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>.
174. Schulte-Herbruggen O., Heinz A. Psychological Trauma in Soldiers: A challenge for the German Armed Forces. *Deutsches Arzteblatt International Journal*. 2012. Vol. 109, No. 35–36. P. 557–558. <https://doi.org/10.3238/arztebl.2012.0557>.
175. Schwarzer R., Jerusalem M. General Self-Efficacy Scale (GSE). APA PsycTests, 1995. <https://doi.org/10.1037/t00393-000>.
176. Scott A. Expectancy, Goal-Setting, and Reinforcement: Behavioral Theories and their Application in the Workplace. *Aspen University*, 2018. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3480853>.
177. Sekel N. M. et al. Military tactical adaptive decision making during simulated military operational stress. *Frontiers in Psychology*. 2023. Vol. 14. Article 1102425. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1102425>.
178. Sekhar B. C., Nair S. S. Motivational Theories and Their Relevance in Military Motivation. *Ciência & Engenharia / Science & Engineering Journal*. 2023. Vol. 11, No. 1. P. 1–17. <https://doi.org/10.52783/cienceng.v11i1.381>.
179. Seligman M. E. P. Helplessness: On Depression, Development, and Death. San Francisco : W. H. Freeman, 1975. 250 p.
180. Semenenko L., Sirchenko R., Yarmolchyk M., Kostrach V. Modernizing Personnel Management in the Armed Forces of Ukraine During Military Conflict: Training New Officers. *Connections: The Quarterly Journal*. 2023. Vol. 22, No. 2. P. 105–124. <https://doi.org/10.11610/Connections.22.2.60>.
181. Siew D. H. K., Koh J. H. L. Being and becoming beginning military leaders: Implications for leadership learning. *Military Psychology*. 2023. Vol. 35, No. 2. P. 142–156. <https://doi.org/10.1080/08995605.2022.2088986>.

182. Skinner B. F. *Science and Human Behavior*. New York : Macmillan, 1953.
183. Taherdoost, H. Validity and Reliability of the Research Instrument; How to Test the Validation of a Questionnaire/Survey in a Research. *Int. J. Acad. Res. Manag.* 2016, No. 5, P. 28–36. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3205040>.
184. Tarzian M., Ndrio M., Fakoya A. O. An Introduction and Brief Overview of Psychoanalysis. *Cureus*. 2023. Vol. 15, No. 9. Article e45171. <https://doi.org/10.7759/cureus.45171>.
185. Taylor F. W. *The Principles of Scientific Management*. New York : Harper & Brothers Publishers, 1911.
186. Thomas K., Jansen E. *Intrinsic motivation in the military: Models and strategic importance*. Monterey : Naval Postgraduate School, 1996. <https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/ADA317094.pdf>.
187. Thurkettle P. SATCOM VR/AR project: Allied Command Transformation [Conference presentation]. NATO Allied Command Transformation, Norfolk, VA, 2022.
188. Tornero-Aguilera J. F., Fernandez-Elías V. E., Clemente-Suarez V. J. Ready for Combat, Psychophysiological Modifications in a Close-Quarter Combat Intervention. *Journal of Strength and Conditioning Research*. 2020. <https://doi.org/10.1519/JSC.00000000000003495>.
189. Tossell C. C. et al. Human Factors and the United States Military: A 75-Year Partnership. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*. 2016. Vol. 60, No. 1. P. 91–93. <https://doi.org/10.1177/1541931213601020>.
190. Tremblay M. A., Blanchard C. M., Taylor S., Pelletier L. G., Villeneuve M. Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science*. 2009. Vol. 41, No. 4. P. 213–226. <https://doi.org/10.1037/a0015167>.
191. U.S. Army. *Army Leadership Development Program (ALDP)*. Army.mil, 2013. URL: <https://www.army.mil/standto/archive/2013/04/15/>.
192. U.S. Department of Veterans Affairs. Mental Health: Evidence-Based Therapy. 2024. URL: <https://www.mentalhealth.va.gov/get-help/treatment/ebt.asp>.

193. Van Eerde W., Thierry H. Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*. 1996. Vol. 81, No. 5. P. 575–586. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.5.575>.
194. Vroom V. H. *Work and Motivation*. New York : Wiley, 1964.
195. Walker D. Character in the British Army: A Precarious Professional Practice. *Cultivating Moral Character and Virtue in Professional Practice* / ed. D. Carr. New York : Routledge, 2018. <https://doi.org/10.4324/9781315182414>.
196. Wardynski C., Lyle D. S., Colarusso M. J. Towards a U.S. Army Officer Corps Strategy for Success: Developing Talent. *Monographs, Books, and Publications*. 2010. No. 605. <https://press.armywarcollege.edu/monographs/605>.
197. Weiner B. An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*. 1985. Vol. 92, No. 4. P. 548–573. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.92.4.548>.
198. Weiss D. S., Marmar C. R. The Impact of Event Scale–Revised. Assessing psychological trauma and PTSD / eds. J. P. Wilson, T. M. Keane. New York : The Guilford Press, 1997. P. 399–411.
199. Welltory Inc. *Welltory: Heart rate variability monitoring for stress and recovery*. 2022. URL: <https://welltory.com>.
200. Wenzel A., Brown G. K., Karlin B. E. Cognitive Behavioral Therapy for Depression in Veterans and Military Servicemembers: Therapist Manual. Washington : U.S. Department of Veterans Affairs, 2011.
201. Wong L. Combat Motivation in Today's Soldiers. *Armed Forces & Society*. 2006. Vol. 32, No. 4. P. 659–663. <https://doi.org/10.1177/0095327X06287884>.
202. Young M., Dulewicz V. General intelligence, personality traits, and motivation as predictors of performance, potential, and rate of advancement of Royal Navy senior officers. *Military Psychology*. 2023. Vol. 36, No. 6. P. 617–630. <https://doi.org/10.1080/08995605.2023.2244818>.

ДОДАТКИ

Додаток А

**Шкала оцінювання професійної мотивації офіцерів тактичного рівня
Сухопутних військ Збройних Сил України (ШОПМ-ОТ-СВ)**

Інструкція для учасника

Шановний офіцере! Перед Вами – низка тверджень, що стосуються різних аспектів Вашої службової діяльності та ставлення до неї. Будь ласка, уважно прочитайте кожне твердження та оберіть один із п'яти варіантів відповіді, що найбільше відповідає Вашому реальному стану і переконанням:

- 1 – Абсолютно не згоден(а)
- 2 – Скоріше не згоден(а)
- 3 – Важко відповісти / нейтральна позиція
- 4 – Скоріше згоден(а)
- 5 – Повністю згоден(а)

Позначте вибір, обвівши або підкресливши відповідну цифру в бланку відповідей (або позначивши відповідну клітинку). Будь ласка, відповідайте відверто – правильних або неправильних відповідей немає. Важливо, щоб відповіді відображали Ваш справжній стан, а не те, якими Ви хотіли б бути або якими, на Вашу думку, мають бути відповіді офіцера. Результати є конфіденційними і не впливають на Вашу службову оцінку.

Примітка: Пункти, позначені (Р), мають зворотнє формулювання – при підрахунку балів вони інвертуються автоматично (ця позначка не відображається у бланку респондента).

1. Текст шкали

Субшкала К: Когнітивний компонент

№	Твердження	1	2	3	4	5
1	Я чітко усвідомлюю, яку роль відіграє моя служба в досягненні стратегічних цілей підрозділу та країни в цілому.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Виконання бойових завдань має для мене особистий сенс, пов'язаний із моїми глибинними цінностями.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Я здатний переосмислювати власний бойовий досвід і виводити з нього уроки для подальшої діяльності.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Навіть в умовах невизначеності я можу визначити пріоритети та зосередитися на головному.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Мої професійні цінності залишаються стійкими навіть під тиском екстремальних обставин.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Я регулярно рефлексую над своєю службовою діяльністю, щоб краще розуміти власні мотиви.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Я бачу зв'язок між щоденними службовими завданнями та більшою місією захисту держави.	☐	☐	☐	☐	☐

№	Твердження	1	2	3	4	5
8	Коли ситуація змінюється непередбачено, я здатний швидко переосмислити цілі та адаптувати план дій.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Я усвідомлюю, що захист Батьківщини є не лише обов'язком, а й важливою особистою цінністю.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Я можу бути підлеглим, чому виконання конкретного завдання важливе в контексті загальної операції.	☐	☐	☐	☐	☐
11 (P)	Мені важко пов'язати повсякденні службові обов'язки із загальнонаціональними цілями.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Я прагну глибше розуміти причини подій на полі бою, а не лише реагувати на їхні наслідки.	☐	☐	☐	☐	☐
13	Рефлексія над власним досвідом допомагає мені бути більш ефективним офіцером.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Я вважаю, що усвідомлення сенсу служби є важливішим за матеріальні стимули.	☐	☐	☐	☐	☐
15 (P)	Мені часто буває важко зрозуміти, заради чого я виконую конкретне завдання.	☐	☐	☐	☐	☐

Субшкала E: Емоційний компонент

№	Твердження	1	2	3	4	5
16	Навіть у стресових ситуаціях я зберігаю здатність приймати виважені рішення.	☐	☐	☐	☐	☐
17	Я задоволений своєю службою, попри труднощі та небезпеки.	☐	☐	☐	☐	☐
18	Після інтенсивних бойових або навчальних виходів я відносно швидко відновлюю емоційний стан.	☐	☐	☐	☐	☐
19	Я вмію розпізнавати ознаки емоційного виснаження у себе і своєчасно вживати заходів.	☐	☐	☐	☐	☐
20	Мій емоційний стан залишається достатньо стабільним навіть у тривалих бойових умовах.	☐	☐	☐	☐	☐
21	Я не дозволяю страху чи тривозі паралізувати мою здатність діяти.	☐	☐	☐	☐	☐
22	Я відчуваю внутрішнє задоволення від того, що виконую важливу для країни роботу.	☐	☐	☐	☐	☐
23	Моя мотивація до служби залишається достатньо високою навіть в умовах тривалого стресу.	☐	☐	☐	☐	☐
24	Я здатний управляти власними емоційними реакціями так, щоб це не заважало командуванню підрозділом.	☐	☐	☐	☐	☐
25 (P)	Хронічна втома суттєво знижує мою готовність виконувати службові обов'язки.	☐	☐	☐	☐	☐

№	Твердження	1	2	3	4	5
26	Я відчуваю, що моя служба є значущою навіть тоді, коли зовнішнє визнання відсутнє.	☐	☐	☐	☐	☐
27 (Р)	Негативні події на службі надовго виводять мене з емоційної рівноваги.	☐	☐	☐	☐	☐
28	Я загалом задоволений тим, як складається моя кар'єра офіцера.	☐	☐	☐	☐	☐
29 (Р)	У складних ситуаціях я часто відчуваю, що втрачаю контроль над власними емоціями.	☐	☐	☐	☐	☐
30 (Р)	Емоційне виснаження змушує мене сумніватися у правильності вибору військової кар'єри.	☐	☐	☐	☐	☐

Субшкала ПН: Поведінково-нормативний компонент

№	Твердження	1	2	3	4	5
31	Я докладаю максимум зусиль для виконання завдань, навіть коли умови надзвичайно складні.	☐	☐	☐	☐	☐
32	Дотримання статутів та наказів є для мене не зовнішньою вимогою, а особистою нормою поведінки.	☐	☐	☐	☐	☐
33	Я готовий брати на себе ініціативу і відповідальність, коли ситуація цього потребує.	☐	☐	☐	☐	☐
34	Я дотримуюся норм поведінки офіцера навіть у ситуаціях, коли ніхто не контролює мою діяльність.	☐	☐	☐	☐	☐
35	Я вважаю, що дисципліна є важливою особистісною якістю, а не лише зовнішнім примусом.	☐	☐	☐	☐	☐
36	Навіть у виснаженому стані я зберігаю ініціативність і прагнення виконати завдання якнайкраще.	☐	☐	☐	☐	☐
37	Я готовий вкладати додаткові зусилля у підготовку підлеглих, навіть якщо це не передбачено завданням.	☐	☐	☐	☐	☐
38	Дотримання стандартів і норм є для мене виявом поваги до професії, яку я обрав.	☐	☐	☐	☐	☐
39	Я прагну виконувати завдання не просто в межах вимог, а з найвищою якістю, на яку здатний.	☐	☐	☐	☐	☐
40	Відповідальність за підлеглих є для мене потужним мотивом докладати максимум зусиль.	☐	☐	☐	☐	☐
41 (Р)	Я схильний уникати завдань, що вимагають надмірних зусиль або пов'язані з підвищеним ризиком.	☐	☐	☐	☐	☐
42 (Р)	Якщо дотримання наказу суперечить моїм поточним інтересам, мені важко його виконати без внутрішнього спротиву.	☐	☐	☐	☐	☐
43	Я розглядаю кожне отримане завдання як можливість продемонструвати свій професіоналізм.	☐	☐	☐	☐	☐
44	Я готовий виконувати завдання, навіть якщо вони виходять за межі моїх посадових обов'язків.	☐	☐	☐	☐	☐

№	Твердження	1	2	3	4	5
45 (P)	У ситуації невизначеності я схильний чекати наказу, а не діяти самостійно.	☐	☐	☐	☐	☐

Субшкала С: Соціальний компонент

№	Твердження	1	2	3	4	5
46	Я відчуваю, що можу покластися на своїх побратимів у найскладніших ситуаціях.	☐	☐	☐	☐	☐
47	Довіра всередині мого підрозділу є важливим джерелом моєї мотивації до служби.	☐	☐	☐	☐	☐
48	Підтримка командирів суттєво впливає на мою здатність ефективно виконувати завдання.	☐	☐	☐	☐	☐
49	Я активно сприяю формуванню згуртованості та командного духу у своєму підрозділі.	☐	☐	☐	☐	☐
50	Відчуття причетності до спільноти побратимів додає мені сил у складні моменти служби.	☐	☐	☐	☐	☐
51	Я відкрито висловлюю підтримку підлеглим, коли вони стикаються з труднощами.	☐	☐	☐	☐	☐
52	Командна взаємодія в моєму підрозділі є ефективною та заснованою на взаємній довірі.	☐	☐	☐	☐	☐
53	Визнання з боку командирів та побратимів є важливим для мого відчуття значущості служби.	☐	☐	☐	☐	☐
54	Я вважаю, що збереження довіри у підрозділі є не менш важливим, ніж виконання тактичних завдань.	☐	☐	☐	☐	☐
55	Втрати в підрозділі поглиблюють моє відчуття відповідальності за виживання тих, хто залишився.	☐	☐	☐	☐	☐
56 (P)	Я відчуваю, що мій внесок у службу недостатньо помічає і цінує командування.	☐	☐	☐	☐	☐
57 (P)	Конфлікти у підрозділі суттєво знижують мою мотивацію до служби.	☐	☐	☐	☐	☐
58	Бойове братерство є для мене одним із найважливіших аспектів військової служби.	☐	☐	☐	☐	☐
59	Я готовий іти на особистий ризик заради безпеки та ефективності дій свого підрозділу.	☐	☐	☐	☐	☐
60 (P)	Відсутність підтримки з боку командирів суттєво підриває мою готовність докладати максимум зусиль.	☐	☐	☐	☐	☐

2. Підрахунок балів

2.1. Інвертування балів

Пункти, позначені (Р), є інвертованими: вони сформульовані у зворотному напрямку відносно конструкту. При підрахунку балів значення цих пунктів перераховується за формулою:

Інвертований бал = 6 – Бал респондента.

Таким чином, бал «1» стає «5», «2» → «4», «3» → «3», «4» → «2», «5» → «1». Інвертовані пункти: 11, 15 (К); 25, 27, 29, 30 (Е); 41, 42, 45 (ПН); 56, 57, 60 (С).

