The Central Research institute
of the Armed Forces of Ukraine

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No. 2 (2026)

Received: *January 24, 2025* | **Revisions Requested:** - | **Revision Received:** -
Accepted: *November 20, 2025*| **Published Online:** *August 5, 2026*

Licensed (C) by Creative Commons Attribution International License 4.0 (CC BY-NC-SA)

DOI: 10.62524/msj.2026.4.2.9

Особливості мотивації особового складу підрозділу як злагодженої команди на різних етапах його формування

Юрій Костенко
кандидат історичних наук
старший науковий співробітник відділу проблем гуманітарної політики
Науково-дослідний центр гуманітарних проблем Збройних Сил України
03186, проспект Повітряних Сил, 30, Київ, Україна
e-mail: urijkostenko65@gmail.com
ORCID: 0000-0001-7915-3509

Валерій Малюга
кандидат історичних наук, старший науковий співробітник
провідний науковий співробітник відділу проблем гуманітарної політики
Науково-дослідний центр гуманітарних проблем Збройних Сил України
03186, проспект Повітряних Сил, 30, Київ, Україна
e-mail: valera.malyuga@gmail.com
ORCID: 0000-0001-6923-0451

Микола Герасименко
кандидат історичних наук
старший науковий співробітник відділу проблем гуманітарної політики
Науково-дослідний центр гуманітарних проблем Збройних Сил України
03186, проспект Повітряних Сил, 30, Київ, Україна
e-mail: mykola_herasymenko1968@ukr.net
ORCID: 0009-0001-8773-8870

Анотація. Актуальність статті обумовлена нагальною необхідністю формування у сучасному громадянському суспільстві України високого рівня мотивації громадян до виконання конституційного обов'язку щодо захисту незалежності та територіальної цілісності України, боротьби за свободу та демократичні цінності в умовах російсько-української війни, визначення ролі та місця кожного українця у цьому протистоянні. Методологічною базою дослідження слугує комплекс загальнонаукових підходів до пізнання, серед яких аналіз, синтез, індукція, дедукція, узагальнення, порівняння та формалізація. Застосування цих методів дало змогу послідовно окреслити ключові етапи становлення та розвитку підрозділу як єдиної злагодженої структури, проаналізувати динаміку його формування з урахуванням міжособистісної взаємодії, а також виявити специфіку управлінських дій командирів, спрямованих на мотивацію особового складу на різних етапах розвитку військового колективу. Головною метою статті є розкриття особливостей мотивації особового складу підрозділу у процесі його формування та злагодження. У статті розглянуто поняття "команда" та "військовий підрозділ" з позицій подібних зовнішніх проявів та внутрішньої суті. Авторами, на основі узагальнення наукових підходів до визначення терміна "команда",

The Central Research institute
of the Armed Forces of Ukraine

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No. 2 (2026)

запропоноване власне бачення терміна “військовий підрозділ”. Також виділено основні етапи розвитку військового підрозділу як єдиної злагодженої команди. Основними фазами його розвитку можна вважати: формування, вирування, нормування, функціонування. У статті також представлено особливості мотиваційного процесу особового складу військового підрозділу на кожному з етапів його становлення та розвитку. Мотивація військового підрозділу авторами розглядається як комплексний процес цілеспрямованого впливу на поведінку військовослужбовців з метою забезпечення ефективного виконання особовим складом завдань за призначенням. Визначено, що мотивація членів військового колективу здійснюється як матеріальними, так і нематеріальними (моральними) засобами, оскільки саме їх комплексне використання найбільш повно задовольняє базові потреби людини. Розкрито основні засоби матеріального та морального стимулювання у військовому підрозділі. Наведено практичні поради командирам військових підрозділів щодо посилення мотиваційної готовності особового складу, розроблені на підставі особистого досвіду провідним експертом з питань військового лідерства в повсякденній і бойовій діяльності армії США полковником Дандриджем М. (Майком) Малоуном.

Ключові слова: військовослужбовці, військовий підрозділ, етапи формування, команда, мотивація.

