

DOI <https://doi.org/10.32689/maup.psych.2026.1.2>

УДК 159.947.5: 355.33

ПРОГРАМИ ПІДТРИМКИ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ ОФІЦЕРІВ ТАКТИЧНОЇ ЛАНКИ В АРМІЯХ НАТО (США, КАНАДА, ВЕЛИКА БРИТАНІЯ) ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ

Стасюк В. В., Єсін Р. В.

PROFESSIONAL MOTIVATION SUPPORT PROGRAMS FOR TACTICAL LEVEL OFFICERS IN NATO ARMIES (THE USA, CANADA, GREAT BRITAIN) AND PROSPECTS FOR THEIR IMPLEMENTATION IN THE ARMED FORCES OF UKRAINE

Vasyl Stasiuk, Roman Yesin

Анотація

Актуальність. У статті проаналізовано програми країн – членів НАТО, спрямовані на підтримку та розвиток мотивації офіцерів тактичного рівня – командирів взводів, рот і батальйонів. Визначено специфіку їх застосування в тактичних умовах, можливість інтеграції в підготовку та службу, вплив на лідерські функції, виявлено системність у взаємодії програм, а також наведено порівняння досвіду США, Канади та Великої Британії з українськими реаліями. Проведений аналіз дав змогу виокремити релевантні практики, які можуть стати основою для формування в Україні цілісної системи підтримки та розвитку мотивації на тактичному рівні.

Матеріали та методи. У дослідженні застосовано методи порівняльного та системного аналізу для оцінювання трьох взаємопов'язаних напрямів мотиваційної підтримки: програм розвитку лідерства (ALDP у США та CAFJOD у Канаді), інструментів формування психологічної стійкості (CSF2, Resilience Training Modules, MBSR) та соціально-психологічних механізмів стимулювання (Strong Bonds, Operation READY, TRiM, програми морального визнання). Концептуально зіставлено три домінуючі моделі управління мотивацією: американську (багаторівневу та системну), канадську (орієнтовану на ідентичність та етичні засади) і британську (травмоорієнтовану та децентралізовану).

Вперше проведено глибокий порівняльний аналіз мотиваційних екосистем країн – членів НАТО стосовно їх відповідності специфічним умовам діяльності Збройних Сил України. Доведено, що класичні західні підходи розроблені переважно для регулярних армій та обмежених військових операцій із передбаченими періодами відновлення. Натомість професійна мотивація українських офіцерів формується в якісно інших, унікальних реаліях: перманентної екстремальності, структурної невизначеності (гібридної війни, динамічності фронту) й асиметрії ресурсів. Ефективне управління професійною мотивацією офіцерів тактичної ланки не може обмежуватися фрагментарними чи ізольованими інтервенціями, воно потребує створення цілісної багатокомпонентної архітектури, де професійний (лідерський), особистісний (психологічний) та соціальний модулі взаємодіють синергетично, формуючи стабільний мотиваційний континуум.

Ключові слова: мотивація, офіцери, програми підтримки, психологічна стійкість, лідерство, соціальна підтримка.

Abstract

Background. The article examined key NATO member-state programs specifically designed to support tactical-level officers, including platoon, company, and battalion commanders. The study covers the specifics of their application in tactical environments, their integration into training and active service, their impact on leadership functions, the systemic nature of program interaction, and a comparison of the experiences of the USA, Canada, and the United Kingdom with Ukrainian realities. This analysis identifies the most relevant practices that could serve as a foundation for developing a comprehensive motivation support system at the tactical level in Ukraine.

Materials and Methods. The study employs methods of comparative and systemic analysis to evaluate three interconnected areas of motivational support: leadership development programs (ALDP in the USA and CAFJOD in Canada), psychological resilience tools (CSF2, Resilience Training Modules, MBSR), and socio-psychological incentive mechanisms (Strong Bonds, Operation READY, TRiM, and moral recognition programs). A conceptual comparison is made between three dominant motivation management models: the American (multilevel and systemic), the Canadian (identity and ethics-oriented), and the British (trauma-oriented and decentralized).

