

А. НЕУРОВА, А. РОМАНИШИН

**КОМАНДИРУ ПРО ПСИХОЛОГІЮ
МОТИВАЦІЇ ПІДЛЕГЛИХ**

просто про складне, але важливе

Видання 2-ге, виправлене та доповнене

Київ –2026

УДК 159.947:355.1
К63

Авторський колектив:
Неурова А., Романишин А.

Неурова А., Романишин А.
К63 Командиру про психологію мотивації підлеглих.
Методичний посібник. – Вид. 2-ге, переробл. та доповн. –
К.: Видавничий центр “Кафедра”, 2026. – 176 с.

ISBN 978-966-370-310-7

Представлений у книзі матеріал орієнтований на розширення знань про прикладні аспекти військової психології. Він містить короткий огляд основних понять психології мотивації військовослужбовців в умовах бойової обстановки.

Автори систематизували та спростили для розуміння великий обсяг наявної інформації щодо теорій мотивації персоналу та їх застосування в управлінській діяльності. У книзі обґрунтовані форми, методи та способи, які можуть застосовуватися командиром (начальником) для мотивації підлеглих військовослужбовців.

Книга призначена для командирів (начальників), фахівців структур психологічної підтримки персоналу (по роботі з особовим складом), курсантів, офіцерів і викладачів військових закладів вищої освіти, а також для всіх, хто брав і бере участь у бойових діях, хто цікавиться проблемами військової психології.

УДК 159.947:355.1

ISBN 978-966-370-310-7

© А. Неурова, А. Романишин, 2026
© Видавничий центр “Кафедра”, 2026

ПЕРЕДМОВА	5
Розділ 1. ПОНЯТТЯ МОТИВАЦІЇ, ЇЇ СУТНІСТЬ ТА ЗМІСТ. ОСНОВНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ	10
1.1. Військова діяльність: поняття та зміст.....	10
1.2. Поняття мотивації. Мотиваційна сфера особистості.....	18
1.3. Теорії мотивації та їх значення для управління персоналом.....	42
1.4. Особливості мотивації професійної діяльності.....	58
Післямова до розділу 1	65
Розділ 2. МОТИВАЦІЯ ВІЙСЬКОВО– ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ	66
2.1. Мотивування як процес впливу на військово- професійну діяльність.....	66
2.2. Внутрішні комунікації командира (начальника) як форма мотивації підлеглих.....	99
2.3. Прийоми та способи мотивації особового складу підрозділу.....	112
2.3.1. Особливості мотивації військовослужбовців на різних етапах формування підрозділу (колективу, команди, групи).....	133
2.4. Теорія ситуаційного лідерства як форма індивідуального впливу на військовослужбовців з метою їх мотивування.....	143
Післямова до розділу 2	158
ПІСЛЯМОВА	159
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ	162
ДОДАТКИ	168
КОРОТКІ ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ	175

«Бойовий дух солдатів походить від трьох речей: від відчуття, що вони роблять важливу справу; від усвідомлення того, що вони добре підготовлені до своєї роботи; і від відчуття того, що їхня хороша робота оцінюється за заслугами»

*генерал армії США
Брюс Кларк*

ПЕРЕДМОВА *для мудрого читача*

Ми продовжуємо знайомити наших читачів з різними психологічними особливостями військової служби і сучасних бойових дій та їхнього впливу на діяльність військовослужбовців, розгляд яких розпочали у книгах «Психологія бою», «Психологія індивідуальної роботи з військовослужбовцями», «Командиру про психологію відхильної поведінки військовослужбовців», «Командиру про психологічну підготовку військовослужбовців» та інших. Сьогодні ми поговоримо про психологію мотивації військовослужбовців.

Російсько-українська війна остаточно підтвердила істину, яку професійні військові усвідомили ще століття тому: у протистоянні волі та металу моральний дух завжди виявляється важливішим за будь-яку надсучасну систему озброєння чи витончену військову стратегію. Станом на 2026 рік, коли поле бою насичене штучним інтелектом, автономними дронами та засобами РЕБ, роль людини не зменшилася – вона стала критично важливою.

Моральний дух сьогодні – це не просто патріотичне гасло. Це рівень духовної броні та внутрішньої сили кожного воїна, його готовність свідомо йти на ризик та переносити надважкі випробування тривалої війни заради однієї мети – перемоги та виживання нації.

Військовий капелан збройних сил Великої Британії Норман Коупленд колись писав: *«Високий моральний стан військ – це засіб, здатний перетворити поразку на перемогу.*

Армія не розбита, поки вона не перейнялася свідомістю поразки, бо поразка – це висновок розуму, а не фізичний стан. Коли боротьба набуває затяжного характеру, її результат вирішує моральна, а не фізична сила».

У 2026 році ця сентенція стала для України життєво необхідною формулою. Після років виснажливих боїв ми розуміємо: ворог намагається зламати саме наш розум, нашу віру в успіх, бо знає – фізично здолати вмотивовану українську армію неможливо.

На жаль, на різних етапах цієї масштабної війни Сили оборони України стикалися з серйозними викликами у питаннях мотивації. Ми бачили періоди піднесення, але також і складні моменти, коли виникали проблеми із залученням нових людей та готовністю підрозділів до безпосередніх зіткнень.