Вступ (Introduction)

Неоголошена війна російської федерації проти України значно актуалізувала проблему комплектування Збройних Сил України та інших військових формувань високомотивованим персоналом, готовим до виконання бойових завдань. Це, своєю чергою, спричинило нагальну потребу в підвищенні ефективності роботи командирів у процесі створення чи переформування військових підрозділів. Подібний процес супроводжується появою значної кількості нових, раніше не знайомих між собою людей. Саме тому у вирішенні цього завдання головне для командира підрозділу – максимально згуртувати особовий склад навколо себе і навколо спільної мети. У цій ситуації гостро постає питання щодо вмотивування всіх підлеглих, оскільки мотивація може надихати, заохочувати та стимулювати військовослужбовців до ефективного виконання завдань за призначенням. Мотивація може також створити середовище, що сприятиме ефективній колективній роботі для досягнення загальних поставлених цілей або завдань. Отже, питання щодо мотивації командної роботи є дуже актуальним як для окремих підрозділів, так і військових частин, які потребують згуртованості всіх військовослужбовців, їх злагодженої роботи та успішного використання командирами їхньої ініціативи й творчого потенціалу. У цьому контексті метою статті є аналіз особливостей роботи командирів щодо мотивації підлеглого особового складу, як злагодженої команди, на різних етапах формування підрозділу.

Огляд літератури (Literature review)

Питаннями, що стосуються мотивації командної роботи, займалися багато як закордонних науковців, так і українських. Зокрема, дослідженню основних теорій мотивації присвячено праці А. Маслоу. Загальні проблеми командної роботи розглянуто у працях таких закордонних учених, як: Дж. Р. Кемзенбер, К. Левіс-МакКлеар, Д. К. Сміт, М. Тейлор. Основні напрями розвитку малих груп досліджував Б. Тукман. Питанням щодо зростання продуктивності проєктних команд через здійснення ефективної мотивації займалися К. Джіанг, Р. Кларк, Т. Петерсон. Загальні питання стосовно командної роботи та її мотивації досліджували Н. Григорьєва, О. Кашуба, А. Кондауров. Серед українських науковців цю проблематику вивчали Н. Чірікова, О. Резнікова, Р. Муха. Особливості мотивації військовослужбовців строкової служби відображено у роботах Г. Гайдукевича, М. Дорошенка,

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No. 2 (2026)

Л. Дунець, М. Корольчука, І. Приходька, О. Сафіна, В. Ягупова та ін. Окремі питання мотивації особового складу підрозділу, в контексті формування готовності до виконання завдань за призначенням, розглядались військовими науковцями О. Кокуном, Н. Лозінською, В. Морозом, І. Пішко, А. Романишиним. Однак особливостям мотивації особового складу на різних етапах формування та злагодження підрозділу приділено недостатньо уваги, тож доцільно більш поглиблено вивчити цю проблематику.

Матеріали та методи (Materials and Methods)

Методологічну основу дослідження складає сукупність загальнонаукових методів наукового пізнання, а саме: аналіз, синтез, узагальнення, індукція, дедукція, порівняння та формалізація. Їх застосування дозволило визначити основні етапи становлення та розвитку підрозділу як злагодженої команди, проаналізувати процес його формування з урахуванням міжособистісних відносин, з'ясувати особливості роботи командирів щодо мотивації військовослужбовців на різних етапах формування військового підрозділу.

Результати та обговорення (Results and Discussions)

Мотивація військовослужбовців, як свідчать сучасні наукові дослідження, насамперед орієнтована на ціннісний аспект, що виявляється у максимальному зближенні їхніх особистих цілей і корпоративних цілей військової організації. Одним із найбільш ефективних інструментів цього процесу є командна робота. Усередині команди можна створити певне ціннісне поле, яке дублює корпоративні цільові установки.

Узагальнюючи тлумачення терміна "команда", наявні на сьогоднішній день, Р. Муха визначає це поняття як групу креативних людей, згуртовану навколо одного лідера, що займаються спільною справою із задоволенням, сполучають свою особисту мету із загальною і свідомо взаємодіють для її досягнення, а результатом їхньої справи є якісно новий продукт [4]. Вчені визначають процес мотивації команди як сукупність заохочення трьох основних її складників, які об'єднані спільним сприятливим і креативним середовищем, а саме: індивідуальна мотивація кожного члена команди; мотивація лідера (керівника) команди; мотивація всієї команди загалом [5]. Для ефективного вирішення завдань командою для неї характерна наявність єдиної мети, спільність поглядів та переконань, ціннісних установок. Основні ознаки команди висвітлено на рис. 1.

У цьому контексті військовий підрозділ, на нашу думку, доцільно розглядати як колектив військовослужбовців з високим рівнем згуртованості навколо свого командира-лідера, об'єднаних загальними цілями і цінностями, котрі свідомо взаємодіють для виконання поставлених завдань і поділяють відповідальність за досягнення кінцевих результатів.