2.2. Ключ до підрахунку

Субшкала	Прямі пункти	Інвертовані пункти (Р)	Діапазон балів
Когнітивний (К)	1–10, 12, 13, 14	11, 15	15–75
Емоційний (Е)	16–24, 26, 28	25, 27, 29, 30	15–75
Поведінково-нормативний (ПН)	31–40, 43, 44	41, 42, 45	15–75
Соціальний (С)	46–55, 58, 59	56, 57, 60	15–75
Загальний індекс мотивації (ЗІМ)	Сума всіх субшкал	–	60–300

2.3. Формула підрахунку

Бал субшкали = сума балів за всіма 15 пунктами субшкали (після інвертування відповідних пунктів). Мінімальний бал субшкали: 15; максимальний: 75.

Загальний індекс мотивації (ЗІМ) = К + Е + ПН + С. Мінімальний бал ЗІМ: 60; максимальний: 300.

Середній бал субшкали (для профільного аналізу) = бал субшкали ÷ 15. Діапазон: 1.00–5.00. Дає змогу порівнювати субшкали безпосередньо між собою.

2.4. Рівні сформованості

Рівень	Субшкала (15–75)	Загальний індекс (60–300)	Змістова характеристика
Високий	62–75	248–300	Виразна сформованість компонента; стабільна мотивація
Вище середнього	50–61	200–247	Достатній рівень; окремі зони для розвитку
Середній	38–49	152–199	Помірний рівень; виражена потреба в підтримці
Нижче середнього	26–37	104–151	Недостатній рівень; ризик демотивації
Низький	15–25	60–103	Виразний дефіцит; потреба в інтенсивному втручанні

Примітка: Рівневі нормативи розроблено на основі пілотної вибірки ($n=50$) та підлягають уточненню на репрезентативній нормативній вибірці.

Додаток Б

Структура

модульної програми розвитку професійної мотивації офіцерів Сухопутних військ ЗС України

№	Модуль, (загальна кількість годин)	Ціль	Назва	Форми реалізації	Типові вправи	Походження вправ	К-сть навчальних днів	Тривалість (год)
1	Діагностика та самопізнання, (6 акад. год)	Визначення індивідуального мотиваційного профілю, ресурсів стійкості та професійної ідентичності	Тренінг 1.1: Психологічний портрет офіцера	Психодіагностика, інтерактивні вправи, самодіагностика, рефлексія	1. Діагностика індивідуальних мотиваційних профілів за методикою MP (Motivation Profile). 2. Вивчення особистісних ресурсів стійкості (Connor-Davidson Resilience Scale, адаптована для військових). 3. Визначення індивідуальних стресорів та копінг-стратегій	AP (MP, Cognadev, 2024), ЗП (Lucas & Spencer, 2017), BP	1	6
			Тренінг 1.2: Професійна ідентичність військового лідера	Наративний аналіз, групові дискусії, вправи	1. Методика «Narrative Identity Mapping» – створення особистої професійної історії. 2. Аналіз цінностей крізь призму військового служіння. 3. Техніка «Військовий компас» – визначення особистої місії офіцера			
2	Розвиток внутрішньої мотивації, (12 акад. год)	Формування автономії, компетентності та командної синергії	Тренінг 2.1: Автономія у військовій ієрархії	Рольові ігри	1. Вправи з прийняття рішень. 2. Техніки контролю. 3. Симуляції	AP (Training NATO, Thurkettle, 2022), ЗП (Dreyfus Model – Dreyfus & Dreyfus, 1980), BP	1	6
			Тренінг 2.2: Професійна компетентність та майстерність	Коучинг, планування, парна робота	1. Модель отримання навичок Dreyfus. 2. Індивідуальні плани зростання. 3. Наставництво «рівний-рівному» (партнерське наставництво – Peer- coaching)			
			Тренінг 2.3: Зв'язок та командна синергія	Групові вправи, емоційні тренінги	1. Розвиток емпатії; 2. Довіра в екстремальних умовах. 3. Тренінг управління емоційною атмосферою підрозділу (Emotional Contagion Training)			

3	Стрес-менеджмент та адаптивність, (6 акад. год)	Розвиток стресостійкості та когнітивної гнучкості	Тренінг 3.1: Фізіологія стресу та саморегуляція	Біофідбек, дихальні техніки	1. HRV-тренінг – цілеспрямоване відпрацювання технік регуляції варіабельності серцевого ритму за допомогою біофідбеку, дихальних вправ, медитацій. 2. Дихальні практики. 3. Welltory HR Monitor	АР на основі запозиченої технології, (Welltory HRV - Welltory Inc., 2022)	1	6
			Тренінг 3.2: Когнітивна гнучкість під тиском	Моделювання, вправи на гнучкість мислення	1. Методи адаптації. 2. Mental rehearsal (розумова підготовка з акцентом на візуалізації дій). 3. Ігрові симуляції			
4	Лідерство та мотивація команди, (6 акад. год)	Формування навичок мотиваційного лідерства та згуртованості	Тренінг 4.1: Мотиваційне лідерство в бойових умовах	Кейс-стаді, рольові ігри	1. Адаптивні стилі лідерства. 2. Підтримка мотивації. 3. Micro-motivation (мотивація з акцентом на малих, частих імпульсах для підтримки духу)	ЗП (Kotter Leadership - Kotter, 2014), ВР, АР (адаптовано для ЗС України)	1	6
			Тренінг 4.2: Командний дух та згуртованість	Групові ритуали, творчі вправи	1. Психологічна безпека. 2. Ритуали і традиції. 3. Motivation Playbook (у військовому контексті – бойовий мотиваційний довідник або мотиваційний мануал лідера)			

Примітки: У графі «Походження вправ» використано такі скорочення: АР – авторська розробка (тут: методика, вправа чи тренінг, створена автором (або колективом авторів) у межах науково-методичної роботи, із чітким теоретичним обґрунтуванням та документованим описом. Опублікована, апробована чи має правовий захист (авторське право, патент); ЗП – запозичені вправи із зазначенням джерел; ВР – вправи власної розробки на основі практичного досвіду.

Додаток В

**Структура та зміст модульної програми розвитку професійної мотивації офіцерів
Сухопутних військ Збройних Сил України «Мотиваційний Щит»**

Загальний вступ

Загальний час вступної сесії: 90 хв

1. Самопрезентація тренера

Час: 10 хв

Мета: сформувати позитивне перше враження, встановити довіру до процесу.

Хід виконання: Тренер коротко розповідає про себе: фаховий досвід у військовій психології, особистий зв'язок із темою мотивації. Акцент: «Я тут не для того, щоб вас оцінювати, а щоб разом з вами досліджувати вашу силу».

2. Вправа «Контакт із групою»

Час: 30 хв

Мета: встановити початковий рівень взаємодії; актуалізувати тему мотивації через особистий досвід.

Хід виконання: Учасники по колу представляються: звання, посада, одна річ, що дає силу у службі, та одна річ, що найбільше виснажує. Тренер фіксує теми на фліпчарті – вони стають «картою очікувань» програми. При 24 учасниках: формат «20 секунд на особу + загальний підсумок тренера».

3. Групове обговорення «Правила роботи під час тренінгу»

Час: 20 хв

Мета: встановити правила спільної роботи; забезпечити психологічну безпеку.

Хід виконання: Тренер пропонує базовий набір правил: конфіденційність («що в групі – залишається в групі»); активна участь без примусу; повага до досвіду кожного; вимкнені телефони; пунктуальність. Кожне правило приймається спільно: «Правило прийнято? Прийнято. Дякую!». Учасники можуть додавати власні правила.

4. Мультимедійна презентація «Програма «Мотиваційний Щит»: мета, структура, очікувані результати»

Час: 20 хв

Мета: ознайомити учасників із логікою, структурою та практичними інструментами програми.

Хід виконання: Тренер представляє: мету програми та 6 конструктів (баланс мотивів, стресостійкість, залученість, саморегуляція, службова ефективність, командна взаємодія); структуру (4 модулі, 30 год, 1 тиждень); цифрові інструменти (Daylio Journal – щоденний

моніторинг, Welltory – HRV-моніторинг); систему моніторингу до/після. Роздає учасникам матеріали та шаблон Daylio (додаток Д).

5. Заключна частина: «Мої очікування від програми»

Час: 10 хв

Хід виконання: Кожен учасник письмово формулює: (1) одне особисте очікування від програми; (2) одну сферу мотивації, яку найбільше прагне розвинути. Листки зберігаються до завершальної сесії – для порівняння з підсумковою рефлексією. Тренер нагадує: перший запис у Daylio Journal – сьогодні ввечері.

Вступ до програми: «Теоретичні основи професійної мотивації офіцерів тактичного рівня»

Загальний час сесії: 90 хв

1. Вступна частина

Час: 5 хв

Хід виконання: Вступне слово тренера. Оголошення мети, змісту і порядку роботи. Нагадування: щоденний запис у Daylio Journal.

2. Заняття: «Що таке мотивація офіцера тактичного рівня?»

Час: 30 хв

Мета: сформувати системне розуміння структури та специфіки професійної мотивації офіцера тактичного рівня.

Хід виконання: Тренер представляє авторську 4-компонентну модель (когнітивний, емоційний, поведінково-нормативний, соціальний компоненти) та 6 конструктів дослідження. Пояснює специфіку тактичного рівня: безпосереднє командування підрозділом у бойових умовах; відповідальність за життя підлеглих «тут і зараз»; перманентна невизначеність і дефіцит часу. Стисло пояснює теоретичну базу: SDT (Deci & Ryan), теорія очікувань (Vroom), модель JD-R (Bakker & Demerouti). Запитання та відповіді: 10 хв.

3. Вправа «Мій мотиваційний профіль» – початкова діагностика (ШОПМ-ОТ-СВ)

Час: 30 хв

Мета: визначити вихідний рівень шести конструктів мотивації кожного учасника.

Хід виконання: Учасники заповнюють опитувальник ШОПМ-ОТ-СВ (60 пунктів, 4 субшкали). При групі 24 особи – паперовий формат, первинна обробка тренером після сесії. Тренер роз'яснює: дані є конфіденційними, використовуються для формування індивідуальної траєкторії та загального групового профілю.

4. Заключна частина

Час: 25 хв

Мета: актуалізувати особистий досвід учасників у контексті мотивації.

Хід виконання: Групова дискусія «Що нас мотивує та демотивує у службі?»: тренер на фліпчарті фіксує у двох колонках чинники підтримки та демотивації. Зв'язок із теоретичною моделлю. Учасники встановлюють застосунок Daylio Journal за шаблоном (додаток Д). Перший запис: рівень мотиваційного стану сьогодні за 5-рівневою шкалою.

Тренінгова сесія 1. Модуль 1 «Діагностика та самопізнання»

Загальний час тренінгової сесії – 270 хв (2 тренінги; 1 навчальний день)

Інформаційно-смісловий компонент тренінгової сесії

1. Вступна частина

Час: 10 хв

Хід виконання: Привітання та вступне слово тренера. Оголошення мети, змісту і порядку роботи під час тренінгової сесії. Перевірка записів у Daylio Journal: хто робив щоденні записи? Які перші спостереження?

2. Притча «Дзеркало»

Час: 10 хв

Хід виконання: Тренер: «Один мудрець мав учнів, які часто сперечалися, хто з них кращий. Одного разу він привів їх до кімнати із дзеркалами на всіх стінах: «Подивіться – скільки вас у цій кімнаті?» – «Безліч», – відповіли учні. «Ні», – сказав мудрець. – Тут лише ви самі. Решта – лише відображення того, що ви несете всередині. Той, хто не знає себе, бачить лише відображення чужих очікувань».

Коментар тренера: «Перший крок до розвитку мотивації – зрозуміти, хто ви є як офіцер. Що справді рухає вами у службі? Де ваші справжні сили? Де точки зростання? Сьогодні ми вибудовуємо ваш справжній портрет – а не відображення».

3. Заняття: «Психологічний портрет офіцера: мотиваційний вимір»

Час: 20 хв

Мета: усвідомити зв'язок між особистісними якостями, цінностями та мотиваційною структурою офіцера.

Хід виконання: Тренер представляє концепцію мотиваційного профілю: баланс внутрішніх мотивів (патріотизм, обов'язок, самореалізація) та зовнішніх стимулів (матеріальне забезпечення, статус, кар'єра). Пояснює, чому внутрішня мотивація є більш стійкою в умовах бойового стресу (SDT – Deci & Ryan, 2012). Наводить приклади з практики офіцерів ЗС України.

Корекційно-розвивальний компонент тренінгової сесії

1. Вправа «Мотиваційний профіль офіцера» (методика МР)

Час: 40 хв

Мета: визначити індивідуальний мотиваційний профіль: домінуючі мотиватори та демотиватори.

Необхідні матеріали: бланки методики МР або посилання на онлайн-версію, ручки.

Хід виконання: Учасники заповнюють методику МР (30–35 хв). Тренер обробляє результати (первинна обробка – під час перерви або після сесії) та надає кожному індивідуальний профіль. Загальне групове обговорення патернів: які мотиватори є найбільш поширеними в групі? Які – найбільш індивідуальними? Обговорення без розкриття персональних даних. Запитання до групи: «Які з виявлених мотиваторів ви вже використовуєте усвідомлено?»

2. Вправа «Військовий компас»

Час: 45 хв

Мета: сформувати усвідомлене ставлення до власної місії та цінностей служби; розвивати когнітивний компонент мотивації.

Необхідні матеріали: аркуші А4, ручки, кольорові маркери.

Хід виконання: Учасники письмово відповідають на три запитання (15 хв індивідуально): (1) Три ключові цінності, що визначають мою службу (назвати та коротко пояснити кожную); (2) Моя особиста місія як офіцера тактичного рівня – одне речення; (3) Що я хочу, щоб мої підлеглі говорили про мене через 5 років? Потім – обговорення у парах (10 хв): поділитися своїм «компасом», отримати зворотний зв'язок. Завершення: 4–5 охочих зачитують свою місію групі (15 хв). Тренер підкреслює спільні теми та зв'язок із моделлю «being, becoming, belonging» (Siew & Koh, 2023). «Компас» залишається з учасником на весь час програми.

3. Вправа «Ресурсна мапа»

Час: 35 хв

Мета: актуалізувати внутрішні та зовнішні ресурси мотиваційної стійкості; виявити дефіцити.

Необхідні матеріали: папір А3 або А4, маркери, кольорові олівці.

Хід виконання: Учасники малюють «ресурсну мапу» у вигляді концентричних кіл: у центрі – «Я як офіцер», у першому колі – внутрішні ресурси (характер, цінності, досвід, навички), у другому – зовнішні ресурси (команда, командування, родина, умови служби, цифрові інструменти). Розмір кола пропорційний силі ресурсу. Позначають кольором: зелений – ресурс, що зараз працює добре; жовтий – потребує розвитку; червоний – дефіцит.

Обговорення в малих групах (3–4 особи): «Що у вас спільного? Де найбільші дефіцити?»
Загальне підбиття підсумків тренером: зв'язок із 6 конструктами програми.

4. Вправа «Стресорний щоденник» (Daylio Journal – запуск та перший аналіз)

Час: 25 хв

Мета: навчити систематичного самоспостереження за мотиваційним станом; закріпити навичку щоденного використання Daylio.

Хід виконання: Тренер демонструє роботу з Daylio Journal за шаблоном програми (додаток Д): 5-рівнева шкала мотиваційного стану, 6 категорій активностей, теги стресорів та ресурсів. Учасники, які вже мали записи за попередні дні, аналізують їх: яка категорія активностей найбільше впливала на мотиваційний стан? Що спостерігали? Учасники, які розпочинають, – роблять перший запис із коментарем. Тренер: «Мета – не ідеальне заповнення, а чесне спостереження».