For the first time, an in-depth comparative analysis of NATO motivational ecosystems is conducted through the lens of their suitability for the specific operational conditions of the Armed Forces of Ukraine. It is argued that

classic Western approaches were primarily developed for stabilized armies and limited military operations with scheduled recovery periods. In contrast, the professional motivation of Ukrainian officers is formed in qualitatively different, unique realities: permanent extremity, structural uncertainty (hybrid warfare, dynamic frontlines), and resource asymmetry. Effective management of tactical-level officers' professional motivation cannot be limited to fragmented or isolated interventions. It requires the creation of a holistic multi-component architecture where professional (leadership), personal (psychological), and social modules interact synergistically to form a stable motivational continuum.

Key words: motivation, officers, support programs, psychological resilience, leadership, social support.

1. Вступ. У сучасному оборонному середовищі роль офіцерів тактичного рівня, які командують взводами, ротами і батальйонами, набуває особливого значення. Згідно з рекомендаціями НАТО, саме на цьому рівні відбувається перехід від планування до дій, тому до офіцерів висувають специфічні освітні, психологічні та кар'єрні вимоги [5]. Для ефективного управління мотивацією офіцерів тактичного рівня необхідно врахувати як внутрішні мотиви (прагнення до самореалізації, професійного росту, командної ефективності), так і зовнішні чинники (лідерство, соціальну підтримку, моральне визнання, доступ до ресурсів). В умовах тривалої російсько-української війни Збройним Силам України потрібно зберігати високий рівень мотивації, емоційної витривалості та функціональності військовослужбовців тактичної ланки, що критично важливо для виживання та бойової ефективності підрозділів. Аналіз досвіду країн – членів НАТО показав розвиненість системи підтримки мотивації військовослужбовців, що базується на поєднанні програм розвитку лідерства, психологічної стійкості і стимулювання. У сучасних дослідженнях докладно розглянуто функціонування програм Army Leadership Development Program (ALDP) та Comprehensive Soldier and Family Fitness (CSF2) у США, Canadian Armed Forces Junior Officer Development (CAFJOD) у Канаді, Trauma Risk Management (TRiM) у Великій Британії. Програми лідерства можуть бути досліджені як інструмент формування фундаментальних управлінських компетенцій, а програми психологічної стійкості – як спосіб забезпечення емоційної витривалості і саморегуляції в бойових умовах. Водночас наявні практики країн НАТО переважно розроблені для стабілізованих армій, які беруть участь в обмежених операціях із гарантованими періодами відновлення. Невирішеною частиною загальної проблеми залишається концептуалізація та адаптація передових практик до специфіки перманентної екстремальності, гібридної війни та обмежених ресурсів, у яких функціонують офіцери тактичного рівня Збройних Сил України.

2. Матеріали та методи дослідження. Об'єктом дослідження є процес формування та підтримки професійної мотивації офіцерів тактичної ланки Збройних Сил України та провідних країн-членів НАТО (США, Канади, Великої Британії).

Метою статті є комплексний аналіз програм підтримки професійної мотивації офіцерів тактичного рівня у збройних силах провідних країн НАТО (США, Канади і Великої Британії) та обґрунтування можливостей впровадження передового досвіду для формування цілісної системи підтримки мотивації у Збройних Силах України. Для досягнення мети роботи було застосовано наступні методи дослідження:

Порівняльний аналіз – використаний для зіставлення нормативно-правової бази, доктринальних документів та практичних програм підтримки офіцерів у країнах НАТО та Україні.

Контент-аналіз – застосований для вивчення військових статутів, посібників з лідерства та звітів за результатами соціально-психологічних моніторингів.

Системний підхід – дозволив розглянути мотивацію офіцера як цілісну систему, що складається з внутрішніх та зовнішніх чинників.

3. Результати. Для досягнення поставленої мети і формування цілісної системи підтримки доцільно проаналізувати передовий досвід країн – членів НАТО за трьома взаємопов'язаними вимірами: розвитку лідерських компетенцій, забезпечення психологічної стійкості і соціально-психологічного стимулювання. Серед програм підтримки мотивації офіцерів тактичного рівня провідне місце посідають програми розвитку лідерства, що формують фундаментальні управлінські компетенції, сприяють становленню професійної ідентичності і забезпечують внутрішню мотивацію через здатність впливати на підрозділ. Аналіз програм Army Leadership Development Program (ALDP) у США [1] та Canadian Armed Forces Junior Officer Development (CAFJOD) у Канаді [8] дав змогу визначити, яким чином лідерський розвиток

функціонує як механізм мотивації в умовах тактичного рівня управління. Порівняльний аналіз програм лідерського розвитку для офіцерів тактичного рівня, що узагальнюють їх адаптацію до бойових умов, механізми інтеграції в підготовку та службу, а також вплив на мотиваційний стан і командні функції молодших офіцерів, наведено в табл. 1.