Як і будь-яка команда, військовий підрозділ у своєму становленні проходить кілька основних етапів, а саме: формування, вирування, нормування, функціонування [8]. На кожному з цих етапів робота командира підрозділу з мотивації особового складу має певні особливості:

На етапі формування відбувається знайомство членів підрозділу (колективу, команди, групи) один з одним. Для зменшення ступеня невизначеності та тривожності командир (начальник) має забезпечити максимально сприятливу психологічну обстановку, познайомити військовослужбовців один з одним, усунути всі сумніви та коливання. Це можливо за рахунок чіткого визначення ролі кожного члена колективу, його відповідальності та завдань.

На етапі вирування можуть виникати суперечки через невідповідність точок зору, наявність різних думок. Завдання командира полягає в тому, щоб ліквідувати всі розбіжності та можливі конфлікти. Якщо командир не зможе виконати це завдання або схилиться до авторитарного стилю керівництва, то можливе виникнення опозиції із імовірною наступною зміною командира. Тому на цьому етапі важливим є відкритий обмін думками серед членів підрозділу в умовах максимальної доброзичливості та врахування думки кожного воїна.

The Central Research institute
of the Armed Forces of Ukraine
ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No. 2 (2026)

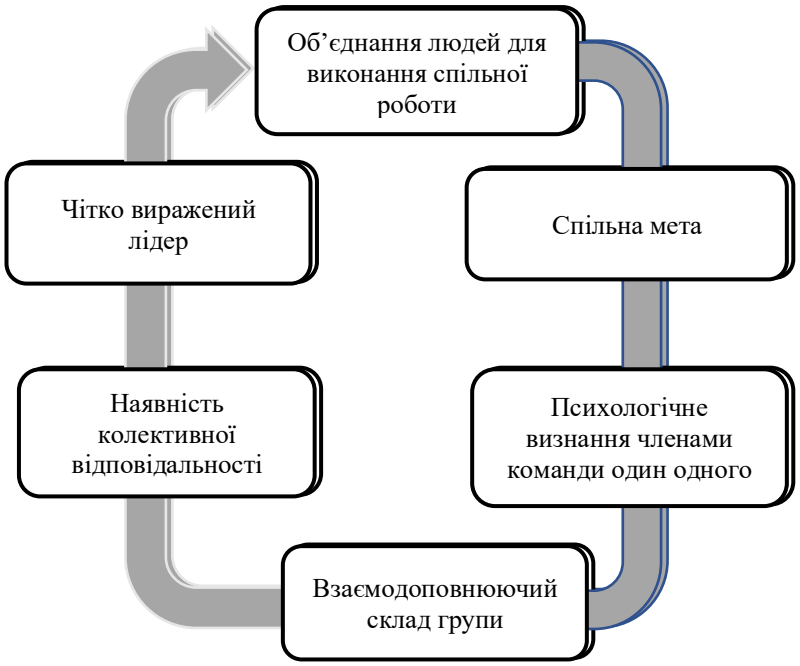


Рисунок 1. Основні ознаки команди

Джерело: розроблено авторами на основі досліджень Р. А. Мухи [4].

Етап нормування характеризується формуванням єдиної ціннісної основи, яка згуртує підрозділ та дозволить йому функціонувати максимально ефективно. Командир розробляє єдині правила та норми поведінки всередині колективу, які дозволять йому згуртуватися та працювати в єдиному напрямі для досягнення встановлених цілей.

Етап функціонування характеризується злагодженою ефективною роботою підрозділу (колективу, команди, групи) в атмосфері довіри та єдиної цільової спрямованості. Командир керує діяльністю колективу та здійснює моніторинг підсумкових показників. При цьому командир оцінює як індивідуальні, так і колективні досягнення. Проте мотивація має бути спрямована щодо всіх військовослужбовців підрозділу, а не окремих його членів. Інакше можливі конфлікти між членами колективу та втрата згуртованості. Змагальність може призвести до ворожості, що негативно позначиться на ефективності діяльності підрозділу, а це знизить командний дух і може спричинити розкол. Отже, на цьому етапі важливими діями командира є схвалення, оцінювання членів колективу, залучення їх до ухвалення рішень.

Найбільша цінність полягає у вмінні командира визначити, на якій стадії розвитку перебуває його підрозділ, та допомогти особовому складу перейти на наступний етап, необхідний для ефективної співпраці. При цьому слід враховувати, що у реальних умовах, особливо в ході ведення бойових дій, військові підрозділи постійно доукомплектовуються новими військовослужбовцями. Кожна така зміна особового складу може призвести до переходу підрозділу на іншу стадію розвитку. Наприклад, навіть добре злагоджений підрозділ через прибуття нових військовослужбовців може повернутися до конфліктного стану. Командир має бути готовим до таких ситуацій та допомагати особовому складу підрозділу приступити до продуктивної роботи в найкоротші терміни [2].