5. Вправа «Narrative Identity Mapping» – картування професійної ідентичності

Час: 50 хв

Мета: дослідити професійну ідентичність через наратив; розвивати рефлексивний компонент мотивації.

Необхідні матеріали: аркуші А4, ручки; фліпчарт для підсумків.

Хід виконання: Кожен учасник складає «Профільну картку офіцера» (20 хв): три ключових епізоди служби (один – момент найвищої мотивації та ефективності; другий – момент найбільшого випробування; третій – момент, що визначив мій підхід до командування). Для кожного епізоду: яке рішення я прийняв? Який мотив керував мною? Що я відчував після? Потім – робота у парах (15 хв): учасники розповідають один одному свої три епізоди, партнер ставить одне запитання: «Що це говорить про тебе як офіцера?» Загальна дискусія (15 хв): тренер виявляє спільні теми у наративах. Зв'язок із конструктами: баланс мотивів, служба ефективність, командна взаємодія.

6. Визначення індивідуальних стресорів та ресурсів стійкості (CD-RISC – адаптована шкала)

Час: 25 хв

Мета: визначити рівень особистісних ресурсів стійкості кожного учасника.

Хід виконання: Учасники заповнюють адаптовану версію Connor-Davidson Resilience Scale (скорочена, 10 пунктів). Тренер надає стислу інтерпретацію результатів. Обговорення: «Де мої ресурси стійкості найсильніші? Що їх живить? Де найбільша вразливість?» Зв'язок із Military Resilience Model.

7. Заключна частина

Час: 20 хв

Хід виконання: Групове обговорення: «Що я дізнався про себе сьогодні, чого не знав раніше?» Кожен учасник письмово формулює одну ціль для наступного модуля. Нагадування: вести Daylio Journal щодня, вранці та ввечері. Тренер збирає заповнені «Ресурсні мапи» для зберігання до завершального етапу.

Тренінгова сесія 2. Модуль 2 «Розвиток внутрішньої мотивації»

Загальний час тренінгової сесії – 270 хв (3 тренінги; 1 навчальний день)

Інформаційно-смісловий компонент тренінгової сесії

1. Вступна частина

Час: 10 хв

Хід виконання: Привітання. Оголошення мети сесії. Перевірка Daylio Journal: короткий обмін у парах – що спостерігали протягом тижня? Які нові патерни помітили? 2–3 учасники діляться з групою.

2. Притча «Три каменярі»

Час: 10 хв

Хід виконання: Тренер: «Мандрівник зустрів трьох каменярів. Перший сказав: «Я б'ю каміння». Другий: «Заробляю на хліб». Третій підняв очі: «Я будую собор». Усі трое виконують одну роботу. Але лише один знає – навіщо».

Коментар тренера: «Офіцер, який знає, що він буде суверенну Україну, а не просто виконує наказ, має принципово інший рівень мотиваційної стійкості. Сьогодні ми будемо розвивати саме цей рівень – внутрішню мотивацію, що не залежить від зовнішніх обставин».

3. Заняття: «Теорія самодетермінації у військовому контексті»

Час: 25 хв

Мета: дати теоретичне розуміння механізмів внутрішньої мотивації та її переваг в умовах бойового стресу.

Хід виконання: Тренер пояснює три базові потреби SDT: автономія (можливість діяти відповідно до власних цінностей у межах ієрархії), компетентність (відчуття майстерності та зростання), пов'язаність (відчуття належності до команди та місії). Розбирає конкретні приклади задоволення та фрустрації цих потреб на тактичному рівні ЗС України. Запитання та коротке обговорення: «Яка з трьох потреб зараз найменш задоволена у вашій службі?»

Корекційно-розвивальний компонент тренінгової сесії

1. Вправа «Автономія у рішенні»

Час: 40 хв

Мета: розвивати внутрішню автономію та відповідальність у межах військової ієрархії; відпрацювати прийняття рішень з опорою на власні цінності.

Хід виконання: Рольова симуляція (групи по 4 особи): учасник у ролі командира взводу отримує сценарій – нестандартна ситуація із частковою втратою зв'язку та суперечливими наказами. Обмеження: 90 секунд на рішення, дефіцит інформації, тиск зверху та знизу. Після рішення: 3 запитання до групи: «Яким мотивом керувався командир?», «Чи збалансовано враховані потреби підлеглих та завдання?», «Що б ти зробив інакше?» Ротація ролей – 3 різних сценарії на кожную групу. Тренер фасилітує загальне обговорення. Фіксація у Daylio Journal: домінантний мотив рішення.

2. Вправа «Peer-coaching» – наставництво «рівний – рівному»

Час: 45 хв

Мета: розвинути навички взаємної підтримки та планування траєкторії мотиваційного зростання.

Хід виконання: Учасники діляться на пари (за принципом: різний досвід служби). Кожен по черзі виступає в ролі коуча (по 15 хв): ставить партнеру 4 запитання – «Яка твоя ціль у службі на наступні 3 місяці?», «Що зараз заважає?», «Що ти вже маєш, щоб досягти цього?», «Який перший крок можеш зробити вже наступного тижня?» Коуч лише ставить запитання – не дає порад. Після: спільно складають «Індивідуальний план мотиваційного зростання» – 1 сторінка з конкретними кроками та термінами. Плани залишаються в учасників.

3. Вправа «Мотиваційні кейси»

Час: 50 хв

Мета: розвинути навички мотиваційного лідерства через аналіз реальних ситуацій демотивації у підрозділі.

Необхідні матеріали: картки з кейсами (4 варіанти), аркуші А4, маркери.

Хід виконання: Групи по 5–6 осіб отримують кейс ситуації зниженої мотивації: (Кейс А) Досвідчений сержант після важких втрат відмовляється від ініціативи, виконує лише мінімум; (Кейс Б) Конфлікт між двома офіцерами підриває мікроклімат підрозділу; (Кейс В) Підрозділ після трьох місяців ротації демонструє ознаки колективного вигорання; (Кейс Г) Молодий офіцер із високим потенціалом, але зовнішньою мотивацією – прагне відзнак, уникає складних завдань. Для кожного кейсу: визначити причини (пов'язати із 6 конструктами), запропонувати конкретні дії командира, що впливають на кожен конструкт; прогнозувати ефект. Презентація – 5 хв на групу. Загальне обговорення.

4. Вправа «Командний імпульс» – мікромотивація у дії

Час: 35 хв

Мета: відпрацювати техніки щоденної мікромотивації підлеглих у малих групах.

Хід виконання: Тренінг у малих групах по 3 особи (ротаційний формат): кожен учасник практикує 3 техніки мікромотивації – (1) Персоналізоване визнання досягнення: конкретне, своєчасне, щире (формула: «Я бачив, як ти зробив X у ситуації Y, – це показало Z»); (2) Надання сенсу задачі: пояснення «чому» важливе завдання через зв'язок із загальною місією; (3) Техніка «побачити ресурс»: у складній ситуації підлеглого знайти і назвати його конкретну силу. Після практики у трійках – загальне коло: «Що далось найважче?» Зв'язок із соціальним компонентом мотивації.

5. Вправа «Незавершені речення» – рефлексія модуля

Час: 15 хв

Мета: засвоїти та закріпити знання, здобуті під час тренінгової сесії.

Необхідні матеріали: фліпчарт, маркери.

Хід виконання: Тренер вибірково пропонує учасникам завершити речення: «Внутрішня мотивація – це...?»; «Автономія офіцера в умовах ієрархії – це...?»; «Коли я відчуваю найбільшу залученість у службі, то...?»; «Три потреби, які підтримують мою мотивацію, – це...» Відповіді фіксуються на фліпчарті.

6. Заключна частина

Час: 15 хв

Хід виконання: Групове обговорення: «Що із сьогоднішнього можна застосувати вже завтра?» Учасники доповнюють «Військовий компас» новими усвідомленнями про свою внутрішню мотивацію. Перевірка Daylio Journal: чи регулярно ведуть? Нагадування щодо встановлення Welltory до наступного модуля.

Тренінгова сесія 3. Модуль 3 «Стрес-менеджмент та адаптивність»

Загальний час тренінгової сесії – 270 хв (2 тренінги; 2 навчальні дні)

Інформаційно-смісловий компонент тренінгової сесії

1. Вступна частина

Час: 10 хв

Хід виконання: Привітання. Оголошення мети. Хто встановив Welltory – короткий обмін: які перші спостереження за HRV-показниками? Перевірка Daylio Journal: динаміка мотиваційного стану за тиждень.

2. Притча «Гнучке і міцне»

Час: 10 хв

Хід виконання: Тренер: «Під час шторму могутні дуби ламаються, тоді як гнучкий очерет хилиться, але встає. Найстійкіший – не той, хто не гнеться, а той, хто вміє гнутися без того, щоб зламатися».

Коментар тренера: «Стресостійкість офіцера – це не відсутність стресу. Це здатність зберігати мотивацію та ефективність попри стрес. Сьогодні ми будемо розвивати саме цю якість – не стіну проти стресу, а гнучкість у стресі».

3. Заняття «Фізіологія стресу та її вплив на мотивацію»

Час: 25 хв

Мета: дати розуміння нейрофізіологічних механізмів стресу та їх впливу на мотивацію і прийняття рішень.

Хід виконання: Тренер пояснює: гострий стрес (виклик) – активує мотивацію та когнітивні ресурси; хронічний стрес (виснаження) – руйнує внутрішню мотивацію та погіршує саморегуляцію. Пояснення варіабельності серцевого ритму (HRV) як показника адаптивного резерву: низький HRV = знижена залученість, погіршена саморегуляція, схильність до імпульсивних рішень. Пояснення принципу роботи Welltory Heart Rate Monitor. Запитання та відповіді – 7 хв.

Корекційно-розвивальний компонент тренінгової сесії

1. Вправа «HRV-тренінг» (Welltory: Heart Rate Monitor – біофідбек)

Час: 35 хв

Мета: розвинути навички фізіологічної саморегуляції через біофідбек-тренінг.

Необхідні матеріали: смартфони із встановленим Welltory, пульсоксиметри (за наявності).

Хід виконання: Учасники виконують вимірювання HRV до вправи (2–3 хв). Тренер проводить когерентне дихання: вдих 5 с – видих 5 с, 10 хв. Повторне вимірювання HRV. Порівняння показників на фліпчарті: скільки учасників показали зростання HRV? Обговорення: як змінився суб'єктивний стан? Тренер пояснює: регулярна практика (5–7 хв щодня) дає стійкий ефект на мотиваційний стан протягом 3–4 тижнів.

2. Вправа «Дихальний квадрат» (4–4–4–4) та седативне дихання (3–7–8)

Час: 20 хв

Мета: навчити технік швидкої стабілізації в умовах стресу – застосовних безпосередньо в бойових умовах.

Хід виконання: Тренер демонструє та відпрацьовує з групою: (1) Дихальний квадрат: вдих 4 секунди – затримка 4 секунди – видих 4 секунди – затримка 4 секунди; 5–6 циклів; (2)

Седативне дихання (3–7–8): вдих 3 секунди – затримка 7 секунд – видих 8 секунд; 4–5 циклів. Питання до групи: де і коли ці техніки можна застосовувати? (перед прийняттям рішення, у паузі між завданнями, у момент наростання паніки). Практика у парах: один виконує, другий контролює ритм.

3. Вправа «Mental rehearsal» – розумова репетиція дій

Час: 40 хв

Мета: формувати когнітивну готовність до дій у кризових ситуаціях; знижувати ситуативну тривогу через конкретизацію дій.

Хід виконання: Кожен учасник обирає одну прогнозовану стресову ситуацію зі своєї службової практики (обмін у парах – 5 хв). Виконує структуровану розумову репетицію за алгоритмом (10 хв, із заплющеними очима): (1) Чіткий образ ситуації – сенсорні деталі; (2) Свої дії – детально, послідовно, впевнено; (3) Реакція підлеглих; (4) Результат – успішний. Повторення 3 рази. Обговорення у парах: «Що змінилося у відчутті ситуації після репетиції?» Загальна дискусія: зв'язок із конструктом «службова ефективність» та «стресостійкість».

4. Вправа «Рішення під тиском»

Час: 35 хв

Мета: розвивати швидкість і якість прийняття рішень в умовах дефіциту часу та інформації.

Хід виконання: Симуляційне завдання (групи по 4 особи): учасники отримують бойову ситуацію з обмеженням 90 секунд. Тренер додає стресори: шум (відеозапис звуків артилерії), суперечлива інформація від двох джерел, несподівана зміна обстановки на 30-й секунд. Аналіз після завдання: яке рішення прийнято? Яким мотивом керувався? Що вплинуло найбільше – час, інформація чи тиск? Ротація: 2 різних ситуації на групу. Фіксація у Daylio Journal: домінантний мотиваційний чинник.

5. Вправа «Рефреймінг стресора» – когнітивна переоцінка

Час: 30 хв

Мета: навчити трансформувати сприйняття стресу – від загрози до виклику.

Необхідні матеріали: аркуші А4 з таблицею із 4 колонками, ручки.

Хід виконання: Учасники заповнюють таблицю на основі реального стресора зі служби: (1) «Ситуація» – опис; (2) «Моя перша реакція» – емоційна та поведінкова; (3) «Що це означає насправді?» – перегляд інтерпретації; (4) «Ресурс у цій ситуації» – що ця ситуація розвиває або перевіряє. Обговорення у групах по 3 особи (10 хв). Загальна дискусія (10 хв): «Як змінилася мотивація після переоцінки?» Тренер: пов'язує з теорією Lazarus – первинна та вторинна оцінка стресору.

6. Вправа «Прогресивна м'язова релаксація»

Час: 25 хв

Мета: сформувати навички зняття нервово-психічного напруження через тілесну саморегуляцію.

Хід виконання: Тренер проводить структуровану relaxation session: послідовне напруження та розслаблення груп м'язів (руки – 15–20 секунд напруги, потім 30 секунд розслаблення; ноги – аналогічно; тулуб – аналогічно). Увага спрямована на контраст між напругою та розслабленням. Завершення: 3 хв нейтрального дихання. Обговорення: де в тілі найбільше напруження? Коли і де цю вправу можна практикувати в умовах служби?

7. Заключна частина

Час: 15 хв

Хід виконання: Учасники фіксують у Daylio Journal рівень мотиваційного стану після тренінгу. Порівняння з HRV-даними (у тих, хто використовує Welltory). Обговорення: яку з технік плануєте практикувати щодня? Учасники записують свій «план саморегуляції» – 2–3 техніки, час та умови практики.

Тренінгова сесія 4. Модуль 4 «Лідерство та мотивація команди»

Загальний час тренінгової сесії – 270 хв (2 тренінги; 1 навчальний день)

Інформаційно-смісловий компонент тренінгової сесії

1. Вступна частина

Час: 10 хв

Хід виконання: Привітання. Оголошення мети. Огляд даних Daylio Journal: тренер виводить зведений графік динаміки мотиваційного стану групи за весь час програми (без персональних даних). Загальне обговорення: «Що ви бачите у цій динаміці?»

2. Притча «Вогнище»

Час: 10 хв

Хід виконання: Тренер: «Одне поліно – погано горить. Кілька полін поряд – підтримують одне одного і дають більший вогонь. Але лише тоді, коли є хтось, хто їх разом складає. Командир – це той, хто складає поліна так, щоб вони горіли разом».