Порівняльний аналіз програм ALDP та CAFJOD показав не лише функціональні відмінності, й різні концептуальні підходи до лідерського розвитку на тактичному рівні. Програма ALDP втілює американську модель *лідерства як дії* з чіткою орієнтацією на прикладну ефективність у бойових умовах, що відповідає високому ступеню автономії офіцерів збройних сил США. Навпаки, програма CAFJOD відображає канадську парадигму *лідерства як ідентичності*, де акцент зроблено на етичних засадах і професійному становленні. Ці відмінності мають глибші системні витоки: ALDP інтегрована в багаторівневу кар'єрну траєкторію, натомість CAFJOD залишається радше вступною ініціативою без жорсткої прив'язки до командних ротаций. Відповідно ALDP забезпечує тісніший 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 елемента гнучкості, що може обмежити адаптацію програми до реалій, коли для ефективного командування офіцерам потрібно не лише знання, а й досвід швидкого реагування. Для українського контексту, релевантним є поєднання прикладного вектора ALDP з ідентифікаційним компонентом CAFJOD, тобто програм,

що одночасно формують ціннісну основу служби і готують офіцера до прийняття оперативних рішень у тактичному середовищі. Такий гібридний підхід сприятиме би адаптації переваг обох моделей до умов воєнного часу і тривалої мобілізації.

На основі аналізу і матеріалів із відкритих відкритих джерел, присвячених практиці країн – членів НАТО, визначено, що програми розвитку психологічної стійкості є невід'ємною складовою системної підтримки офіцерів тактичного рівня, оскільки розвивають у них 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 критично важливо для довготривалого збереження бойової ефективності. За результатами розгляду програм Comprehensive Soldier and Family Fitness (CSF2) і Resilience Training Modules (обидві – США) та Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR) (Канада) оцінено інтеграцію психостійкості у структуру підготовки командирів тактичного рівня в різних арміях НАТО. Порівняльний аналіз програм психологічної стійкості наведено в табл. 2.

Як видно з табл. 2, програми психологічної стійкості різняться не лише за глибиною впливу, а й за ступенем вбудованості у службовий цикл офіцера. Так CSF2 – це система ініціатива, яка формує цілісну рамку підтримки стійкості ще до бойового розгортання. Її перевагою є інституціалізація, тобто прив'язаність до формальної підготовки та кар'єрного розвитку, що робить програму ефективною саме для командирів рот і батальйонів. Водночас MBSR та Resilience Modules забезпечують індивідуалізований підхід, корисний у фазі

Таблиця 1

Порівняльний аналіз програм лідерського розвитку для офіцерів тактичного рівня

Критерій	ALDP (США)	CAFJOD (Канада)	Коментар
Специфіка адаптації до тактичного рівня	Орієнтована на прийняття рішень в умовах невизначеності, відповідальність та автономію командира роти/ батальйону [1]	Спрямована на базову підготовку молодших офіцерів з фокусом на етику та професійні цінності [8]	Програма ALDP краще адаптована до умов бойових дій на тактичному рівні; програма CAFJOD формує фундамент лідерства, але потребує доповнення в реальних умовах
Механізми інтеграції в підготовку	Інституційний, операційний, особистісний домени: поєднання формального навчання, досвіду та саморозвитку [6]	Онлайн-курси після призначення, не пов'язані безпосередньо з командними функціями [4]	ALDP гнучкіша та системніша; CAFJOD має потенціал тривалої мотивації, але слабку прикладну складову
Вплив на мотивацію та командні функції	Сприяє зростанню впевненості, авторитету і згуртованості підрозділу	Формує професійну ідентичність і відданість службі, але без швидкого практичного ефекту	ALDP прямо впливає на ефективність команди; CAFJOD – опосередкований, з довгостроковим ефектом