У цьому контексті, як свідчать результати наукових досліджень, мотивація протягом усіх зазначених етапів має бути спрямована на весь підрозділ, а не на окремих

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No. 2 (2026)

військовослужбовців. Інакше можливі конфлікти між особовим складом та втрата згуртованості [8].

Вивчення особливостей формування підрозділу дозволяє стверджувати про наявність ефекту синергії, який передбачає досягнення більш високого результату всіма членами колективу, ніж у разі індивідуального виконання завдання. Ефект синергії є основою явища командної динаміки, яке можна простежити в міру її формування. Іншими словами, підрозділ мусить бути єдиним механізмом, який чітко працює для вирішення загальних завдань та досягнення поставлених перед ним цілей.

При цьому важливими моментами є розвиток системи комунікацій усередині підрозділу, прийняття всіма військовослужбовцями норм та системи цінностей, грамотна поведінка командира (начальника).

Основні напрями та умови розвитку командної динаміки визначають ті чи інші заходи щодо мотивації колективу, які доцільно застосовувати на різних етапах його розвитку.

Узагальнюючи результати сучасних досліджень [1, 3, 6, 7], можна констатувати, що мотивація колективу підрозділу визначається як характеристика його психологічного стану, що відображає структуру потреб його членів і відповідний їм процес формування та реалізації мотивів під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників.

Мотивація членів військового колективу здійснюється як матеріальними, так і нематеріальними (моральними) засобами. Вони є найпоширенішими засобами мотивації, оскільки, насамперед, задовольняють базові потреби людини. Водночас, винагорода має бути справедливою, інакше підлеглий буде мало мотивований на досягнення поставлених цілей і включення до процесів командної динаміки.

Використання матеріальної та моральної складових особливо важливе на початкових етапах формування команди, коли колектив ще не зовсім злагоджений, можливе непорозуміння щодо поставлених завдань, конфлікти через розбіжності думок тощо. Ці складові може бути виражено також за допомогою премій, бонусів тощо.

Комплект стимулів має бути різним на різних стадіях розвитку колективу. При цьому критерії їх отримання мають враховувати як результат діяльності колективу в цілому, так і індивідуальний внесок його членів. Завдяки цьому заохочуватиметься прагнення військовослужбовців працювати на досягнення загального результату та враховуватиметься особистий внесок кожного.

Поряд із матеріальною мотивацією рекомендується активно застосовувати нематеріальні (моральні) стимули. Одним із них є створення та утримання високої зацікавленості у виконанні службових обов'язків. Якщо військовослужбовцю цікаві завдання, які йому ставить командир, вони різноманітні та мають різний рівень складності й спрямованості, у людини виникає прагнення розкрити весь свій потенціал для виконання завдань.

У разі виконання протягом тривалого часу однотипних завдань, що призводять до монотонної рутинної діяльності, у військовослужбовців знижується рівень задоволеності своєю діяльністю і, як наслідок, зменшується продуктивність та погіршується якість роботи. Підтримка зацікавленості в роботі може здійснюватися з урахуванням ротації особового складу на посадах, чергування складних і простіших завдань, урахування інтересів підлеглих під час розподілу завдань тощо [8].

Підготовка та перепідготовка особового складу у підрозділі має здійснюватися на системній та постійній основі. У результаті навчання збільшуються компетенції як окремих воїнів, так і в цілому всього колективу. Збільшується лояльність військовослужбовців до підрозділу, частини та збройних сил у цілому. Ініціатива підготовки та перепідготовки має виходити не лише від командира, а й від підлеглих.

Наявність у підрозділі пасивних воїнів, які не прагнуть розвитку, може негативно вплинути на загальну атмосферу всередині колективу. У зв'язку із цим, доцільно заздалегідь

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No. 2 (2026)

планувати види підготовки (перепідготовки) та кількість військовослужбовців, які візьмуть у ній участь. Тренінги, що посилюють ефект злагодженості всередині підрозділу, не менш важливі, ніж підвищення кваліфікації або навчання нових навичок.

Участь військовослужбовців в управлінні, ухваленні рішень, розподілі обов'язків позитивно впливає на взаємовідносини між ними та командиром. З одного боку, командир (начальник) має можливість вислухати думку кожного підлеглого, зрозуміти його цільову спрямованість та прагнення. З іншого – воїни усвідомлюють, що можуть відкрито висловлювати свою точку зору, і їхній командир врахує її, коли ухвалюватиме рішення з того чи іншого питання.