Коментар тренера: «Мотивація офіцера тактичного рівня – це не лише його власний стан. Це стан його підрозділу. Сьогодні ми говоримо про лідерство як інструмент колективної мотивації. Бо ваш рівень готовності – це і рівень готовності ваших людей».

3. Заняття «Мотиваційне лідерство офіцера тактичного рівня»

Час: 25 хв

Мета: сформувати розуміння лідерства як ключового інструменту підтримки командної мотивації в бойових умовах.

Хід виконання: Тренер представляє: адаптивне лідерство (Kotter, 2014) – ситуативний вибір стилю залежно від мотиваційного стану підлеглих; модель «мікромотивації» – малі, але системні мотиваційні дії командира (щоденне персональне визнання, надання сенсу задачі, відкрите запитання про стан) мають більший сталий ефект, ніж рідкісні великі жести; зв'язок соціального компонента мотивації (довіра, командний дух) із боєздатністю підрозділу. Приклади з практики ЗС України.

Корекційно-розвивальний компонент тренінгової сесії

1. Вправа «Адаптивний командир»

Час: 50 хв

Мета: розвинути гнучкість стилів управління залежно від мотиваційного стану підлеглих.

Необхідні матеріали: картки із 4 кейсами, аркуші А4.

Хід виконання: Групи по 5–6 осіб отримують один із 4 кейсів лідерської ситуації: (А) Новобранець із низькою компетентністю та нестійкою мотивацією; (Б) Досвідчений боєць із ознаками вигорання та апатії; (В) Конфлікт між двома підлеглими, що впливає на мікроклімат; (Г) Підрозділ після важких втрат – колективний траур та зниження ефективності. Завдання: визначити оптимальний стиль командира, запропонувати конкретні дії протягом 3 діб, спрогнозувати реакцію підлеглих. Рольова гра: один виконує роль командира, двоє – підлеглих, решта – спостерігачі з аркушем оцінки. Дебрифінг у групі – 5 хв на кейс. Загальне обговорення тренером.

2. Вправа «Ритуал довіри»

Час: 30 хв

Мета: підвищити згуртованість та психологічну безпеку в групі; розробити практичний ритуал для власного підрозділу.

Хід виконання: Частина 1 (15 хв): учасники тренінгової групи спільно розробляють символічну дію або девіз, що виражає командний дух їхньої тренінгової групи. Обговорення процесу: «Що заважало домовитися? Що допомогло?» Частина 2 (15 хв): кожен учасник письмово формулює один ритуал або традицію, яку планує впровадити у своєму підрозділі – конкретно, реалістично, протягом наступного місяця. Обмін у парах. 3–4 учасники презентують свої ідеї групі.

3. Вправа «Micro-motivation: практикум»

Час: 35 хв

Мета: відпрацювати 5 технік щоденної мікромотивації підлеглих у форматі рольової гри.

Хід виконання: Учасники у трійках по черзі виконують роль командира та відпрацьовують техніки: (1) Персоналізоване визнання досягнення – формула: «Я бачив, як ти зробив X у ситуації Y – це показало Z»; (2) Делегування із сенсом – «Я прошу тебе зробити X, тому що Y, і це важливо для Z»; (3) Техніка «відкрите запитання про стан» – «Як ти? Що зараз найважче?» (слухати без оцінки); (4) Публічне визнання у присутності групи – конкретно та щиро; (5) Підтримка після невдачі – «Що ти зробив правильно? Що наступного разу?» Ротація кожні 5 хв. Загальна дискусія: «Що давалось найважче? Чому?»

4. Вправа «Мотиваційний мануал лідера» – Motivation Playbook

Час: 60 хв

Мета: сформувати персональний практичний довідник мотиваційних стратегій для застосування у підрозділі.

Необхідні матеріали: аркуші А4 або підготовлені бланки, ручки, маркери.

Хід виконання: Кожен учасник самостійно створює «Мотиваційний мануал» – структурований документ із 5 розділів (35 хв): (1) Моя місія як офіцера-лідера (1–2 речення); (2) 5 ключових прийомів мотивації мого підрозділу – конкретних, іменованих; (3) Ранні сигнали демотивації у підлеглих, на які реауюю першочергово; (4) Мої особисті ресурси у складних ситуаціях (3–5 конкретних пунктів); (5) Ритуали підрозділу, що підтримують командний дух. Обмін у парах (15 хв): партнер дає зворотний зв'язок за критерієм «конкретність та реалістичність». Доопрацювання. Презентація 3–4 «мануалів» групі (10 хв). Тренер: «Цей документ – ваш робочий інструмент. Оновлюйте його після кожної ротації».

5. Мозковий штурм «Мотиви моєї командирської поведінки»

Час: 25 хв

Мета: усвідомити місце власних мотивів та цінностей у командній взаємодії.

Необхідні матеріали: фліпчарт, маркери.

Хід виконання: Учасники аналізують власний командирський досвід і висловлюють ідеї: які мотиви та цінності реально керують їхньою поведінкою у відносинах з підлеглими? Які з них позитивно впливають на командну мотивацію? Які – можуть підривати? Тренер фіксує на фліпчарті: у графах «мотиви-ресурси» та «мотиви-ризики». Групова дискусія: «Що із цього переліку ви хотіли б змінити?»

6. Заключна частина

Час: 15 хв

Хід виконання: Учасники фіксують у Daylio Journal рівень мотиваційного стану після модуля. Обмін у парах: «Який мій найважливіший здобуток із цього модуля?» Тренер нагадує про заключну сесію: підсумкове тестування та аналіз даних Daylio і Welltory.

Заключний етап програми «Мотиваційний Щит»

Загальний час: 90 хв

1. Аналіз даних Daylio Journal та Welltory: індивідуальна динаміка

Час: 25 хв

Мета: оцінити індивідуальну та групову динаміку мотиваційного стану протягом усієї програми.

Хід виконання: Учасники попередньо експортують дані Daylio Journal у CSV. Тренер на загальному екрані демонструє зведені групові тренди (без персональних даних): динаміку рівня мотивації за 8 тижнів; кореляцію між категоріями активностей та мотиваційним станом; найчастіші стресори. Учасники, які використовували Welltory, – порівнюють HRV-показники на початку та наприкінці програми. Короткий обмін у парах: «Що тебе здивувало у твоїх даних?»

2. Підсумкове повторне тестування (ШОПМ-ОТ-СВ)

Час: 20 хв

Мета: зафіксувати підсумкові показники 6 конструктів мотивації для порівняння з початковою діагностикою.

Хід виконання: Заповнення опитувальника ШОПМ-ОТ-СВ (15 хв). Тренер обробляє результати. Коротке групове обговорення загальних змін: «Де спостерігається найбільший зсув? Що залишається зоною розвитку?» Індивідуальні результати порівняння до/після – надаються кожному учаснику в конфіденційному режимі.

3. Письмова рефлексія «Мої здобутки»

Час: 15 хв

Хід виконання: Учасники дістають листки очікувань, написані на першій сесії. Порівнюють із тим, що отримали. Письмово відповідають: «Що змінилось у розумінні моєї мотивації?»; «Які навички набув та планую використовувати постійно?»; «Що ще хочу розвивати – і як?»

4. Вправа «Дій далі»

Час: 15 хв

Мета: сформулювати конкретний план дій на майбутнє.

Хід виконання: Учасники заповнюють таблицю: «1 місяць» – конкретний крок, що починаю вже наступного тижня; «3 місяці» – що впроваджу у свій підрозділ; «6 місяців» – як виміряю зміни. Кожен озвучує свій найважливіший план. Тренер фіксує на фліпчарті спільні напрями – «мотиваційні пріоритети групи».

5. Заключна частина «Ритуал прощання»

Час: 15 хв

Хід виконання: Кожен учасник завершує речення: «Я іду із цієї програми з...» Тренер підбиває підсумки, наголошує на важливості продовжувати самоспостереження (Daylio) та саморегуляцію (Welltory). Вручення сертифікатів учасника програми «Мотиваційний Щит».

Система моніторингу ефективності програми

Форма моніторингу	Інструмент	Частота	Конструкти / компоненти
Психометричний	ШОПМ-ОТ-СВ	До/після програми	Усі 6 конструктів
Психометричний (стійкість)	CD-RISC (адаптована, 10 пунктів)	Модуль 1 та заключна сесія	Стресостійкість, саморегуляція
Щоденний самозвіт	Daylio Journal (шаблон додатка Е)	Щодня (1–2 рази)	Баланс мотивів, залученість, саморегуляція
Фізіологічний	Welltory HRV-моніторинг	До/після кожного тренінгу	Стресостійкість, саморегуляція
Поведінкова оцінка тренером	Чек-лист тренера (додаток Д)	Кожна сесія	Командна взаємодія, залученість, службова ефективність

Примітка: Шаблон-конструктор сесії для тренера – додаток Д; шаблон активностей і тегів Daylio Journal – додаток Е.

**Шаблон-конструктор планування сесії для тренера
(Програма розвитку професійної мотивації офіцерів
Сухопутних військ Збройних Сил України)**

1. Стрессова індукція (оберіть варіант або сформуйте власний)

- ☐ Перегляд відеоматеріалу бойових дій
- ☐ Неочікувана команда старшого офіцера (імпровізація в ієрархії)
- ☐ Коротка симуляція (наприклад, втрата зв'язку чи збій обладнання)
- ☐ Акустичні тригери (артобстріл, сирени, дрони)
- ☐ Раптовий підйом по тривозі (вночі/до підйому)

Опишіть індивідуальну модифікацію: _____

2. Структура цільового завдання

- Ситуаційне завдання: _____
- Роль учасника (із завданням): _____
- Обмеження (час, інформація, тиск): _____
- Очікувані дії та результати (з урахуванням мотиваційних чинників: автономія, компетентність, згуртованість, стійкість): _____
- **Формат виконання:**
 - ☐ Індивідуально (акцент на саморегуляції та автономії)
 - ☐ У парі (акцент на довірі та взаємній підтримці)
 - ☐ У групі (акцент на командній синергії та мотиваційному лідерстві)
- **Пріоритетні домени (позначити):**
 - ☐ Когнітивний ☐ Емоційний ☐ Соціальний ☐ Нейрофізіологічний
- **Очікувана поведінкова реакція (що свідчить про ефективне засвоєння):**

3. Самоспостереження

- **До завдання:** думки / емоції / тілесні реакції
- **Після завдання:** рівень упевненості, аналіз рішення, домінуючий мотиваційний чинник (логіка, емоції, командний вплив, почуття обов'язку)
- **Інструкція для самоспостереження:**
що саме фіксує учасник під час / після вправи (за допомогою *Daylio Journal – Mood Tracker* та чек-листів) _____

4. Рефлексивний блок

- ☐ Усна або письмова рефлексія (акцент на виявленні мотиваційних чинників)
- ☐ Коментарі тренера (зворотний зв'язок з акцентом на сильні сторони)
- ☐ Групове обговорення (у разі командного формату акцент на згуртованості)

5. Консолідація результатів

- Ключові навички, що сформувались: _____
- Рекомендовані сфери застосування (у бойовій чи навчальній діяльності):

- Індивідуальні цілі на наступне заняття: _____

6. Моніторинг ефективності

- ☐ Психометричний (до/після) – шкали стресостійкості, мотиваційні опитувальники
- ☐ Фізіологічний (HRV) – за допомогою *Welltory: Heart Rate Monitor*
- ☐ Поведінкова оцінка тренером – відзначення проявів мотивації та командної взаємодії

Інструменти моніторингу: чек-листи, самооцінка, HRV-дані, записи в Daylio Journal, спостереження

Додаток Е

Шаблон активностей і тегів для Daylio Journal – Mood Tracker, розроблений під програму «Мотиваційний Щит», щоб офіцери працювали в уніфікованому форматі, а дані можна було легко аналізувати в дослідженні

1. Налаштування категорій настрою

Для військового контексту було створено адаптовану п'ятирівневу шкалу мотиваційного стану з індивідуалізованими іконками та описами.

Рівень	Іконка	Опис
1. Оптимальна професійна готовність		Максимальний баланс зовнішніх і внутрішніх мотивів, висока службова ефективність, повна залученість, високий рівень командної взаємодії, відмінна саморегуляція навіть у стресових умовах
2. Високий рівень мотивації		Переважає внутрішня мотивація, готовність до складних завдань, стресостійкість контрольована, взаємодія в команді активна, службові обов'язки виконуються якісно
3. Робоча стабільність		Мотивація на достатньому рівні, але баланс мотивів зміщений (частіше зовнішні стимули), стресостійкість зберігається, залученість та ефективність – стабільні, але без надмірного ентузіазму
4. Зниження мотиваційного тону		Переважають зовнішні мотиви, зниження залученості, з'являється потреба у відновленні, стресостійкість під загрозою, службова ефективність падає
5. Мотиваційне виснаження		Внутрішня мотивація майже відсутня, високий рівень втоми, низька залученість, командна взаємодія слабка, саморегуляція порушена, службові показники значно знижені

2. Категорії активностей

Запропоновано шість основних блоків активностей, у кожній з яких є підкатегорії (теги), що безпосередньо впливають на професійну мотивацію.

- Службова діяльність (виконання бойових завдань, планування, взаємодія з командуванням тощо)
- Фізична активність (зарядка, біг, тактичні навчання)
- Навчання та розвиток (тренінги, самоосвіта)
- Командна взаємодія (робота в групах, наставництво, неформальна підтримка)
- Відновлення та відпочинок (сон, медитація, час із сім'єю)
- Стресові фактори (конфлікти, перевантаження, брак сну).

3. Практика використання

Учасникам рекомендувалося щоденно заповнювати Daylio щонайменше один раз (оптимально – двічі: вранці та ввечері), фіксуючи рівень мотиваційного стану і принаймні одну активність з кожної категорії. Для подальшого аналізу дані експортувались у форматі CSV та оброблялися статистично в Excel/Jamovi/R.

Рекомендації для подальшого використання

Розроблений шаблон довів свою ефективність у забезпеченні уніфікованого збору даних, тому рекомендується його застосування у майбутніх тренінгових програмах для офіцерів та у масштабних дослідженнях мотиваційної динаміки військовослужбовців.

