ПСИХОЛОГІЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ТА БЕЗПЕКИ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ

УДК 355.133.4:316.46](477)
DOI https://doi.org/10.32782/2709-3093/2026.5/30

Тарасова Т.Б.
https://orcid.org/0000-0003-0353-7199
Сумський державний університет

Петяк О.М.
https://orcid.org/0009-0006-5579-5543
Сумський державний університет

ПСИХОЛОГІЧНІ РЕСУРСИ КОМАНДИРІВ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ ЯК ВІЙСЬКОВИХ ЛІДЕРІВ

У статті розглянуто психологічні ресурси військових лідерів в умовах високої відповідальності, невизначеності та тривалого професійного напруження. Актуальність дослідження зумовлена потребою у науково обґрунтованому розвитку командирів, здатних не лише організовувати виконання службово-бойових завдань, а й підтримувати керованість власної поведінки, довіру, згуртованість та морально-психологічну стійкість підлеглих. Теоретично обґрунтовано доцільність інтегративного аналізу професійної мотивації, саморегуляції поведінки, емоційного інтелекту та стресостійкості як взаємопов'язаних компонентів лідерської ефективності. Показано, що доктринальні моделі військового лідерства акцентують єдність характеру, професійних знань і практичних компетентностей, тоді як психологічні підходи пояснюють механізми, завдяки яким цінності та мотиви перетворюються на послідовну поведінку, конструктивну комунікацію й адаптивне прийняття рішень. Емпіричну частину виконано як пілотне дослідження за участю п'яти командирів десантно-штурмових взводів, які мали досвід управлінської діяльності та виконання бойових завдань. Застосовано діагностику мотивації професійної діяльності К. Замфір у модифікації А. Реана, методику «Стиль саморегуляції поведінки» В. Моросанової, шкалу стресостійкості Коннора-Девідсона, методику оцінки емоційного інтелекту Н. Холла, глибинне інтерв'ю з проективними техніками та ранговий кореляційний аналіз Спірмена. Описові результати засвідчили високі узагальнені показники мотивації й емоційного інтелекту, середньо-високу саморегуляцію та помірний показник за шкалою стресостійкості. Найвиразніші позитивні кореляційні тенденції зафіксовано між мотивацією і саморегуляцією, мотивацією та емоційним інтелектом, а також саморегуляцією й емоційним інтелектом. Від'ємні коефіцієнти зі стресостійкістю інтерпретовано обережно через малий обсяг вибірки та необхідність перевірки напряму кодування шкали.

Зроблено висновок, що отримані результати створюють підставу для подальшого розширеного емпіричного дослідження, і достатні для ствердження про доцільність комплексного розвитку мотиваційного, регулятивного та емоційно-комунікативного ресурсів військових лідерів.

Ключові слова: *лідерство, військовий лідер, професійна мотивація, саморегуляція поведінки, емоційний інтелект, стресостійкість, командир, психологічні ресурси.*

Постановка проблеми. Повномасштабна російсько-українська війна радикально підвищила вимоги до психологічної готовності командирів усіх рівнів. Військовий лідер має одночасно забезпечувати виконання бойового завдання, зберігати керованість підрозділу, підтримувати дисципліну, приймати рішення за дефіциту часу й інформації, а також враховувати емоційний стан

© Тарасова Т.Б., Петяк О.М., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0

особового складу. За таких умов формальна влада посади не гарантує реального впливу. Довіра підлеглих виникає тоді, коли професійна компетентність поєднується з моральною надійністю, послідовністю поведінки, здатністю до самоконтролю та готовністю брати відповідальність за людей.

У Доктрині розвитку військового лідерства у Збройних Силах України лідерство пов'язується з наданням мети, напряму та мотивації для виконання місії. Така постановка питання виводить проблему за межі адміністративного управління: командир не лише віддає наказ, а формує смисл спільної діяльності, підтримує впевненість особового складу й створює умови, за яких підлеглі здатні діяти узгоджено навіть у ситуації ризику [6, с. 1–23]. Подібна логіка представлена в доктринальних документах Армії США, де ефективність лідера описується через поєднання атрибутів характеру, присутності й інтелекту та компетентностей ведення людей, розвитку інших і досягнення результатів [10, с. 1–8; 14, с. 1–12].

Наукове й практичне завдання військових психологів полягає в тому, щоб визначити не лише перелік бажаних рис військового лідера, а й психологічні механізми їх узгодження. Висока мотивація без саморегуляції може перетворюватися на надмірне напруження, імпульсивність або ригідне прагнення будь-якою ціною підтвердити власну правоту. Саморегуляція без ціннісної спрямованості може забезпечувати формальний контроль, але не створювати довіри. Емоційний інтелект без професійної відповідальності також не гарантує ефективного командування. Отже, важливим є системний аналіз мотиваційних, регулятивних, емоційно-комунікативних і стресозахисних ресурсів.