Одним із основних завдань командира підрозділу є створення атмосфери довіри та поваги. Безумовно, у процесі служби виникають причини для висловлювання критики. Однак це має бути зроблено максимально коректно та шанобливо. Інакше система норм та цінностей, яка зміцнюється у міру формування підрозділу, не буде ефективною та доцільною. Кожен військовослужбовець мусить розуміти та відчувати свою цінність для командира та повагу з його боку.

Командир, своє чергою, має приймати ймовірність помилки у діяльності своїх підлеглих та конструктивно підходити до її усунення. Розбір причин помилок для запобігання їхній появі в майбутньому, має здійснюватися командиром спільно з підлеглим. Участь підлеглого в обговоренні з командиром своїх помилок сприятиме підвищенню почуття відповідальності у підлеглого і більше його мотивуватиме до якісного виконання обов'язків.

Високий рівень довіри між командиром та підлеглими дозволить сформувати міцні вертикальні зв'язки, які будуть ґрунтуватися не на авторитарному стилі керівництва, а на демократичному, який створює більше можливостей для самореалізації людини.

Наявність зворотного зв'язку у підрозділі дає можливість значно покращити комунікаційні потоки у ньому. Будь-якому військовослужбовцеві важливо знати та розуміти реакцію командира на свої дії, досягнуті результати виконання завдання тощо. Зворотний зв'язок дозволяє оцінити результативність кожного військовослужбовця. Результати оцінювання може бути враховано, наприклад, під час розрахунку матеріального заохочення воїнів.

Цей факт є ще одним плюсом командної роботи: її членам надається певна свобода у розподілі обов'язків, визначенні алгоритму виконання завдань. Водночас, на військовослужбовця накладається відповідальність за результати його діяльності.

Крім матеріального стимулу, зворотний зв'язок і оцінювання результатів діяльності кожного військовослужбовця підрозділу відіграє роль морального стимулювання. Будь-якій людині потрібне заохочення та підтримка.

Якщо ж командир підрозділу не визначає для себе пріоритет реалізації зворотного зв'язку, це може негативно вплинути на загальну психологічну атмосферу у колективі. У підлеглих, своєю чергою, зростає почуття невизначеності, якщо вони не бачать реакцію свого командира на результати їхньої діяльності.

Нестача інформації від командира може спричинити виникнення у підлеглих почуття непотрібності та марності своєї діяльності.

Згодом відсутність зворотного зв'язку може стати демотивуючим чинником, тому командиру важливо використовувати кілька каналів для організації зворотного зв'язку та оцінювання результатів служби кожного воїна.

Оцінюючи результати діяльності підлеглих, командир має використати індивідуальний підхід до кожного, незважаючи на загальні завдання, що ставляться перед підрозділом. Визнання заслуг кожного воїна окремо підвищує його статус у власних очах та престиж його діяльності.

Командир підрозділу, крім загального колективного результату та командної динаміки,

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No. 2 (2026)

мусить відстежувати рівень компетенцій та розвитку кожного підлеглого. За підсумками отриманих даних він може формувати плани підготовки та перепідготовки. Більше того, під час розподілу завдань командир, ґрунтуючись на наявних даних, може чіткіше розуміти, кому слід доручити виконання певного завдання для більш якісного його виконання.

Оцінка командиром підрозділу індивідуально кожного підлеглого має знаходити своє відображення у матеріальній та моральній винагороді. Іншими словами, має бути розроблено систему критеріїв, що відображатиме індивідуальні досягнення підлеглого та його внесок у загальний результат. У такому випадку підвищується ефективність матеріальних та моральних стимулів мотивації.

Справедлива оцінка індивідуального внеску в результат діяльності всього колективу дає кожному його члену почуття впевненості у собі, у правильності використовуваних ними методів роботи та підвищує рівень довіри до командира і співслужбовців. У будь-якому випадку, завдання командира (начальника) – забезпечити мотивуючий характер оцінки внеску кожного підлеглого. Для цього необхідно уникати значних розривів в оцінках різних підлеглих, що може створити небажану ситуацію змагальності та призвести до погіршення психологічної атмосфери у колективі.

Завдання командира підрозділу (щодо мотивації) – сформувати колектив (команду, групу), оптимальний за складом. Оптимальність колективу передбачає включення до його складу тих воїнів, які мотивовані на спільну діяльність, досягнення поставлених перед підрозділом завдань.