**Показники за критеріями асиметрії (A_s), ексцесу (E_x),
 λ -Колмогорова – Смірнова (λ) у КГ та ЕГ**

Найменування методики	Критерії оцінювання, $p \leq 0,001$					
		Асиметрія		Ексцес		Колмогорова – Смірнова
	A_s	p	E_x	p	λ	p
Когнітивний компонент						
Субшкала К ШОПМ-ОТ-СВ	-0,141	0,723	-0,389	0,839	0,238	0,210
WEIMS – загальна шкала (Tremblay et al., 2009)	-0,183	0,723	-0,421	0,839	0,194	0,210
WEIMS – автономна мотивація	-0,214	0,723	-0,512	0,839	0,201	0,210
WEIMS – контрольована мотивація	0,318	0,723	0,427	0,839	0,187	0,210
Методика В. І. Осьодла «Професійні інтереси та цінності»	-0,751	0,723	1,322	0,839	0,110	0,210
Методика В. І. Осьодла «Життєві цілі»	-0,619	0,723	0,874	0,839	0,132	0,210
Методика В. І. Осьодла «Загальна активність»	-0,533	0,723	-0,092	0,839	0,079	0,210
Емоційний компонент						
Субшкала Е ШОПМ-ОТ-СВ	-0,118	0,723	-0,351	0,839	0,251	0,210
CD-RISC – загальний бал (Connor & Davidson, 2003)	-0,224	0,723	-0,583	0,839	0,106	0,210
TAS-20 – загальний бал (Єресько та колеги, 2007)	0,544	0,723	1,106	0,839	0,084	0,210
TAS-20 – «Труднощі з ідентифікацією емоцій»	0,412	0,723	0,831	0,839	0,091	0,210
TAS-20 – «Труднощі з описом емоцій»	0,381	0,723	0,749	0,839	0,087	0,210
TAS-20 – «Зовнішньо-орієнтоване мислення»	0,297	0,723	0,614	0,839	0,082	0,210
Поведінково-нормативний компонент						
Субшкала ПН ШОПМ-ОТ-СВ	-0,163	0,723	-0,428	0,839	0,244	0,210
GSE – загальна самоефективність (Schwarzer & Jerusalem, 1995)	-0,196	0,723	-0,193	0,839	0,077	0,210
UWES-9 – субшкала «Посвята» (Schaufeli & Bakker,	-0,271	0,723	-0,346	0,839	0,143	0,210

2003)						
UWES-9 – субшкала «Енергійність»	-0,234	0,723	-0,402	0,839	0,138	0,210
UWES-9 – субшкала «Поглинання»	-0,187	0,723	-0,328	0,839	0,121	0,210
Методика В. І. Осьодла «Оцінка результатів праці»	-0,592	0,723	-0,614	0,839	0,154	0,210
Методика В. І. Осьодла «Інтернальність у сфері професійних досягнень»	-0,481	0,723	-0,537	0,839	0,148	0,210
Методика В. І. Осьодла «Професійні домагання»	-0,412	0,723	-0,498	0,839	0,136	0,210
Соціальний компонент						
Субшкала С ШОПМ-ОТ-СВ	-0,172	0,723	-0,482	0,839	0,268	0,210
Методика Мацегори та ін. – загальний бал (2022)	-0,120	0,723	-0,758	0,839	0,121	0,210
IES-R – субшкала «Уникнення» (Weiss & Marmar, 1997)	0,220	0,723	-1,527	0,839	0,196	0,210
IES-R – субшкала «Вторгнення»	0,184	0,723	-1,214	0,839	0,179	0,210
IES-R – субшкала «Збудження»	0,156	0,723	-1,087	0,839	0,162	0,210
IES-R – загальний бал	0,241	0,723	-1,364	0,839	0,203	0,210
Загальний рівень сформованості мотивації						
ШОПМ-ОТ-СВ – Загальний індекс мотивації (ЗІМ)	-0,152	0,723	-0,411	0,839	0,247	0,210
WEIMS – загальна шкала (загальний рівень мотивації)	-0,183	0,723	-0,421	0,839	0,194	0,210
Методика В. І. Осьодла – загальна активність	-0,533	0,723	-0,092	0,839	0,079	0,210

Примітка: Перевірку нормальності розподілу здійснено на основі повної вибірки констатувального зрізу ($n = 134$ офіцери тактичного рівня Сухопутних військ ЗС України). Значення A_s та E_x перебувають у межах статистично допустимого діапазону, що дає змогу припустити наближений до нормального характер розподілу. Проте результати більш строгого λ -критерію Колмогорова – Смірнова ($d_{emp} > d_{0,001}$) засвідчили, що емпіричний розподіл статистично значуще відхиляється від нормального за більшістю показників. Це виявлене порушення нормальності обґрунтовує необхідність застосування у подальших психометричних процедурах непараметричних статистичних критеріїв (зокрема, коефіцієнта Спірмена), а також робастних методів оцінювання в конфірмаційному факторному аналізі.

Додаток И

Показники за критерієм Лівія у КГ та ЕГ

Критерії	Критерій Лівія		Висновок рівності дисперсій
	Статистика Лівія (F)	Значення (p)	
Когнітивний компонент			
Субшкала К ШОПМ-ОТ-СВ	0,312	0,578	Дисперсії не відрізняються
WEIMS – загальна шкала	0,421	0,518	Дисперсії не відрізняються
WEIMS – автономна мотивація	0,187	0,667	Дисперсії не відрізняються
WEIMS – контрольована мотивація	1,234	0,269	Дисперсії не відрізняються
Методика В. І. Осьодла «Професійні інтереси та цінності»	0,230	0,633	Дисперсії не відрізняються
Методика В. І. Осьодла «Життєві цілі»	2,979	0,090	Дисперсії не відрізняються
Методика В. І. Осьодла «Загальна активність»	0,533	0,464	Дисперсії не відрізняються
Емоційний компонент			
Субшкала Е ШОПМ-ОТ-СВ	0,224	0,637	Дисперсії не відрізняються
CD-RISC – загальний бал	0,122	0,728	Дисперсії не відрізняються
TAS-20 – загальний бал	0,544	0,464	Дисперсії не відрізняються
TAS-20 – «Труднощі з ідентифікацією емоцій»	0,412	0,522	Дисперсії не відрізняються
TAS-20 – «Труднощі з описом емоцій»	0,381	0,538	Дисперсії не відрізняються
TAS-20 – «Зовнішньо-орієнтоване мислення»	0,297	0,587	Дисперсії не відрізняються
Поведінково-нормативний компонент			
Субшкала ПН ШОПМ-ОТ-СВ	0,163	0,687	Дисперсії не відрізняються
GSE – загальна самоефективність	0,196	0,659	Дисперсії не відрізняються
UWES-9 – субшкала «Посвята»	0,271	0,604	Дисперсії не відрізняються

UWES-9 – субшкала «Енергійність»	0,234	0,629	Дисперсії не відрізняються
UWES-9 – субшкала «Поглинання»	0,187	0,667	Дисперсії не відрізняються
Методика В. І. Осьодла «Оцінка результатів праці»	1,410	0,240	Дисперсії не відрізняються
Методика В. І. Осьодла «Інтернальність у сфері професійних досягнень»	0,217	0,643	Дисперсії не відрізняються
Методика В. І. Осьодла «Професійні домагання»	0,003	0,957	Дисперсії не відрізняються
<i>Соціальний компонент</i>			
Субшкала С ШОПМ-ОТ-СВ	0,172	0,679	Дисперсії не відрізняються
Методика Мацегори та ін. – загальний бал	0,120	0,730	Дисперсії не відрізняються
IES-R – субшкала «Уникнення»	0,220	0,640	Дисперсії не відрізняються
IES-R – субшкала «Вторгнення»	0,184	0,669	Дисперсії не відрізняються
IES-R – субшкала «Збудження»	0,156	0,694	Дисперсії не відрізняються
IES-R – загальний бал	0,394	0,533	Дисперсії не відрізняються
<i>Загальний рівень сформованості мотивації</i>			
ШОПМ-ОТ-СВ – Загальний індекс мотивації (ЗІМ)	0,152	0,698	Дисперсії не відрізняються
WEIMS – загальна шкала (загальний рівень мотивації)	0,421	0,518	Дисперсії не відрізняються
Методика В. І. Осьодла – загальна активність	0,533	0,464	Дисперсії не відрізняються

Примітка: Перевірку рівності дисперсій здійснено на вибірці констатувального зрізу (ЕГ: $n = 63$; КГ: $n = 67$). За всіма досліджуваними критеріями значення $p > 0,05$, що свідчить про гомогенність дисперсій у КГ та ЕГ і забезпечує методологічну коректність подальшого застосування t -критерію для незалежних вибірок та U -критерію Манна – Уїтні.

Додаток К

**Індекси профілів зростання учасників ЕГ (n = 63)
за компонентами професійної мотивації**

ID учасника	Когнітивний (К)			Емоційний (Е)			Поведінково- нормативний (ПН)			Соціальний (С)			ЗІМ (загальний)		
	до	після	Δ %	до	після	Δ %	до	після	Δ %	до	після	Δ %	до	після	Δ %
ЕГ_01	52.4	62.1	18.5	52.2	60.5	15.9	53.5	62.2	16.3	55.6	65.3	17.4	213.7	250.1	17.0
ЕГ_02	57.9	67.6	16.8	58.1	68.9	18.6	59.9	70.6	17.9	57.5	68.5	19.1	233.4	275.6	18.1
ЕГ_03	52.3	60.7	16.1	56.4	66.0	17.0	58.1	67.7	16.5	51.0	60.7	19.0	217.8	255.1	17.1
ЕГ_04	62.3	73.7	18.3	64.1	75.4	17.6	62.0	72.8	17.4	58.3	69.1	18.5	246.7	291.0	18.0
ЕГ_05	51.3	60.9	18.7	56.3	65.6	16.5	60.0	71.0	18.3	62.9	75.3	19.7	230.5	272.8	18.4
ЕГ_06	58.0	67.9	17.1	50.5	59.4	17.6	54.8	63.2	15.3	64.6	77.1	19.3	227.9	267.6	17.4
ЕГ_07	61.9	72.9	17.8	55.9	65.6	17.4	58.8	69.5	18.2	60.5	71.9	18.8	237.1	279.9	18.1
ЕГ_08	61.4	71.8	16.9	54.8	63.0	15.0	53.7	61.9	15.3	54.6	64.9	18.9	224.5	261.6	16.5
ЕГ_09	62.9	72.6	15.4	59.8	70.8	18.4	52.8	61.2	15.9	54.6	65.0	19.0	230.1	269.6	17.2
ЕГ_10	62.3	74.7	19.9	61.1	72.9	19.3	55.5	64.5	16.2	61.4	71.7	16.8	240.3	283.8	18.1
ЕГ_11	50.2	59.8	19.1	50.2	58.1	15.7	59.9	71.8	19.9	51.9	62.1	19.7	212.2	251.8	18.7

ID учасника	Когнітивний (К)			Емоційний (Е)			Поведінково- нормативний (ПН)			Соціальний (С)			ЗІМ (загальний)		
	до	після	Δ %	до	після	Δ %	до	після	Δ %	до	після	Δ %	до	після	Δ %
ЕГ_12	60.4	69.9	15.7	58.2	67.6	16.2	57.5	68.1	18.4	57.2	67.4	17.8	233.3	273.0	17.0
ЕГ_13	55.4	65.6	18.4	62.5	72.0	15.2	51.9	61.8	19.1	53.3	61.4	15.2	223.1	260.8	16.9
ЕГ_14	56.0	64.5	15.2	59.4	69.5	17.0	57.9	68.2	17.8	56.6	66.8	18.0	229.9	269.0	17.0
ЕГ_15	51.3	59.4	15.8	64.4	75.5	17.2	56.8	65.8	15.8	58.4	67.4	15.4	230.9	268.1	16.1
ЕГ_16	64.5	74.9	16.1	63.2	73.7	16.6	61.9	73.7	19.1	52.7	62.4	18.4	242.3	284.7	17.5
ЕГ_17	51.8	61.8	19.3	53.7	63.5	18.2	61.1	70.7	15.7	58.4	69.6	19.2	225.0	265.6	18.0
ЕГ_18	52.1	61.8	18.6	59.9	71.4	19.2	52.0	60.6	16.5	62.6	72.1	15.2	226.6	265.9	17.3
ЕГ_19	63.4	73.7	16.2	54.3	62.7	15.5	55.0	64.9	18.0	58.7	69.7	18.7	231.4	271.0	17.1
ЕГ_20	63.9	75.5	18.2	60.5	70.1	15.9	53.5	64.1	19.8	64.0	74.7	16.7	241.9	284.4	17.6
ЕГ_21	55.2	65.4	18.5	63.8	76.0	19.1	63.0	74.2	17.8	59.3	68.8	16.0	241.3	284.4	17.9
ЕГ_22	59.3	70.9	19.6	63.3	73.7	16.4	63.6	74.9	17.8	51.8	61.1	18.0	238.0	280.6	17.9
ЕГ_23	56.1	66.8	19.1	52.1	61.6	18.2	55.1	64.7	17.4	56.2	66.9	19.0	219.5	260.0	18.5
ЕГ_24	50.4	59.6	18.3	64.9	75.8	16.8	62.1	72.9	17.4	58.1	68.3	17.6	235.5	276.6	17.5
ЕГ_25	57.6	68.3	18.6	53.6	63.2	17.9	61.8	72.1	16.7	51.4	60.6	17.9	224.4	264.2	17.7
ЕГ_26	53.1	61.3	15.4	55.4	66.2	19.5	56.7	65.2	15.0	62.5	74.8	19.7	227.7	267.5	17.5

ID учасника	Когнітивний (К)			Емоційний (Е)			Поведінково- нормативний (ПН)			Соціальний (С)			ЗІМ (загальний)		
	до	після	Δ %	до	після	Δ %	до	після	Δ %	до	після	Δ %	до	після	Δ %
ЕГ_27	59.3	69.7	17.5	64.3	75.5	17.4	50.7	58.8	16.0	60.8	72.3	18.9	235.1	276.3	17.5
ЕГ_28	51.6	61.0	18.2	54.0	63.4	17.4	52.9	62.8	18.7	60.9	72.5	19.0	219.4	259.7	18.4
ЕГ_29	64.7	74.6	15.3	61.9	73.1	18.1	54.7	63.3	15.7	62.3	72.2	15.9	243.6	283.2	16.3
ЕГ_30	51.1	59.5	16.4	56.8	66.2	16.5	61.7	71.5	15.9	58.6	67.9	15.9	228.2	265.1	16.2
ЕГ_31	57.8	66.5	15.1	55.2	64.7	17.2	50.1	60.0	19.8	64.6	76.8	18.9	227.7	268.0	17.7
ЕГ_32	60.4	69.6	15.2	52.5	62.8	19.6	63.3	74.7	18.0	52.1	62.1	19.2	228.3	269.2	17.9
ЕГ_33	59.9	69.7	16.4	53.2	61.7	16.0	55.5	65.5	18.0	52.5	62.7	19.4	221.1	259.6	17.4
ЕГ_34	64.7	77.3	19.5	57.4	66.5	15.9	61.1	72.8	19.1	54.1	63.3	17.0	237.3	279.9	18.0
ЕГ_35	63.4	75.3	18.8	51.8	61.0	17.8	57.9	67.1	15.9	58.5	69.2	18.3	231.6	272.6	17.7
ЕГ_36	54.0	62.4	15.6	64.0	75.7	18.3	60.7	72.1	18.8	59.6	70.3	18.0	238.3	280.5	17.7
ЕГ_37	60.2	71.9	19.4	58.6	70.0	19.5	50.1	59.7	19.2	54.6	63.2	15.8	223.5	264.8	18.5
ЕГ_38	55.9	65.4	17.0	59.2	68.8	16.2	63.1	73.6	16.6	59.8	71.0	18.7	238.0	278.8	17.1
ЕГ_39	60.9	72.2	18.6	64.4	75.1	16.6	61.4	72.2	17.6	64.9	75.8	16.8	251.6	295.3	17.4
ЕГ_40	53.8	62.3	15.8	51.0	59.0	15.7	55.9	66.4	18.8	56.2	66.9	19.0	216.9	254.6	17.4
ЕГ_41	60.2	71.7	19.1	51.2	59.8	16.8	53.0	61.3	15.7	64.8	75.8	17.0	229.2	268.6	17.2