Таблиця 2

**Порівняльний аналіз програм розвитку психологічної стійкості
для офіцерів тактичного рівня**

Критерій	CSF2 (США)	Resilience Modules (США)	MBSR (Канада)	Коментар
Специфіка адаптації до тактичного рівня	Інтегрується в підготовку перед розгортанням; містить модулі з адаптації до бойових умов та управління стресом у командирській ролі [3]	Універсальні модулі з тренування емоційної витривалості, частково адаптовані до командирських обов'язків та орієнтовані на самостійне використання [9]	Зосереджена на індивідуальній роботі з емоціями через практики усвідомленості; не спеціалізована на бойових умовах, але ефективна для підвищення загальної стресостійкості [11]	CSF2 має найвищий ступінь тактичної адаптації, MBSR – найменший, але з глибшою індивідуальною ефективністю
Механізми інтеграції в підготовку	Є обов'язковим елементом командної підготовки, включеним у програми NCOES і BOLC [1]	Пропонована в онлайн-форматі; не обов'язкова, активується за запитом командира чи інструктора.	Впроваджується у військових навчальних центрах Канади, здебільшого для індивідуального розвитку	CSF2 – інституціоналізована модель; інші є добровільними або вибірковими
Вплив на мотивацію та командні функції	Сприяє зміцненню самоконтролю, зменшенню бойового вигорання, підвищує ефективність у критичних ситуаціях	Підвищує стійкість до стресу, але менш ефективна без контекстуальних тренувань	Підвищує внутрішню мотивацію через емоційний баланс і зниження тривожності	Усі програми підтримують мотивацію, але CSF2 безпосередньо впливає на службову діяльність офіцера

відновлення або самостійної підготовки, однак не замінюють системної роботи. Таким чином, у контексті України найдоцільніше використовувати модель на кшталт CSF2 як ядро і додатково включати в неї модулі MBSR для індивідуального балансу та підтримки офіцерів після бойових фаз. Такий багаторівневий підхід дасть змогу одночасно забезпечити ефективність на полі бою та довготривалу мотивацію завдяки психологічній витривалості.

Серед ключових детермінант мотивації офіцерів тактичного рівня, виявлених у ході дослідження, значну роль відіграють соціально-психологічні механізми підтримки – стабільність сімейного тилу, моральне визнання, зниження бойового стресу та можливість надання негайної психологічної допомоги у підрозділі. Аналіз практик країн – членів НАТО показав, що ефективні програми підтримки, зокрема Comprehensive Soldier and Family Fitness (CSF2), Strong Bonds та Operation READY (США) [10; 7], Canadian Armed Forces Recognition Program та Annual Defense Recognition Program (Канада) [2], Trauma Risk Management (TRiM) (Велика Британія) [13], 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, натомість TRiM забезпечує протокол раннього втручання безпосередньо в бойових підрозділах. Програми Strong Bonds та Operation READY підтримують сімейну стабільність, що критично впливає на бойову мораль. Програми визнання у збройних силах Канади формують моральну сатисфакцію та підвищують відданість службі через інституціоналізоване визнання заслуг.

У табл. 3. розглянуто, як ці програми впливають на мотивацію офіцерів на тактичному рівні через посилення командної згуртованості, зниження ризиків професійного вигорання та підвищення рівня довіри до інституційної підтримки. Досвід їх застосування має вагомий потенціал для адаптації в українських умовах як частина комплексного підходу до стабілізації бойового духу та кадрової стійкості в умовах тривалого конфлікту.

Як видно з табл. 3, розмаїття програм підтримки мотивації офіцерів тактичного рівня у країнах НАТО відображає комплексність

Таблиця 3

Порівняльний аналіз програм підтримки мотивації офіцерів тактичного рівня

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

впливу на ключові чинники бойової ефективності. Детальний аналіз дав змогу виявити відмінності у функціональному навантаженні, логіці інтеграції та глибині впливу на особистісний і командний рівні. Програми CSF2 і TRiM протилежні за спрямованістю: перша – превентивна, довготривала та ресурсно забезпечена, друга – реактивна, гнучка і локалізована безпосередньо в бойовому середовищі. Це вказує на важливість як стратегічного, так і тактичного рівнів втручання у підтримку офіцерів. Водночас TRiM, незважаючи на оперативну ефективність, потребує більшої інституційної підтримки для забезпечення сталості результатів. Програми Strong Bonds та Operation READY, хоча й зосереджені на позаслужбовому вимірі – сімейному середовищі, але демонструють високий рівень впливу на службову мотивацію, що підтверджує цінність системної інтеграції тилкових ресурсів у командну функціональність. Їх опосередкований вплив на бойову ефективність офіцера значущий і часто недооцінений в умовах традиційного підходу до військової підготовки. У канадських програмах морального визнання репре-