Чому виникла ця проблема? Відповідь криється у процесі соціалізації та цінностях, які закладалися десятиліттями. Протягом тридцяти років незалежності в Україні на всіх рівнях – від шкіл до високих кабінетів – панувала небезпечна ілюзія. Культивувалася думка про неможливість великої війни у центрі Європи, про наше «абсолютне миролюбство» та недоцільність утримання потужного війська.

Це призвело до того, що навіть покоління, виховані на традиціях захисту Батьківщини, почали сприймати армію як щось архаїчне, а військову підготовку – як марну трату часу та ресурсів. Ми розплатилися за ці помилки у 2014 році, а в лютому 2022 року відчували їх наслідки найгостріше. Сьогодні, у 2026-му, ми все ще боремося з відлунням того «миролюбного» минулого: поруч із сотнями тисяч патріотів, які стали на захист держави, є певна частина громадян, що намагаються уникнути свого конституційного обов'язку, не бачачи в армії місця для своєї реалізації.

У процесі опору ядерній державі-агресору наші Захисники та Захисниці щодня стикаються із системними проблемами, які роками не вирішувалися. Саме ці чинники сьогодні найбільше підривають мотивацію:

- *інформаційний вакуум*: недостатня кількість якісних інформаційних кампаній, які б не просто «закликали», а пояснювали цінність служби та показували реальні успіхи воїнів;
- *застарілі підходи в управлінні*: відсутність на державному рівні гнучкого механізму військово-патріотичного виховання, який би відповідав запитам сучасної молоді;
- *правова незахищеність*: недосконалість законів щодо проходження служби, соціальних гарантій та реальної підтримки сімей військових;
- *проблема «людини на своєму місці»*: коли фахового IT-спеціаліста чи інженера використовують не за призначенням, це вбиває будь-яке бажання служити. Система комплектування все ще часто ігнорує досвід та здібності людини;
- *криза довіри до командирів*: наявність «старої школи» управління, де панує суб'єктивізм у кадрових рішеннях, кумівство чи просто неповага до підлеглих;
- *брак психологічного відновлення*: у 2026 році воїн – це дуже «дорогий ресурс». Відсутність дієвих систем реабілітації та відпочинку випалює людей швидше, ніж ворожий вогонь;
- *психологічна некомпетентність лідерів*: багато командирів досі не розуміють, що знання психології бою та військового колективу – це така ж зброя, як і автомат.

Жодна військова частина не може бути ефективною без правильного настрою. Якщо воїн не хоче виконувати завдання – це або відсутність навичок (не може), або відсутність мотиву (не хоче). Другий варіант набагато небезпечніший. Наказами можна змусити людину стояти в окопі, але неможливо змусити її воювати креативно, ініціативно та перемагати переважаючі сили ворога.

Шлях до перемоги лежить через розуміння того, що рухає людиною. Тільки опанувавши сучасні методи мотивування (*активної діяльності командира з натхнення підлеглих*), можна

створити армію майбутнього. Мотивація – це паливо для результативності.

Мотивація виходить із задоволення від самої служби та бажання досягти певних цілей, наприклад, заробити більше грошей або домогтися просування по службі.

У військовослужбовців є певні потреби чи бажання і це змушує їх робити певні речі (*поведінка*), які відповідають потребам (*задоволення*), і це може потім змінити те, які потреби та бажання є первинними.

Одним словом, поведінка людей визначається тим, що їх мотивує. Діяльність військовослужбовців – це результат їх компетентності (*знання, досвід тощо*) та мотивації. Навіть добре підготовлений воїн, який почувається позбавленим мотивації, навряд чи добре виконуватиме свої обов'язки, у той час, як мотивований часто може зробити набагато більше, ніж від нього очікують.

Добре мотивований підрозділ може забезпечити такі переваги:

- краща якість виконання службово-бойових завдань;
- зниження плинності кадрів;
- задоволені військовослужбовці забезпечують військовій частині (підрозділу) хорошу репутацію, як роботодавця, що полегшує пошук найкращих новобранців.

Сучасна війна показала, що одних наказів недостатньо. У 2026 році успішним є той підрозділ, де командир діє як лідер-менеджер.

Мотивування – це не «політінформація», а створення умов, де воїн бачить цінність своєї професійної ролі.

Ефективність = (Компетентність × Технології) + Мотивація.

Сьогодні ми бачимо, що в підрозділах, де командири поважають бійців, знають основи військової психології та дбають про справедливість, черги з добровольців не зникають навіть у 2026 році. Люди йдуть не на війну, люди йдуть до лідерів, яким довіряють.

Мета цієї книги – стати вашим навігатором у складному світі психології мотивації. Ми хочемо допомогти командирам зрозуміти: ваш головний актив – це не дрони чи танки, а вмотивований солдат. Ми систематизували величезний масив теорій та практичного досвіду російсько-української війни, щоб дати вам прості, робочі інструменти для управління мотивацією.

Наскільки нам вдалося зробити цей матеріал доступним та корисним для щоденної роботи в окопах, штабах та навчальних центрах – судити вам, дорогі читачі.