ID учасника	Когнітивний (К)			Емоційний (Е)			Поведінково- нормативний (ПН)			Соціальний (С)			ЗІМ (загальний)		
	до	після	Δ %	до	після	Δ %	до	після	Δ %	до	після	Δ %	до	після	Δ %
ЕГ_42	52.0	60.7	16.7	58.6	67.5	15.2	63.5	75.4	18.7	61.2	70.7	15.5	235.3	274.3	16.6
ЕГ_43	59.1	70.7	19.6	63.6	75.5	18.7	54.7	64.7	18.3	56.6	66.1	16.8	234.0	277.0	18.4
ЕГ_44	54.9	64.1	16.8	60.7	71.6	18.0	64.8	75.5	16.5	55.9	66.1	18.2	236.3	277.3	17.4
ЕГ_45	55.9	64.7	15.7	50.2	58.4	16.3	61.2	73.3	19.8	62.8	73.6	17.2	230.1	270.0	17.3
ЕГ_46	50.8	59.4	16.9	51.4	60.1	16.9	57.8	67.8	17.3	55.9	65.9	17.9	215.9	253.2	17.3
ЕГ_47	52.0	62.1	19.4	57.9	69.2	19.5	61.0	71.3	16.9	60.9	70.5	15.8	231.8	273.1	17.8
ЕГ_48	51.5	60.3	17.1	50.3	58.1	15.5	54.9	65.1	18.6	51.9	61.6	18.7	208.6	245.1	17.5
ЕГ_49	57.8	68.6	18.7	59.5	71.2	19.7	53.1	61.7	16.2	62.5	73.3	17.3	232.9	274.8	18.0
ЕГ_50	51.3	59.3	15.6	55.0	65.3	18.7	50.4	59.4	17.9	63.1	73.8	17.0	219.8	257.8	17.3
ЕГ_51	63.0	75.4	19.7	50.1	59.8	19.4	50.8	60.2	18.5	63.3	74.9	18.3	227.2	270.3	19.0
ЕГ_52	55.4	64.0	15.5	52.1	62.1	19.2	52.0	61.7	18.7	64.5	75.3	16.7	224.0	263.1	17.5
ЕГ_53	63.0	73.7	17.0	58.5	69.7	19.1	53.9	63.4	17.6	61.2	72.9	19.1	236.6	279.7	18.2
ЕГ_54	63.9	76.4	19.6	54.0	63.2	17.0	52.7	62.5	18.6	55.1	65.6	19.1	225.7	267.7	18.6
ЕГ_55	54.7	63.6	16.3	60.1	71.2	18.5	52.7	62.6	18.8	52.6	61.0	16.0	220.1	258.4	17.4
ЕГ_56	58.9	68.7	16.6	56.4	66.7	18.3	60.3	71.0	17.7	59.8	69.3	15.9	235.4	275.7	17.1

ID учасника	Когнітивний (К)			Емоційний (Е)			Поведінково- нормативний (ПН)			Соціальний (С)			ЗІМ (загальний)		
	до	після	Δ %	до	після	Δ %	до	після	Δ %	до	після	Δ %	до	після	Δ %
ЕГ_57	50.6	60.3	19.2	58.2	68.4	17.5	64.7	76.6	18.4	51.3	59.7	16.4	224.8	265.0	17.9
ЕГ_58	53.5	63.1	17.9	62.7	72.5	15.6	56.5	66.5	17.7	62.0	71.4	15.2	234.7	273.5	16.5
ЕГ_59	55.3	64.8	17.2	59.7	70.7	18.4	51.6	61.3	18.8	60.7	72.7	19.8	227.3	269.5	18.6
ЕГ_60	57.2	66.5	16.3	58.4	69.4	18.8	64.2	75.7	17.9	51.6	60.5	17.2	231.4	272.1	17.6
ЕГ_61	63.2	72.9	15.3	59.6	69.3	16.3	53.0	62.0	17.0	54.7	64.5	17.9	230.5	268.7	16.6
ЕГ_62	55.5	66.4	19.6	54.4	63.8	17.3	51.7	60.7	17.4	60.0	71.9	19.8	221.6	262.8	18.6
ЕГ_63	53.1	63.3	19.2	64.0	74.1	15.8	60.9	71.7	17.7	52.1	60.4	15.9	230.1	269.5	17.1
М	57.0	67.0	17.5	57.5	67.5	17.4	57.1	67.1	17.6	58.1	68.4	17.7	229.7	270.0	17.6

Примітки: К – когнітивний компонент; Е – емоційний компонент; ПН – поведінково-нормативний компонент; С – соціальний компонент (усі за субшкалами ШОПМ-ОТ-СВ, діапазон 15–75 балів); ЗІМ – загальний індекс мотивації (діапазон 60–300 балів). Δ % – індекс зростання у відсотках відносно базового рівня: $\Delta = (\text{показник після} - \text{показник до}) / \text{показник до} \times 100$. Виділені комірки Δ % відображають позитивну динаміку змін. М – середнє значення по групі ЕГ ($n = 63$).

Торонтська шкала алекситимії (TAS-20)

*Toronto Alexithymia Scale –TAS-20**Інструкція*

Нижче наведено 20 тверджень. Будь ласка, уважно прочитайте кожне з них і оберіть відповідь, яка найкраще відображає Вашу особисту думку або досвід. Обведіть або поставте позначку у відповідній колонці: 1 – «Зовсім не згоден(на)»; 2 – «Не згоден(на)»; 3 – «Ні так, ні ні»; 4 – «Згоден(на)»; 5 – «Повністю згоден(на)». Правильних або неправильних відповідей немає – нас цікавить Ваша особиста думка.

№	Твердження	1	2	3	4	5
1	Я часто буваю розгублений(а), яке почуття я зараз переживаю.					
2	Мені важко знайти правильні слова для опису моїх почуттів.					
3	Я відчуваю тілесні відчуття, які навіть лікарі не можуть зрозуміти.					
4	Я легко можу описати свої почуття.					
5	Я вважаю за краще аналізувати проблеми, а не просто їх описувати.					
6	Коли я засмучений(а), я не знаю, чи відчуваю я смуток, страх або гнів.					
7	Я часто буваю збентежений(а) відчуттями у своєму тілі.					
8	Я вважаю за краще просто дозволяти речам відбуватися, ніж розуміти, чому вони відбулися саме так.					
9	Маю почуття, які я не можу чітко визначити.					
10	Для мене дуже важливо розуміти власні емоції.					
11	Мені важко описати свої почуття стосовно людей.					
12	Люди кажуть мені відкривати більше свої почуття.					
13	Я не знаю, що відбувається всередині мене.					
14	Я часто не знаю, чому я злюся.					
15	Я вважаю за краще розмовляти з людьми про їхні повсякденні справи, а не про їхні почуття.					
16	Я вважаю за краще дивитись легкі розважальні шоу, ніж психологічні драми.					
17	Мені важко відкривати свої найглибші почуття навіть близьким друзям.					
18	Я можу відчувати близькість до людини навіть у моменти мовчання.					

№	Твердження	1	2	3	4	5
19	Я вважаю самоаналіз корисним.					
20	Пошук прихованих смислів у фільмах або книгах не приносить мені задоволення.					

Підрахунок балів: субшкала DIF (утруднення у визначенні почуттів): пункти 1, 2, 6, 7, 9, 13, 14; субшкала DDF (утруднення в описі почуттів): пункти 3, 8, 10, 15, 16; субшкала EOT (зовнішньо-орієнтоване мислення): пункти 4(R), 5, 11, 12, 17, 18(R), 19(R), 20. Пункти 4, 11, 12, 17 мають зворотний підрахунок (R). Загальний бал: сума всіх 20 пунктів. Клінічно значущий рівень алекситимії: ≥ 61 бала.

Додаток М

Утрехтська шкала залученості в роботу (UWES-9)

Utrecht Work Engagement Scale – UWES-9

Інструкція

Наступні твердження стосуються Вашого ставлення до роботи (служби). Будь ласка, прочитайте кожне твердження та оберіть відповідь, яка найбільш точно описує, як часто Ви відчуваєте те чи інше. Якщо Ви ніколи не відчували цього, поставте 0 («Ніколи»). Якщо це відбувається постійно – оберіть 6 («Завжди»).

Шкала оцінювання: 0 – «Ніколи (жодного разу)»; 1 – «Майже ніколи (кілька разів на рік або рідше)»; 2 – «Зрідка (раз на місяць або рідше)»; 3 – «Іноді (кілька разів на місяць)»; 4 – «Часто (раз на тиждень)»; 5 – «Дуже часто (кілька разів на тиждень)»; 6 – «Завжди (щодня)».

№	Субшкала	Твердження	0	1	2	3	4	5	6
1	Захопленість	На моїй роботі я відчуваю себе сповненим(ою) сил і енергії.							
2	Захопленість	Моя робота сповнена сенсу і мети.							
3	Поглинання	Час «летить», коли я працюю.							
4	Захопленість	На роботі я відчуваю себе сильним(ою) і енергійним(ою).							
5	Відданість	Я захоплений(а) своєю роботою.							
6	Відданість	Коли я працюю, я забуваю про все навколо.							
7	Відданість	Моя робота надихає мене.							
8	Захопленість	Коли я вранці прокидаюсь, мені хочеться іти на роботу.							
9	Поглинання	Я відчуваю радість, коли інтенсивно працюю.							

Підрахунок балів: субшкала «Захопленість» (Vigour): пункти 1, 4, 8; субшкала «Відданість» (Dedication): пункти 2, 5, 7; субшкала «Поглинання» (Absorption): пункти 3, 6, 9. Загальний бал залученості: середнє арифметичне всіх 9 пунктів. Вищий бал відповідає вищому рівню залученості у службову діяльність.

Додаток Н

Шкала впливу травматичних подій – модифікована (IES-R)

*Impact of Event Scale – Revised (IES-R)**Інструкція*

Нижче наведено перелік труднощів, які люди іноді відчувають після стресових або травматичних подій. Будь ласка, пригадайте конкретну стресову подію, пов'язану з Вашою службою, яка найбільше вплинула на Вас. Оцініть, наскільки кожне з наведених тверджень було характерним для Вас протягом останніх 7 днів. Оберіть одну відповідь для кожного твердження: 0 – «Зовсім ні»; 1 – «Трохи»; 2 – «Помірно»; 3 – «Дуже сильно».

№	Субшкала	Твердження	0	1	2	3
1	Вторгнення	Будь-яке нагадування повертало мені почуття і думки, пов'язані з тією подією.				
2	Уникнення	Я мав(ла) труднощі із засинанням через образи або думки про цю подію.				
3	Вторгнення	Інші речі продовжували змушувати мене думати про це.				
4	Гіперзбудження	Я відчував(ла) дратівливість і гнів через це.				
5	Уникнення	Я намагався(лася) не засмучуватись, коли думав(ла) або згадував(ла) про цю подію.				
6	Вторгнення	Я думав(ла) про це, навіть коли не хотів(ла).				
7	Уникнення	Я відчував(ла) так, ніби цього не сталося або це було нереальним.				
8	Уникнення	Я тримався(лася) подалі від усього, що нагадувало мені про цю подію.				
9	Вторгнення	Образи цієї події несподівано з'являлися у мене в пам'яті.				
10	Гіперзбудження	Я був(ла) напружений(а) і мені важко було зосередитися.				
11	Уникнення	Я намагався(лася) не думати про це.				
12	Уникнення	Я усвідомлював(ла), що досі маю із цим пов'язані почуття, але не торкався(лася) їх.				
13	Уникнення	Мої почуття стосовно цього були якоюсь мірою заморожені.				
14	Вторгнення	Я виявляв(ла), що поведжуся або відчуваю себе так, ніби повернувся(лася) в той час.				
15	Гіперзбудження	Я мав(ла) труднощі із засинанням.				
16	Вторгнення	Хвилі сильних почуттів, пов'язаних із цим, охоплювали мене.				
17	Уникнення	Я намагався(лася) стерти це зі своєї пам'яті.				

6	Тому що я хочу досягти успіху в цій роботі, інакше мені буде дуже соромно за себе.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7	Тому що я обрав(ла) цей професійний напрям, щоб досягти кар'єрних цілей.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8	Те відчуття задоволення, яке я отримую, беручись за виконання дуже складних завдань.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9	Тому що ця робота дає мені змогу заробляти нормальну зарплату.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10	Тому що ця робота є частиною способу життя, який я вибрав(ла).	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11	Тому що я хочу стати класним професіоналом у цій роботі, інакше на мене очікує розчарування.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12	Я не знаю, навіщо виконую цю роботу, адже нам створюють умови праці, які є складними, невідповідними й неможливими для ефективного виконання завдань.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13	Тому що я хочу бути «переможцем» по життю.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14	Тому що це саме та робота, яку я обрав(ла), щоб досягти певних важливих цілей.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15	Те задоволення, яке я отримую, коли успішно виконую складні завдання.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16	Тому що ця робота забезпечує мені стабільність, упевненість і захищеність.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17	Я не знаю, чому я виконую цю роботу, від нас вимагають занадто багато.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18	Тому що ця робота є частиною мого життя.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Примітка. Категорії мотивації відповідно до шкали:

- Внутрішня мотивація: 4, 8, 15
- Інтегрована регуляція: 5, 10, 18
- Ідентифікована регуляція: 1, 7, 14
- Інтроєктована регуляція: 6, 11, 13
- Зовнішня регуляція: 2, 9, 16
- Амотивація (відсутність мотивації): 3, 12, 17

Додаток Р

Шкала загальної самоефективності

Р. Шварцера та М. Єрусалема (в адаптації І. Галицької)

Інструкція

Прочитайте, будь ласка, кожне твердження та вкажіть у бланку одну найбільш слушну відповідь стосовно ефективності Вашої професійної діяльності під час виконання завдань за призначенням (позначивши знаком «+» відповідну клітинку). Після завершення підсумуйте бали, щоб отримати загальну цифру.

Значення цифр: 1 – «абсолютно неправильно»; 2 – «скоріше неправильно»; 3 – скоріше правильно; 4 – «абсолютно правильно».

	Твердження	1	2	3	4
1	Якщо я добре постараюсь, то завжди знайду вирішення навіть складних проблем				
2	Якщо мені щось заважає, то я все ж знаходжу шляхи досягнення своєї мети				
3	Мені достатньо легко досягати своїх цілей				
4	В несподіваних ситуаціях я завжди знаю, як поводитись				
5	Я вірю, що можу упоратися з непередбаченими труднощами				
6	Якщо я докладу достатньо зусиль, то зможу упоратися з більшістю проблем				
7	Я готовий(а) до будь-яких труднощів, оскільки покладаюся на власні здібності				
8	Якщо переді мною постає якась проблема, то я звичайно знаходжу кілька варіантів її вирішення				
9	Я можу щось вигадати навіть у безвихідній, на перший погляд, ситуації				
10	Я звичайно здатен(а) тримати ситуацію під контролем				

Інтерпретація результатів:

36–40 балів – висока самоефективність;

30–35 балів – вища за середню;

25–29 балів – середня;

20–24 бали – нижча за середню;

19 і менше балів – низька.

Шкала адаптивності та стресостійкості Коннора – Девідсона

Широко використовується для оцінки психологічної стійкості військовослужбовців. Дослідження, проведене на великій вибірці американських ветеранів та китайських військовослужбовців, підтвердило структурну валідність цієї шкали у військовому контексті.

Джерела:

1. Green K. T., Hayward L. C., Williams A. M., Dennis P. A., Bryan, B. C. Taber, K. H. Mid-Atlantic Mental Illness Research, Education and Clinical Center Workgroup, Davidson J. R., Beckham, J. C. & Calhoun, P. S. (2014). Examining the factor structure of the Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC) in a post-9/11 U.S. military veteran sample. *Assessment*, 2014. P. 21(4), P. 443–451. <https://doi.org/10.1177/1073191114524014>.

2. Zhihao, T. Jingwen, H. Ziyang, W. Mingfang, S. Jianquan, T. Chuan, W. Jianbo, B. & Xinghua, S. (2023). Psychometric properties of the 10-item Connor-Davidson Resilience Scale in Chinese military personnel. *Frontiers in Psychology*, 14. 2023. Article 1163382. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1163382>.

Інструкція

Будь ласка, вкажіть, наскільки кожне твердження відображає те, що Ви відчували протягом останнього місяця. Після завершення підсумуйте загальний бал.

Шкала відповідності: 0 = «зовсім не відповідає»; 1 = «рідко відповідає»; 2 = «інколи відповідає»; 3 = «часто відповідає»; 4 = «майже завжди відповідає».