зентовано культурну модель мотивації через публічне оцінювання заслуг, що сприяє формуванню довготривалого зв'язку між офіцером і військовою організацією. Однак їх вплив швидше символічний, ніж поведінковий, що може обмежувати ефективність програм у контексті негайних бойових викликів [15]. Отже, ефективна система підтримки мотивації офіцерів тактичного рівня має ґрунтуватися на поєднанні трьох елементів: превентивного розвитку психологічної стійкості, сімейної стабільності і морального визнання, доповнених локальними інструментами реагування на стрес. Для українського контексту вважаємо за потрібне адаптувати саме таку багатовимірну модель, що дасть змогу створити сталу підтримувальну інфраструктуру в умовах тривалої воєнної мобілізації.

Узагальнені результати аналізу програм підтримки мотивації офіцерів тактичного рівня в країнах – членах НАТО показали що їх ефективність значною мірою залежить не лише від змістового наповнення, а й здатності функціонувати взаємопов'язано як складових цілісного мотиваційного середовища. Така системна інтеграція компенсуватиме

обмеження окремих програм та підсилуватиме загальний вплив на бойову готовність, психологічну стійкість і професійну відданість офіцера. Таким чином, замість ізольованих інтервенцій буде створена багатокомпонентна підтримувальна архітектура, в якій 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 мають різну функціональну спрямованість, але охоплюють ключові домени професійної діяльності офіцера тактичного рівня. Програма ALDP формує компетентнісну основу лідерства в умовах бойового управління, CSF2 забезпечує стресостійкість і психологічну витривалість, а *Strong Bonds* підтримує соціальний тил, що особливо важливо в умовах тривалого бойового навантаження. Поєднання цих програм утворює триєдиний мотиваційний контур, який забезпечує не лише готовність до дій, а й стійке бажання залишатися ефективним у складних умовах. Критично важливо, щоб така модель була зведена до набору окремих курсів або тренінгів, а функціонувала як мотиваційне середовище, в якому офіцер постійно перебуває в системі підтримки: професійної (через ALDP), особистісної (через CSF2) та соціальної (через *Strong Bonds*). Цей підхід відрізняється від практик, в яких підтримка є фрагментарною або залежить від ініціативності командування, адже забезпечує системність впливу на поведінкову та емоційну сфери офіцера [14]. 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 у стані широкомасштабної війни, впровадження аналогічної моделі не лише бажане, а й стратегічно необхідне. На тактичному рівні, що передбачає високий рівень автономії, непередбачуваність рішень та вплив на моральний стан підрозділів, потрібна саме системна модель мотиваційної підтримки, яка б поєднувала розвиток лідерських навичок, психологічну витривалість і соціальну стабільність. За наявності належного інституційного дизайну, така система може стати основою для тривалої кадрової стійкості, завдяки зниженню ризиків демотивації, професійного вигорання та дезадаптації після бойових фаз.

Таким чином, ефективне управління мотивацією офіцерів тактичного рівня передбачає не ізольовану реалізацію окремих програм, а їх узгоджену комбінацію в межах стратегічного середовища підтримки (див. Рис. 1).

Як видно з Рис. 1, саме перетин програм лідерства, психологічної стійкості та соціальної підтримки створює цілісний мотиваційний контур, який водночас формує ціннісну, емоційну та операційну готовність офіцера.

Порівняльний аналіз досвіду країн – членів НАТО демонструє істотні відмінності в концептуальному розумінні та практичному впровадженні програм підтримки мотивації офіцерів тактичного рівня. Умовно можна виокремити три домінуючі моделі. *Модель США* характеризується високим ступенем системності, структурованості і багаторівневого охоплення. Поєднання програм ALDP (лідерство), CSF2 (психологічна стійкість), *Strong Bonds* і *Operation READY* (сімейна підтримка) створює замкнену екосистему, в якій мотивація офіцера підтримана як у формаль-



Рис. 1. Комбінаційна модель мотиваційного середовища офіцера тактичного рівня

ній, 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 іноді може призводити до їх бюрократизації та зниження індивідуальної гнучкості.

Канадська модель 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. Порівняно з американською моделлю, канадській бракує чіткої пов'язаності з бойовою реальністю і компонента оперативної підтримки у стресових ситуаціях.

Британська модель, втілена через програму TRiM, репрезентує травмоорієнтований, децентралізований підхід. Основну увагу в ній 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. Обмеженість цієї моделі полягає у відсутності цілісного стратегічного бачення підтримки мотивації на всіх етапах військової кар'єри.