Якщо до складу колективу входять люди, які мають низьку мотивацію і переслідують лише задоволення власних цілей, то їхня присутність у підрозділі негативно вплине на загальну атмосферу та взаємини між військовослужбовцями. Члени колективу, які не поділяють загальних цінностей та норм, виявляють яскраво виражений індивідуалізм, є деструктивними елементами, які необхідно вчасно виключати з підрозділу. У командира (начальника) є багато адекватних способів позбавитись таких військовослужбовців.

Якщо ж командир тривалий час зберігає таких підлеглих у складі свого підрозділу, їхній негативний вплив на інших воїнів може призвести до зниження згуртованості колективу, збільшення орієнтованості на досягнення особистих цілей, а не загальнокомандних. Постійний контакт командира з підлеглими дозволяє вчасно виявити воїнів, не мотивованих до своєї участі в досягненні загального результату.

Мотивація членів колективу має бути різною на етапах його формування. У табл. 1 наведено матрицю, що демонструє форми мотивації, які рекомендуються для кожного етапу формування підрозділу (колективу, команди, групи).

Матриця відображає рекомендації щодо форм мотивації на різних стадіях розвитку колективу. Рекомендації не є обов’язковими. Форми мотивації залежать від особливостей розвитку конкретного підрозділу, термінів проходження ним основних етапів формування, особистості командира і характеру завдань, що виконуються [8].

На початкових етапах формування колективу (команди, групи) важливо залучити воїнів до цілепокладання, ухвалення управлінських рішень, формування та поширення системи цінностей та норм.

Подальший розвиток підрозділу зумовлює необхідність включення таких форм мотивації, як розвиток підготовки та перепідготовки, зворотний зв’язок, справедлива оцінка індивідуального підходу до оцінки внеску кожного члена колективу. При цьому матеріальне та моральне стимулювання слід застосовувати на кожному етапі, оскільки вони задовольняють базові потреби людини.

Також важливими формами мотивації для сформованого колективу є його оптимальний склад, розвиток атмосфери довіри та індивідуальний підхід до оцінювання виконання завдань.

The Central Research institute
of the Armed Forces of Ukraine

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No. 2 (2026)

Таблиця 1. Форми мотивації на різних етапах становлення колективу

№ з/п	Форми мотивації	Етапи становлення колективу (команди, групи)			
		формування	вирування	нормування	функціонування
1	Матеріальна та моральні складові	+	+	+	+
2	Зацікавленість у діяльності	+		+	
3	Підготовка та перепідготовка		+		+
4	Участь в управлінні	+	+		+
5	Атмосфера довіри		+		+
6	Зворотний зв'язок		+	+	+
7	Індивідуальний підхід до оцінювання результатів				+
8	Справедлива оцінка індивідуального внеску до загального результату			+	+
9	Оптимальний склад колективу	+		+	+

Джерело: розроблено авторами на основі досліджень Є. Є. Шушкевич [8].

Реалізуючи на практиці питання щодо посилення мотиваційної готовності особового складу, командирам (начальникам) Збройних Сил України доцільно скористатися наступними порадами військовим лідерам від полковника Дандриджа М. (Майка) Малоуна, провідного експерта з питань військового лідерства в повсякденній і бойовій діяльності армії США:

1. Потрібно постійно вивчати і знати своїх підлеглих. Знання своїх людей дозволяє слухати, чути, бачити і мислити. Роби це добре і ти зможеш їх "мотивувати".

2. Лідери мають намагатися постійно мотивувати підлеглих.

3. Мотивуючи:

завжди звертайте пильну увагу на базові фізіологічні потреби, які задовольняють солдати, – їжа, побут, одяг;

говоріть зі своїми солдатами і слухайте їх;

визначте важливі для них речі – їхні потреби;

оцініть, наскільки вдале виконання місії буде задовольняти ці потреби, та поясніть це підлеглим;

показуйте приклад у всьому, чим займаєтесь, особливо у військових навичках;

нагороджуйте лише тих, хто гідний;

карайте всіх, хто на це заслуговує;

сприяйте хорошим воїнам і відправляйте їх на навчання, навіть якщо це означає, що ви можете їх втратити для себе;

пояснюйте, наскільки важливою є їхня компетентність для армії та нації, і що народ очікує від своїх солдатів.

4. Коли поведінка солдата змінюється в потрібному вам напрямку – ви все робите правильно [9]!

Звичайно, всі ці рекомендації будуть мати позитивний ефект тільки в разі повного, комплексного, систематичного їх застосуванні командирами всіх рівнів. Доки всі командири, особливо тактичного рівня, не зрозуміють, що головним джерелом всіх наших перемог на війні є рядовий та сержантський склад, і саме від його мотивації й морально-психологічного стану залежить перемога в бою, доти ми будемо стикатися зі значними проблемами на полі бою.