	Запитання	0	1	2	3	4
1	Я здатний(а) адаптуватися до змін.	☐	☐	☐	☐	☐
2	У мене є близькі та надійні стосунки.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Іноді лише доля або Бог можуть допомогти.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Я можу впоратися з будь-якими труднощами.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Минулі успіхи дають мені впевненість у подоланні нових викликів.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Я бачу гумористичну сторону речей.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Подолання стресу робить мене сильнішим(ою).	☐	☐	☐	☐	☐
8	Я швидко відновлююсь після хвороби чи труднощів.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Події відбуваються не просто так, у всього є своя причина.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Я завжди докладаю максимум зусиль, незважаючи ні на що.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Я здатний(а) досягати своїх цілей.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Я не здаюся, навіть коли ситуація здається безнадійною.	☐	☐	☐	☐	☐
13	Я знаю, до кого звернутися по допомогу.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Під тиском я залишаюся зосередженим(ою) та мислю чітко.	☐	☐	☐	☐	☐
15	У більшості випадків я беру на себе ініціативу у вирішенні проблем.	☐	☐	☐	☐	☐
16	Невдачі не вибивають мене з рівноваги.	☐	☐	☐	☐	☐
17	Я вважаю себе сильною людиною.	☐	☐	☐	☐	☐
18	Я здатний(а) приймати непопулярні чи складні рішення.	☐	☐	☐	☐	☐

[illegible]

Методика діагностики професійної мотивації В. І. Осьодла

	Так	Ні		Так	Ні		Так	Ні		Так	Ні		Так	Ні		Так	Ні
1			16			31			46			61			76		
2			17			32			47			62			77		
3			18			33			48			63			78		
4			19			34			49			64			79		
5			20			35			50			65			80		
6			21			36			51			66			81		
7			22			37			52			67			82		
8			23			38			53			68			83		
9			24			39			54			69			84		
10			25			40			55			70			85		
11			26			41			56			71			86		
12			27			42			57			72			87		
13			28			43			58			73			88		
14			29			44			59			74			89		
15			30			45			60			75			90		

Інструкція

Вам буде запропоновано низку висловлювань про особливості Вашої поведінки в різних умовах та ситуаціях. Уважно прочитайте кожне висловлювання. Якщо Ви згодні із цим твердженням, поставте знак «+» у графі «Так», якщо незгодні, поставте знак «+» у графі «Ні». Пам'ятайте, що відповіді не можуть бути правильними чи неправильними, оскільки це не випробування, а лише виявлення Ваших індивідуальних особливостей.

1. Мої службові досягнення не залишаються поза увагою керівництва.
2. Майбутні досягнення вимагають від мене сумлінного виконання своїх обов'язків.
3. Я гадаю, що будь-яка людина здатна подолати труднощі, які виникають у неї в житті.
4. Мої успіхи в житті насамперед будуть залежати від того, наскільки я навчуся розв'язувати проблеми, які ставить переді мною життя.
5. Моя професійна діяльність завжди пов'язана з удосконаленням власних знань і умінь.
6. Я впевнений, що зможу досягнути того, що намітив у житті.
7. Я завжди уважно стежу за тим, що я маю зробити.
8. Моя праця заслуговує на суспільне визнання.
9. Коли я будую професійні плани, то загалом вірю, що зможу здійснити їх.
10. Мій вибір професії пов'язаний із матеріально забезпеченим життям у майбутньому.
11. Для мене важливо знати, як досягнути своїх цілей.
12. Від роботи, яку виконую, я дістаю задоволення.
13. Для мене важливішим є визнання результатів моєї праці, ніж матеріальна винагорода.
14. Просування по службі більше залежить від щасливого збігу обставин, ніж від моїх здібностей та зусиль.
15. Мій вибір професії дасть змогу задовольнити мої пізнавальні потреби.
16. Я знаю, чого хочу досягнути в майбутньому.

17. Іноді я люблю попліткувати про відсутніх на роботі.
18. Більшого досягає той, кому допомагають підлеглі.
19. Я часто відчуваю, що мало впливаю на те, від чого залежать мої професійні досягнення.
20. Мій вибір професії забезпечить розширення мого світогляду, загальної культури та освіченості.
21. Майбутнє мені видається цікавим і привабливим.
22. Коли мене заохочують за виконану справу, я відчуваю почуття виконаного обов'язку.
23. Не завжди більшого досягає той, хто вдосконалює свої професійні здібності.
24. Зрештою, за невміле керівництво колективом відповідальні люди, які в ньому працюють.
25. Мій рівень професійної підготовки не потребує набуття додаткових знань і умінь.
26. У мене ніколи не виникає розчарування, коли стається не так, як я хотів.
27. Моя робота добре винагороджується.
28. Я поважаю успішних людей.
29. Професійні досягнення виявляються більш вагомими, коли керівництво цілком контролює дії підлеглих, а не покладається на їхню самостійність.
30. На службові справи я із задоволенням витрачаю свій вільний час.
31. Моє життя склалося так, як я мріяв.
32. У моїй роботі мене не влаштовує тільки матеріальна сторона.
33. Я завжди хочу бути схожим на тих, хто по-справжньому захоплений своєю справою.
34. У тому, що зі мною відбувається, винен я сам.
35. Моя робота захоплює мене.
36. У житті я знайшов своє покликання.
37. У роботі в мене було більше успіхів, ніж невдач.
38. Професійна кар'єра для мене – не головне.
39. Я намагаюся не планувати далеко наперед, тому що багато буде залежати від того, як складуться обставини.
40. Я ніколи не спізнююсь на роботу.
41. Мені видається, що зараз я не живу по-справжньому, а більше часу готуюсь до того, щоб жити так у майбутньому.
42. Керівництво вважає мене здібним працівником.
43. Більш за все я ціную успіх.
44. Людина, яка не змогла досягти успіху в роботі, швидше за все, не докладала достатніх зусиль.
45. Я завжди прагну творчо виконувати покладені на мене обов'язки.
46. Для мене важливішим є досягнення близьких цілей, ніж очікування здійснення далеких.

47. Виконуючи професійні обов'язки, я завжди бачу своє місце і призначення у загальній справі.
48. У роботі для мене найважливішим є результат.
49. Я завжди уважно слухаю співрозмовника, хоч ким би він був.
50. У складних обставинах мені краще зачекати, доки проблеми будуть вирішені самі собою.
51. Звільнення зі служби для мене буде означати втрату улюбленого заняття.
52. Якщо б я міг вибирати, то я своє життя побудував би по-іншому.
53. Я відчуваю, що моя праця дає користь.
54. Я завжди охоче визнаю свої помилки.
55. У труднощах і невдачах, які виникали в моєму житті, найчастіше винуватими були інші люди, ніж я сам.
56. Втрата роботи означатиме для мене крах моєї найзаповітнішої мрії.
57. У житті я не маю чітких намірів та цілей.
58. На жаль, мої заслуги часто залишаються невизнаними, незважаючи на всі старання.
59. Мої досягнення більше пов'язані зі здібностями, ніж із наполегливістю.
60. Я відчуваю, що моє кар'єрне зростання більшою мірою залежить від мене.
61. Мені подобається, коли мною командують.
62. Мене захоплюють навіть нескладні професійні завдання.
63. Моє життя нецікаве і непривабливе.
64. Я не докладаю належних зусиль у роботі, тому що їх ніхто по-справжньому не оцінить.
65. Заради успіху я можу ризикнути, навіть якщо шанси на його досягнення невеликі.
66. Професійні досягнення завжди є результатом наполегливої праці і мало залежать від випадку чи везіння.
67. Думаю, що найціннішим для мене є моя робота.
68. Моє життя видається мені безглуздом.
69. За результатами своєї роботи я рідко отримую схвалення.
70. Я добросовісний працівник.
71. Багато моїх досягнень були можливі завдяки підтримці й допомозі інших людей.
72. Моя професійна діяльність втратила для мене будь-який сенс.
73. Думаю про майбутнє, я відчуваю себе спокійним.
74. Бували випадки, коли я придумував вагому причину, щоб виправдатись.
75. Я думаю, що людина повинна досягти успіхів в усьому.
76. Якщо можна було б щось змінити у житті, то я змінив би професію.
77. Я відчуваю тривогу, думаючи про майбутнє.

78. Я більше страждаю від невдач на роботі, ніж від поганих взаємин із близькими.
79. Діяльні люди мені подобаються менше, ніж емоційні.
80. Іноді я звинувачую себе за здійснений професійний вибір.
81. Відсутність належної оцінки моїх досягнень змушує мене часто відмовлятися від своїх намірів.
82. Серед моїх співробітників є люди, які мені явно не подобаються.
83. У просуванні по службі я досягнув би більшого, якби мої досягнення завжди були належно оцінені.
84. Думаю, що в моїх невдачах більше винні обставини, ніж я сам.
85. Мої пропозиції рідко бувають підтримані керівництвом.
86. На роботі я роблю тільки те, що входить до кола моїх обов'язків.
87. Я вірю в себе тоді, коли відчуваю підтримку з боку керівництва і моїх товаришів.
88. Інколи я можу говорити про речі, у яких не розбираюсь.
89. Моя фахова підготовка не дає мені змоги вдосконалювати і розвивати інших людей.
90. Я відчуваю, що моя праця – це марнування часу.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковано основні наукові результати дисертації

1. Єсін Р. В. Професійна мотивація як предмет методологічного аналізу. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. Дніпро, 2024. № 6. С. 99–105. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.6.16>.
2. Єсін Р. В. Особливості професійної мотивації офіцерів Сухопутних військ Збройних Сил України в контексті військового лідерства. *Науковий журнал «Габітус» Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій*. Одеса, 2025. № 69 (1). С. 131–135. <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2025.69.1.22>.
3. Єсін Р. В. Структура професійної мотивації офіцерів Сухопутних військ. *Вісник Національного університету оборони України*. Київ, 2025. № (86). С. 62–71. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2025-86-4-62-71>.
4. Єсін Р. В. Модель професійної мотивації офіцерів Сухопутних військ Збройних Сил України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*. Ужгород, 2025, № 3. С. 18–24. <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2025.3.3>.
5. Ковальчук О. П., Єсін Р. В. Психодіагностична методика оцінювання професійної мотивації офіцерів Сухопутних військ Збройних Сил України. *Вісник Міжнародного економіко-гуманітарного університету імені академіка Степана Дем'янчука. Серія: Педагогіка та психологія*. Рівне, 2025. № 3/2025. С. 102–111. <https://doi.org/10.32782/3041-2021/2025-3-14>.
6. Стасюк В. В., Єсін Р. В. Професійна мотивація офіцерів як ресурс ефективного військового управління. *Науковий журнал «Габітус» Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій*. Одеса, 2025. № 80. С. 178–182. <https://doi.org/10.32782/hbts.80.34>.
7. Єсін Р. В. Результати верифікації програми розвитку професійної

мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ ЗС України. *Перспективи та інновації науки. Педагогіка, психологія, медицина*. Київ. 2026, № 5 (63). С. 4522–4539. [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2026-5\(63\)-4522-4539](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2026-5(63)-4522-4539).

8. Стасюк В. В., Єсін Р. В. Програми підтримки професійної мотивації офіцерів тактичної ланки в арміях НАТО (США, Канада, Велика Британія) та перспективи їх впровадження у Збройних Силах України. *Наукові праці МАУП. Психологія*. Київ. 2026, № 1 (70). С. 13–21. <https://doi.org/10.32689/maup.psych.2026.1.2>.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

9. Єсін Р. В. Психологічні особливості професійної мотивації офіцерів Сухопутних військ Збройних Сил України. *Філософсько-соціологічні та психолого-педагогічні проблеми підготовки особистості до виконання завдань в особливих умовах* : матеріали наук.-практ. конф. (м. Київ, 23 лист. 2023 р.). Київ : НУОУ, 2022. С. 80–82.

10. Єсін Р. В. Особливості професійної діяльності офіцерів Сухопутних військ Збройних Сил України. *Авіаційна та екстремальна психологія у контексті технологічних досягнень* : XIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 17 квіт. 2024 р.). Київ : НАУ, 2024. С. 99–104.

11. Єсін Р. В. Професійна мотивація офіцера Сухопутних військ Збройних Сил України як основний чинник успішного протистояння в російсько-українській війні (2014–2024 рр.). *Формування «образу перемоги» у війнах та воєнно-політичних конфліктах: сучасність та історична ретроспектива*: матеріали наук.-практ. семінару (м. Київ, 30 трав. 2024 р.). Київ : НДЦ ГП ЗСУ, 2024. С. 54–57.

12. Yesin R. Psychological strategies for enhancing motivation and resilience among officers in active conflict zones. *Russia-Ukraine War: Consequences for the World* : Proceedings of the 5th International Scientific and Practical Internet Conference (Dnipro, January 30-31, 2025). Dnipro : FOP Marenichenko V.V. , 2025. P. 23–25.

13. Єсін Р. В. Психологічні основи мотивації професійної діяльності офіцерів Сухопутних військ. *Вектори соціальної, організаційної та економічної психології* : IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 28 лют. 2025 р.). Київ : Держ. торг.-екон. ун-т., 2025. С. 78–80.

14. Єсін Р. В. Чинники та особливості професійної мотивації офіцерів Сухопутних військ в умовах сучасних викликів. *Проблеми психології діяльності в особливих умовах* : III Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 23 квіт. 2025 р.). Черкаси : ФОП Супрун Т.О., 2025. С. 20–22.

15. Єсін Р. В. Поняття професійної мотивації офіцерів Сухопутних військ Збройних Сил України. *Сучасний стан та перспективи розвитку систем і засобів спеціального призначення, підвищення якості підготовки фахівців високотехнологічних спеціальностей з урахуванням досвіду широкомасштабної високомасштабної збройної агресії РФ проти України* : Міжнар. наук. конф. (м. Житомир, 30 трав. 2025 р.). Житомир : ЖВІ, 2025. С. 422–424.

16. Єсін Р. В. Мотивація в умовах гібридної реальності: психологічні чинники впливу на поведінку. *STRATCOM 2025(5)* : Науково-публіцистичне видання, Київ : НУОУ, 2025. С. 10–17.

17. Єсін Р. В. Мотиваційні механізми в структурі професійної діяльності офіцерів Сухопутних військ Збройних Сил України. *Наукові тренди постіндустріального суспільства* : X Міжнар. наук. конф. (м. Рівне, 12 верес. 2025 р.). Вінниця : ТОВ «УКРГОЛОС Груп», 2025. С. 187–189.

18. Єсін Р. В. Чинники збереження професійної мотивації офіцерів у бойових умовах. *Національний спротив: територіальна оборона, актуальність та перспективи розвитку* : Міжвід. наук.-практ. конф. (м. Київ, 28 жовт. 2025 р.). Київ : НУОУ, 2025. С. 125–128.

19. Єсін Р. В. Розвиток мотивації здобувачів оперативного рівня підготовки. *Трансформація професійної військової освіти в контексті викликів національній та міжнародній безпеці* : Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 11 листоп. 2025 р.). Київ : НУОУ, 2025. С. 94–96.

20. Єсін Р. В. Військово-професійна мотивація офіцерів Сухопутних військ Збройних Сил України. *Система морально-психологічного забезпечення Збройних Сил України: уроки російсько-української війни* : зб. матеріалів НПС (м. Київ, 17 листоп. 2023 р.). Київ: НУОУ, 2023, С. 33–35.

21. Єсін Р. В. Структура професійної мотивації офіцерів Сухопутних військ Збройних Сил України. *Система морально-психологічного забезпечення Збройних Сил України: уроки російсько-української війни* : зб. матеріалів НПС (м. Київ, 31 жовт. 2024 р.). Київ : НУОУ, 2024. С. 32–35.