Отже, жодна з моделей не є універсальною. Сильні сторони кожної з них – системність США, етична орієнтованість Канади, оперативна гнучкість Британії – можуть бути використані як елементи для побудови комплексної української моделі підтримки мотивації, що відповідатиме умовам затяжного конфлікту, високого психологічного напруження та обмеженості ресурсів.

На підставі порівняльного аналізу програм підтримки мотивації офіцерів тактичного рівня у збройних силах країн НАТО вважаємо за доцільне сформулювати практичні рекомендації для подальшої їх реалізації в межах цього дослідження і поширення у практику тренування офіцерів тактичного рівня ЗС України. Аналіз мотиваційних практик країн – членів НАТО показав наявність концептуального зрушення від використання ізольованих програм до інтегрованих екосистем підтримки, в яких офіцера тактичного рівня розглядають не лише як носія командних функцій, а й інституційну опору стійкості всієї військової структури. Враховуючи виклики, з якими стикаються ЗС України в умовах тривалого

широкомасштабного конфлікту (хронічне бойове навантаження, моральне виснаження, кадрові втрати та необхідність швидкого відновлення боєздатності), саме тактична ланка має стати ключовою в ході проведення мотиваційної реформи. Цей рівень найближчий до реального бою, де інституційні рішення мають бути поєднані з непередбачуваністю війни, коли персональна мотивація командира прямо впливає на виживання та ефективність підрозділу. У цьому контексті доцільною вважаємо модульну адаптацію найефективніших елементів мотиваційних систем НАТО з урахуванням українських ресурсних та інституційних обмежень:

– із моделі США – запровадження цілісної системи розвитку психологічної стійкості на основі програми CSF2, включено з обов'язковою підготовкою до стресових умов для командирів рот і батальйонів; інституціалізація моральної та психологічної підтримки сімей військовослужбовців через адаптовані елементи Strong Bonds та Operation READY;

– із 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»;

– із моделі Великої Британії – створення протоколів надання первинної психологічної допомоги в підрозділах тактичного рівня за принципом TRiM, підготовка сержантського та молодшого офіцерського складу до виконання функцій «психологічних лідерів».

Усі ці елементи потрібно інтегрувати 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.

Таким чином, системна реформа мотиваційної підтримки офіцерів тактичного рівня в Україні передбачає не лише імпортування західних підходів, а й переосмислення їх у контексті війни високої інтенсивності. Лише за умови поєднання інституційної логіки з реаліями бойового досвіду можна створити життєздатну модель, яка дасть змогу підтримувати бойовий дух, знижувати плинність кадрів і забезпечувати стійкість командної вертикалі. Аналіз досвіду країн – членів НАТО у застосуванні програм підтримки офі-

церів тактичного рівня створює підґрунтя для глибшого розгляду внутрішньої структури професійної мотивації офіцерів тактичного рівня Сухопутних військ ЗС України.

4. Висновки. Аналіз особливостей професійної мотивації офіцерів тактичного рівня у збройних силах провідних країн НАТО дав змогу виявити розвинену систему підтримки мотивації, що базується на трьох взаємопов'язаних напрямках: програмі розвитку лідерства, програмі психологічної стійкості, системі матеріального і нематеріального стимулювання. Програми розвитку лідерства спрямовані на формування компетенцій, необхідних для ефективного командування підрозділами в екстремальних умовах, через поєднання теоретичної підготовки, практичних вправ, симуляцій і менторства. Програми психологічної стійкості різняться за глибиною впливу та ступенем вбудованості у службовий цикл: від базових курсів стрес-менеджменту до комплексних програм розвитку ментальної витривалості, інтегрованих у всі етапи підготовки офіцерів. Системи стимулювання поєднують конкурентні матеріальні винагороди (заробітну плату, соціальні гарантії, житлове забезпечення) з нематеріальними формами визнання (нагородами, публічним відзначенням, можливістю про-

фесійного розвитку). Ці програми ефективні, завдяки їх системності, довгостроковості й адаптованості до специфічних потреб різних категорій офіцерів. Проте програми країн НАТО розроблені для стабілізованих армій та обмежених операцій з періодами відновлення, що обмежує їх пряму екстраполяцію на український контекст тривалої широкомасштабної війни. Щоб адаптувати кращі практики НАТО до умов Збройних Сил України, потрібно урахувати специфіку перманентної екстремальності, обмеженість ресурсів та культурні особливості української армії.