Недаремно казав генерал армії США Брюс Кларк (1901–1988), колишній командувач армії США в Європі: "бойовий дух солдатів походить від трьох речей: від відчуття, що вони роблять важливу справу; від усвідомлення того, що вони добре підготовлені для своєї роботи; і від відчуття того, що їхня хороша робота оцінюється по заслузі".

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No. 2 (2026)

Висновок (Conclusion)

Таким чином, військовий підрозділ – це колектив військовослужбовців з високим рівнем згуртованості навколо свого командира-лідера, об'єднаних загальними цілями і цінностями, які свідомо взаємодіють для виконання поставлених завдань і поділяють відповідальність за досягнення кінцевих результатів. У своєму розвитку, як злагодженої команди, він проходить наступні стадії: формування, вирування, нормування, функціонування. Для кожної із цих стадій характерними є свої власні форми мотивації, які включають як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання. Їх ефективне застосування командирами дозволить сформувати достатній рівень мотиваційної готовності військовослужбовців до виконання завдань за призначенням на всіх етапах розвитку військового підрозділу. Однак ефективне застосування цих форм мотивації у військовому підрозділі залежить від розуміння кожним командиром того, що рухає людиною, що спонукає її до тих чи інших дій, які ціннісні орієнтації лежать в основі її рішень, від правильного вибору та використання тих чи інших форм стимулювання особового складу. Опанувавши сучасні методи мотивації, командир підрозділу може значно розширити свої можливості щодо залучення кваліфікованого, освіченого підлеглого до виконання завдань, спрямованих на досягнення визначеної мети.

Рекомендації (Recommendations)

Подальші наукові дослідження системи мотивації особового складу до виконання завдань за призначенням мають здійснюватися у напрямі вдосконалення методик та технологій мотивуючого впливу як на окремих військовослужбовців, так і в цілому на підрозділ, з урахуванням досвіду, отриманого в ході відбиття російської агресії.

Конфлікт інтересів (Conflict of Interest)

Автори заявляють, що у них немає конкуруючих інтересів за тематикою статті.

Використані джерела

1. *Конспект лекцій з курсу "Теорія мотивації".* (2006). (Укл. О. В. Прокопенко). Вид-во СумДУ.
2. Кравчук, А. 5 ключових стадій розвитку команди: модель формування ефективної співпраці. *Журнал "Егоїст"*. https://mainbusinesspartner.ua/iuridichnii-blog/5-klyuchovyh-stadij-rozvytku-komandy-model-formuvannya-efektyvnoyi-spivpraczi/.
3. Лиман, А. (2022). *Психологічні особливості мотивації військовослужбовців Національної гвардії України*. http://chiz.nangu.edu.ua/article/view/237391.
4. Муха, Р. А. Команда, її сутність та особливості розвитку. (2015). *Ефективна економіка, 8*. http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253.
5. Муха, Р. А. (2017). Особливості мотивації роботи в команді. *Проблеми системного підходу в економіці, 1,* 94–98. http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2017_1_18.
6. Подшивайлов, Ф., & Сергієнкова, О. (2015). *Мотиваційна сфера особистості: діагностично-розвивальний путівник. Методичні рекомендації.* Інститут обдарованої дитини.
7. Приходько, І., Колесніченко, О., & Мацегора, Я. (2021). Мотивація військовослужбовців до діяльності в екстремальних умовах: систематизація досліджень. НУЦЗУ. *Проблеми екстремальної та кризової психології, 2* (2), 69–85.
8. Шушкевич, Е. Е. **(**2019). Особенности мотивации членов команды на различных этапах ее развития. *Современные социально-гуманитарные исследования: теоретико-методологические и прикладные аспекты: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции 30 ноября 2019 г.* В 2 ч. Ч. I (с. 145–154). (Под общ. ред. Е. П. Ткачевой). ООО Агентство перспективных научных

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No. 2 (2026)

исследований (АПНИ).
9. Malone Dandridge, M. (1983). *Small Unit Leadership: A Commonsense Approach*. Random House Publishing Group.