22. Єсін Р. В. Мотивація професійної діяльності офіцерів Збройних Сил України в системі психологічної, моральної та соціальної підтримки в умовах воєнного стану. *Система психологічної підтримки персоналу Збройних Сил України: уроки російсько-української війни* : наук.-прак. семінар (м. Київ, 30 жовт. 2025 р.). Київ : НУОУ, 2025. С. 296–300.

23. Єсін Р. В. Трансформація професійної мотивації офіцерів Збройних Сил України під час війни за незалежність України. *Авіаційна та екстремальна психологія у контексті технологічних досягнень* : XIV Міжнар. наук.-прак. конф. (м. Київ, 16 квіт. 2026 р.). Київ : КАІ, 2026. С. 17–22.



ЗБРОЙНІ СИЛИ УКРАЇНИ
ВІЙСЬКОВА ЧАСТИНА А4667

КОД 26637383

01 квітня 2026 року

№ 169/2532

с. Катеринівка

ЗАТВЕРДЖУЮ

Командир військової частини А4667
підполковник

"01"

Сергій ВОХ

2026 року



АКТ

впровадження результатів дисертаційного дослідження
підполковника ЄСІНА Романа Вікторовича на тему:
"Психологічні особливості професійної мотивації офіцерів Сухопутних
військ Збройних Сил України"

Комісія у складі: голови – заступник командира військової частини А4667 з психологічної підтримки персоналу – начальник відділення підполковника БОНДАРЕВА Івана Михайловича, членів комісії: старший офіцер відділення психологічної підтримки персоналу капітана ЦИРУКА Михайла Васильовича та офіцера відділення психологічної підтримки персоналу майора КАРЛОВСЬКОГО Олександра Миколайовича, розглянувши матеріали наукових результатів, спрямованих на розвиток мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України в умовах тривалих бойових дій, встановили наступне:

наукові положення, розроблені підполковником ЄСІНИМ Р.В. впроваджено в систему індивідуальної та колективної підготовки особового складу військової частини та професійної підготовки офіцерів структур психологічної підтримки персоналу військової частини А4667, щодо розвитку мотивації, як професійно важливої властивості офіцерів, які безпосередньо залучені до ведення бойових дій. Це впровадження дозволяє підвищити рівень психологічної готовності офіцерів до керування підрозділами в умовах активних бойових дій;

впровадження результатів дисертаційного дослідження дало можливість покращити як поняттєво-категорійний апарат офіцерів структур психологічної підтримки персоналу, так і впливати на розвиток (покращення) мотивації офіцерів до виконання завдань в умовах ведення бою;

розроблена здобувачем «Авторська шкала оцінювання професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ ЗС України (ШОПМ-ОТ-СВ)» дає змогу психологічного моніторингу морально-психологічного стану офіцерського складу в умовах тривалого збройного конфлікту. Сформована система норм і практичних висновків дозволяє командирам і

психологам-практикам безпосередньо використовувати результати тестування для організації диференційованої психологічної підтримки офіцерів відповідно до їхнього індивідуального мотиваційного профілю.

Запропонована підполковником ЄСНІМ Р.В. тренінгова програма розвитку професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України «Мотиваційний Щит» сприяє розвитку у військовослужбовців підрозділів військової частини А4667 професійно важливих психологічних якостей, здатності протистояти несприятливим психологічним чинникам в умовах тривалих бойових дій, об'єктивно оцінювати бойову обстановку та приймати оптимальні рішення.

Голова комісії:
підполковник



Іван БОНДАРЕВ

Члени комісії:
майор
капітан

Олександр КАРЛОВСЬКИЙ
Михайло ЦИРУК



**ЗБРОЙНІ СИЛИ УКРАЇНИ
ВІЙСЬКОВА ЧАСТИНА
А1815**

Код ЄДРПОУ 07880688

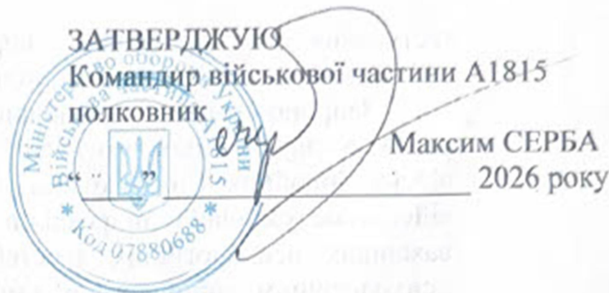
«03» 04 2026

№909/6050

15558 Чернігівська обл.

смт. Гончарівське

вул.Танкістів



Максим СЕРБА
2026 року

АКТ

**впровадження результатів дисертаційного дослідження
підполковника Єсіна Романа Вікторовича на тему:**

**“Психологічні особливості професійної мотивації офіцерів Сухопутних
військ Збройних Сил України”**

Комісія у складі: голови – заступника командира військової частини А1815 з психологічної підтримки персоналу – начальника відділення підполковника Панасенка Олександра Анатолійовича, членів комісії: старшого офіцера відділення психологічної підтримки персоналу майора Омельченка Олександра Миколайовича та офіцера відділення психологічної підтримки персоналу старшого лейтенанта Залецького Ярослава Михайловича, розглянувши матеріали наукових результатів, спрямованих на розвиток мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України в умовах тривалих бойових дій, встановили наступне:

наукові положення, розроблені підполковником Єсіним Р.В. впроваджено в систему індивідуальної та колективної підготовки особового складу військової частини та професійної підготовки офіцерів структур психологічної підтримки персоналу військової частини А1815, щодо розвитку мотивації, як професійно важливої властивості офіцерів, які безпосередньо залучені до ведення бойових дій. Це впровадження дозволяє підвищити рівень психологічної готовності офіцерів до керування підрозділами в умовах активних бойових дій;

впровадження результатів дисертаційного дослідження дало можливість покращити як поняттєво-категорійний апарат офіцерів структур психологічної підтримки персоналу, так і впливати на розвиток (покращення) мотивації офіцерів до виконання завдань в умовах ведення бою;

розроблена здобувачем «Авторська шкала оцінювання професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ ЗС України (ШОПМ-ОТ-СВ)» дає змогу психологічного моніторингу морально-психологічного стану офіцерського складу в умовах тривалого збройного конфлікту. Сформована система норм і практичних висновків дозволяє командирам і психологам-практикам безпосередньо використовувати результати

тестування для організації диференційованої психологічної підтримки офіцерів відповідно до їхнього індивідуального мотиваційного профілю.

Запропонована підполковником Ссіним Р.В. тренінгова програма розвитку професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України «Мотиваційний Щит» сприяє розвитку у військовослужбовців підрозділів військової частини А1815 професійно важливих психологічних якостей, здатності протистояти несприятливим психологічним чинникам в умовах тривалих бойових дій, об'єктивно оцінювати бойову обстановку та приймати оптимальні рішення.

Голова комісії:
підполковник



Олександр ПАНАСЕНКО

Члени комісії:
майор
старший лейтенант



Олександр ОМЕЛЬЧЕНКО
Ярослав ЗАЛЕЦЬКИЙ



МІНІСТЕРСТВО ОБОРОНИ
УКРАЇНИ
ВІЙСЬКОВА ЧАСТИНА А4718
57116, с. Михайлівка,
Миколаївський р-н, Миколаївська обл.
Код ЄДРПОУ 26637232

84/1136

ЗАТВЕРДЖЕНО
Командиром військової частини А4718
полковник
Матолій ШЕВЧЕНКО
2026 року
Код 26637232

АКТ

впровадження результатів дисертаційного дослідження
підполковника Єсіна Романа Вікторовича на тему:
“Психологічні особливості професійної мотивації офіцерів Сухопутних
військ Збройних Сил України”

Комісія у складі: голови – заступника командира військової частини А4718 з психологічної підтримки персоналу – начальника відділення підполковника Музичука Олега Володимировича, членів комісії: офіцера відділення психологічної підтримки персоналу майора Титаренка Ігоря Станіславовича та начальника групи контролю бойового стресу лейтенанта Михальченка Володимира Павловича, розглянувши матеріали наукових результатів, спрямованих на розвиток мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України в умовах тривалих бойових дій, встановили наступне:

наукові положення, розроблені підполковником Єсіним Р.В. впроваджено в систему індивідуальної та колективної підготовки особового складу військової частини та професійної підготовки офіцерів структур психологічної підтримки персоналу військової частини А4718, щодо розвитку мотивації, як професійно важливої властивості офіцерів, які безпосередньо залучені до ведення бойових дій. Це впровадження дозволяє підвищити рівень психологічної готовності офіцерів до керування підрозділами в умовах активних бойових дій;

впровадження результатів дисертаційного дослідження дало можливість покращити як поняттєво-категорійний апарат офіцерів структур психологічної підтримки персоналу, так і впливати на розвиток (покращення) мотивації офіцерів до виконання завдань в умовах ведення бою;

розроблена здобувачем «Авторська шкала оцінювання професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ ЗС України (ШОПМ-ОТ-СВ)» дає змогу психологічного моніторингу морально-психологічного стану офіцерського складу в умовах тривалого збройного конфлікту. Сформована система норм і практичних висновків дозволяє командирам і психологам-практикам безпосередньо використовувати результати

тестування для організації диференційованої психологічної підтримки офіцерів відповідно до їхнього індивідуального мотиваційного профілю.

Запропонована підполковником Єсіним Р.В. тренінгова програма розвитку професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України «Мотиваційний Щит» сприяє розвитку у військовослужбовців підрозділів військової частини А4718 професійно важливих психологічних якостей, здатності протистояти несприятливим психологічним чинникам в умовах тривалих бойових дій, об'єктивно оцінювати бойову обстановку та приймати оптимальні рішення.

Голова комісії:
підполковник



Олег МУЗИЧУК

Члени комісії:
майор
лейтенант




Ігор ТИТАРЕНКО
Володимир МИХАЛЬЧЕНКО



МІНІСТЕРСТВО ОБОРОНИ
УКРАЇНИ
ВІЙСЬКОВА ЧАСТИНА А4699
Код ЄДРПОУ 26632849
08296, н.п. Гостомель, Київська обл.



Заступник командира військової частини А4699
підполковник
Максим ДАНИЛЬЧУК
04 2026 року

**впровадження результатів дисертаційного дослідження
підполковника Єсіна Романа Вікторовича на тему:
“Психологічні особливості професійної мотивації офіцерів Сухопутних
військ Збройних Сил України”**

АКТ

Комісія у складі: голови – заступник командира військової частини А4699 з психологічної підтримки персоналу – начальник відділення підполковник Павлюк Павло Павлович, членів комісії: начальник групи психологічного супроводу та відновлення капітан Паршикова Дар'я Максимівна та начальник групи контролю бойового стресу капітан Пилянський Володимир Ігорович, розглянувши матеріали наукових результатів, спрямованих на розвиток мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України в умовах тривалих бойових дій, встановили наступне:

наукові положення, розроблені підполковником Єсіним Р.В. впроваджено в систему індивідуальної та колективної підготовки особового складу військової частини та професійної підготовки офіцерів структур психологічної підтримки персоналу військової частини А4699, щодо розвитку мотивації, як професійно важливої властивості офіцерів, які безпосередньо залучені до ведення бойових дій. Це впровадження дозволяє підвищити рівень психологічної готовності офіцерів до керування підрозділами в умовах активних бойових дій;

впровадження результатів дисертаційного дослідження дало можливість покращити як поняттєво-категорійний апарат офіцерів структур психологічної підтримки персоналу, так і впливати на розвиток (покращення) мотивації офіцерів до виконання завдань в умовах ведення бою;

розроблена здобувачем «Авторська шкала оцінювання професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ ЗС України (ШОПМ-ОТ-СВ)» дає змогу психологічного моніторингу морально-психологічного стану офіцерського складу в умовах тривалого збройного конфлікту. Сформована система норм і практичних висновків дозволяє командирам і психологам-практикам безпосередньо використовувати результати

тестування для організації диференційованої психологічної підтримки офіцерів відповідно до їхнього індивідуального мотиваційного профілю.

Запропонована підполковником Єсіним Р.В. тренінгова програма розвитку професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України «Мотиваційний Щит» сприяє розвитку у військовослужбовців підрозділів військової частини А4699 професійно важливих психологічних якостей, здатності протистояти несприятливим психологічним чинникам в умовах тривалих бойових дій, об'єктивно оцінювати бойову обстановку та приймати оптимальні рішення.

Голова комісії:

підполковник

Члени комісії:

капітан

капітан

Павло ПАВЛЮК

Дар'я ПАРШИКОВА

Володимир ПИЛЯНСЬКИЙ



МІНІСТЕРСТВО ОБОРОНИ
УКРАЇНИ
ЗБРОЙНІ СИЛИ УКРАЇНИ
ВІЙСЬКОВА ЧАСТИНА
А0501

Код ЄРДПОУ 24976272

“24” березня 2026 р.

№ 0501/16/1/29

вул. Горішного, 142, м. Чугуїв,

Харківська обл., 63505

ЗАТВЕРДЖУЮ

Командир військової частини А0501

полковник

“  Віталій НАЩУБСЬКИЙ
2026 року



АКТ

впровадження результатів дисертаційного дослідження
підполковника Єсіна Романа Вікторовича на тему:
“Психологічні особливості професійної мотивації офіцерів Сухопутних
військ Збройних Сил України”

Комісія у складі: голови – заступника командира військової частини А0501 з психологічної підтримки персоналу – начальника відділення підполковника Шельвійко Йосипа-Веніаміна Володимировича, членів комісії: старшого офіцера відділення психологічної підтримки персоналу майора Цукор Віктора Євгенійовича та офіцера відділення психологічної підтримки персоналу майора Юдіна Олексія Геннадійовича, розглянувши матеріали наукових результатів, спрямованих на розвиток мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України в умовах тривалих бойових дій, встановили наступне:

наукові положення, розроблені підполковником Єсіним Р.В. впроваджено в систему індивідуальної та колективної підготовки особового складу військової частини та професійної підготовки офіцерів структур психологічної підтримки персоналу військової частини А0501, щодо розвитку мотивації, як професійно важливої властивості офіцерів, які безпосередньо залучені до ведення бойових дій. Це впровадження дозволяє підвищити рівень психологічної готовності офіцерів до керування підрозділами в умовах активних бойових дій;

впровадження результатів дисертаційного дослідження дало можливість покращити як поняттєво-категорійний апарат офіцерів структур психологічної підтримки персоналу, так і впливати на розвиток (покращення) мотивації офіцерів до виконання завдань в умовах ведення бою;

розроблена здобувачем «Авторська шкала оцінювання професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ ЗС України (ШОПМ-ОТ-СВ)» дає змогу психологічного моніторингу морально-психологічного стану офіцерського складу в умовах тривалого збройного конфлікту. Сформована система норм і практичних висновків дозволяє командирам і психологам-

практикам безпосередньо використовувати результати тестування для організації диференційованої психологічної підтримки офіцерів відповідно до їхнього індивідуального мотиваційного профілю.

Запропонована підполковником Єсіним Р.В. тренінгова програма розвитку професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ Збройних Сил України «Мотиваційний Щит» сприяє розвитку у військовослужбовців підрозділів військової частини А0501 професійно важливих психологічних якостей, здатності протистояти несприятливим психологічним чинникам в умовах тривалих бойових дій, об'єктивно оцінювати бойову обстановку та приймати оптимальні рішення.

Голова комісії:
підполковник

Йосип-Веніамін ШЕЛЬВІЙКО

Члени комісії:
майор
майор

Віктор ЦУКОР
Олексій ЮДІН