Конфлікт інтересів. Автори декларують, що не мають конфлікту інтересів стосовно даного дослідження, в тому числі фінансового, особистісного характеру, авторства чи іншого характеру, що міг би вплинути на дослідження та його результати, представлені в даній статті.

Інформація про фінансування. Дослідження проводилося без фінансової підтримки.

Доступність даних. Рукопис не має пов'язаних даних.

Використання засобів штучного інтелекту. Автори підтверджують, що не використовували технології штучного інтелекту при створенні представленої роботи.

References:

1. U.S. Army. (2013). *Army Leadership Development Program (ALDP)*. <https://armyuniversity.edu/schoolfiles/caso/ArmyLeaderDevStrategy.pdf>
2. Government of Canada. (2023). *Canadian Armed Forces honours and awards*. <https://www.canada.ca/en/services/defence/caf/honours-medals-awards.html>
3. Department of the Army. (2014). *Comprehensive soldier and family fitness (Training) (Regulation 350-53)*. Headquarters Department of the Army. https://www.army.mil/e2/downloads/rv7/r2/policydocs/r350_53.pdf
4. Dore, S. (2023). *Professional military education and leadership in the Canadian Armed Forces*. Canadian Forces College. <https://www.cfc.forces.gc.ca/259/290/23/192/Dore.pdf>
5. North Atlantic Treaty Organization. (2015). *Generic officer professional military education reference curriculum*. <https://www.nato.int/content/dam/nato/webready/documents/deep/deep-generic-officer-curr-en.pdf>
6. Kirchner, M., & Akdere, M. (2019). Exploring the applications of US Army leader development model in nonmilitary organizations: Implications for training. *Journal of Military and Strategic Studies*, 19(3), 59–77. <https://jmss.org/article/download/58275/pdf/193708>
7. U.S. Army Family and Morale, Welfare and Recreation. (n.d.). *Operation READY: Resources for educating about deployment and you*. Army Family Web Portal. <https://www.armymwr.com/programs-and-services/personal-assistance/mobilization-and-deploy>
8. Government of Canada. (2018). *Professional development for officers*. Canadian Armed Forces. <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/services/benefits-military/education-training/professional-development/framework/officers.html>
9. Military One Source. (2024). *Resilience training courses*. <https://www.militaryonesource.mil/resources/training/resilience-training-courses/>
10. U.S. Army. (2024). *Resources: Chaplain corps links*. US Army Chaplain Corps. <https://www.army.mil/Chaplaincorps#org-resources>

11. Santorelli, S. F., Meleo-Meyer, F., & Koerbel, L. (2017). *Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR): Authorized curriculum guide*. University of Massachusetts Medical School, Center for Mindfulness in Medicine, Health Care, and Society. <https://mbsr.website/sites/default/files/docs/mbsr-curriculum-guide-2017.pdf>
12. Association of the United States Army. (2014). *Soldier for Life program: Enabling successful transitions*. <https://www.ausa.org/sites/default/files/TBIP-2014-Soldier-for-Life.pdf>
13. March on Stress. (2024). *Trauma Risk Management (TRiM)*. <https://www.marchonstress.com/page/p/trim>
14. Van Eerde, W., & Thierry, H. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 575–586. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.5.575>
15. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley. <https://archive.org/details/workmotivation0000vroom>

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

Стасюк Василь Васильович

доктор психологічних наук, професор, професор кафедри військової психології Національного університету оборони України
vvsgrad@gmail.com
ORCID: 0000-0002-7943-8456

Єсін Роман Вікторович

ад'юнкт кафедри військової психології Національного університету оборони України
komvzvodd@gmail.com
ORCID: 0009-0000-6340-4211

Vasyl Stasiuk

Doctor of Psychological Sciences, Professor, Professor at the Department of Military Psychology, National Defense University of Ukraine
vvsgrad@gmail.com
ORCID: 0000-0002-7943-8456

Roman Yesin

Postgraduate Student at the Department of Military Psychology, National Defense University of Ukraine
komvzvodd@gmail.com
ORCID: 0009-0000-6340-4211

Дата надходження статті: 12.03.2026

Дата надходження виправленої версії статті: 24.03.2026

Дата прийняття статті: 03.04.2026

Дата публікації статті: 05.06.2026