References

1. *Lecture notes for the course "Theory of Motivation"*. (2006). (Compiled by O. V. Prokopenko). Publishing House of SumDU.
2. Kravchuk, A. 5 key stages of team development: a model for forming effective collaboration *"Egoist" magazine*. https://mainbusinesspartner.ua/iuridichnii-blog/5-klyuchovyh-stadij-rozvytku-komandy-model-formuvannya-efektyvnoyi-spivpraczi/
3. Lyman, A. (2022). *Psychological features of motivation of servicemen of the National Guard of Ukraine.* http://chiz.nangu.edu.ua/article/view/237391 .
4. Mukha, R. A. (2015). The team, its essence and features of development. *Electronic journal Effective Economy*, 8. http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253.
5. Mucha, R. A. (2017). Features of motivation for teamwork *Problems of a systems approach in economics*, 1, 94–98. http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2017_1_18.
6. Podshivaylov, F., & Sergienkova, O. (2015). *Motivational sphere of personality: diagnostic and developmental guide. Methodological recommendations*. Institute of Gifted Children.
7. Prykhodko, I., Kolesnichenko, O., & Matsegora, Ya. (2021). Motivation of military personnel to work in extreme conditions: systematization of research. NUCZU. *Problems of extreme and crisis psychology, 2* (2), 69–85.
8. Shushkevich, E. E. **(**2019). Peculiarities of motivation of team members at various stages of its development. *Modern socio-humanistic research: theoretical, methodological and applied aspects: collection of scientific papers based on the materials of the International scientific and practical conference of November 30, 2019.* In 2 parts. Part I (p. 145–154). (Under the general editorship of E.P. Tkacheva). LLC Agency for Prospective Research (APNY).
9. Malone Dandridge, M. (1983). *Small Unit Leadership: A Commonsense Approach.* Random House Publishing Group.

The features of personnel motivation of the unit as a well-coordinated team at different stages of its formation

Yurii Kostenko
Candidate of Historical Sciences, Senior Researcher
Senior Researcher of the Department of Humanitarian Policy Problems
The Scientific and Research Center for Humanitarian Problems
of the Armed Forces of Ukraine
03186, Povitrianykh Syl Avenue, 30, Kyiv, Ukraine
e-mail: urijkostenko65@gmail.com
ORCID: 0000-0001-7915-3509

Valerii Maliuha
Candidate of Historical Sciences, Senior Researcher
Leading Researcher of the Department of Humanitarian Policy Problems
The Scientific and Research Center for Humanitarian Problems of the Armed Forces of Ukraine
03186, Povitrianykh Syl Avenue, 30, Kyiv, Ukraine
e-mail: valera.malyuga@gmail.com
ORCID: 0000-0001-6923-0451

The Central Research institute
of the Armed Forces of Ukraine

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No. 2 (2026)

Mykola Herasymenko
Candidate of Historical Sciences
Senior Researcher of the Department of Humanitarian Policy Problems
The Scientific and Research Center for Humanitarian Problems of the Armed Forces of Ukraine
03186, Povitrianykh Syl Avenue, 30, Kyiv, Ukraine
e-mail: mykola_herasymenko1968@ukr.net
ORCID: 0009-0001-8773-8870

Abstract. The relevance of the article is due to the urgent need to form in modern civil society of Ukraine a high level of motivation of citizens to fulfill the constitutional duty to protect the independence and territorial integrity of Ukraine, the fight for freedom and democratic values in the conditions of the Russian-Ukrainian war, determining the role and place of every Ukrainian in this confrontation. The methodological framework of the study is based on a set of general scientific approaches to cognition, including analysis, synthesis, induction, deduction, generalization, comparison, and formalization. The application of these methods made it possible to consistently outline the key stages of the formation and development of the unit as a cohesive structure, to analyze the dynamics of its formation considering interpersonal interactions, and to identify the specifics of commanders' managerial actions aimed at motivating personnel at various stages of the military unit's development. The main objective of the article is to reveal the specifics of motivating the personnel of a unit during its formation and coordination processes. The article examines the concepts of "team" and "military unit" from the standpoint of their similar external manifestations and internal essence. Based on the generalization of scientific approaches to the definition of the term "team," the authors propose their own interpretation of the term "military unit." The authors, based on the generalization of scientific approaches to the definition of the term "team", proposed their own vision of the term "military unit". The main stages of the development of a military unit as a single, coordinated team are also highlighted. The main phases of its development can be considered: formation, belief, norming, functioning. The article also presents the features of the motivational process of the personnel of a military unit at each of the stages of its formation and development. The motivation of a military unit is considered by the authors as a complex process of targeted influence on the behavior of military personnel in order to ensure the effective performance of assigned tasks by the personnel. The article presents the most appropriate forms of motivational influence at different stages of development of a military unit. In addition, the article provides practical advice to military units commanders on enhancing the motivational readiness of personnel, developed on the basis of personal experience by a leading expert on military leadership in everyday and combat activities of the US Army, Colonel Dandridge M. (Mike) Malone.

Keywords: military personnel, military unit, stages of formation, team, motivation.