Практична значущість вирішення проблеми психологічних ресурсів командирів Збройних Сил України пов'язана з удосконаленням психологічної підготовки командирів, профілактикою управлінських помилок, підтриманням морально-психологічного стану підрозділів і формуванням культури лідерства, у якій особистий приклад, зворотний зв'язок і турбота про підлеглих не протиставляються вимогливості та результативності. Розвиток таких ресурсів є складовою боєздатності підрозділів і, ширше, психологічної стійкості сектору безпеки й оборони.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні концепції лідерства трактують його як процес впливу, що відбувається у взаємодії лідера, послідовників і контексту. Трансформаційний підхід Б. Басса наголошує, що ефективний лідер не обмежується контролем виконання, а змінює мотивацію підлеглих, посилює усвідомлення спільної мети й стимулює розвиток [11, с. 19–31]. Для військової організації дане твердження особливо важливе, оскільки виконання завдань за високого ризику потребує не лише нормативної слухняності, а й внутрішнього прийняття мети, довіри та готовності діяти у ситуаціях, де неможливо передбачити всі обставини.

У вітчизняних дослідженнях військове лідерство розглядається як чинник всеохоплюючої оборони, стратегічних комунікацій, формування офіцерських компетентностей і психологічної готовності до управління людьми. В. Алещенко та В. Осьодло підкреслюють значення відповідальності, ціннісної орієнтації та здатності діяти у складних безпекових умовах [1, с. 41–48]. О. Бондаренко, Т. Требушкова та О. Куруч акцентують необхідність цілеспрямованого формування лідерських якостей майбутніх офіцерів, поєднання теоретичної підготовки з практичними ситуаціями взаємодії та прийняття рішень [2, с. 149–156]. В. Волобуєв, В. Веретільник та О. Гнидюк розглядають військове лідерство XXI століття в умовах динамічної зміни технологій, способів ведення війни та організаційної культури [4, с. 15–28].

Існує нормативна модель «БУТИ – ЗНАТИ – РОБИТИ», що фіксує єдність особистісно-ціннісного, когнітивного та поведінкового рівнів військового лідерства. Компонент «БУТИ» охоплює характер, моральні якості й воїнський етос; «ЗНАТИ» – професійні знання, розуміння людей та ситуації; «РОБИТИ» – практичний вплив, комунікацію, розвиток підлеглих і досягнення результату [3, с. 19–20]. Сильним боком цієї моделі є відмова від зведення лідерства до набору абстрактних рис: особисті якості мають проявлятися у конкретних рішеннях і взаємодії.

Професійна мотивація визначає спрямованість, наполегливість і смислове наповнення діяльності. Теорія самодетермінації розрізняє автономну мотивацію, засновану на внутрішньому прийнятті цінностей і цілей, та контрольовану мотивацію, пов'язану переважно із зовнішнім тиском або винагородою [13, с. 227–268]. Для військового лідера принциповим є не сам факт високої мотивації, а її зміст: орієнтація на місію, відповідальність за підлеглих і професійне зростання, що створює стійкішу основу поведінки, ніж прагнення статусу або уникнення покарання.

Саморегуляція забезпечує перехід від мотиву до організованої дії. Вона включає постановку цілей, планування, моделювання умов, програмування

дій, оцінювання результатів і гнучке коригування поведінки. У бойовому середовищі саморегуляція потрібна для стримування імпульсивних реакцій, відновлення робочого стану після сильного емоційного впливу, збереження послідовності рішень і своєчасної зміни плану. Дослідження емоційної регуляції показують, що спосіб опрацювання емоційного досвіду впливає на когнітивну ефективність, міжособистісну поведінку та довгострокове психологічне функціонування [15, с. 271–299].

Емоційний інтелект розглядається як здатність сприймати, розуміти, використовувати й регулювати емоції. Модель здібностей Дж. Маєра, П. Саловея та Д. Карузо підкреслює, що емоційна інформація може бути ресурсом мислення й прийняття рішень, а не лише суб'єктивним фоном [16, с. 197–215]. Для командира це означає здатність розрізняти страх, виснаження, розгубленість або приховану напругу підлеглих, добирати відповідний спосіб комунікації та не переносити власний емоційний стан на підрозділ.

Стресостійкість у військовій діяльності не означає відсутності стресу. Її доцільно розуміти як здатність зберігати функціональність, відновлюватися після навантаження й адаптивно використовувати наявні ресурси. Шкала Коннора-Девідсона створена для вимірювання резильєнтності як здатності справлятися з труднощами та відновлюватися після них [12, с. 76–82]. Водночас показники резильєнтності не слід тлумачити ізольовано: у ситуації тривалого бойового навантаження зовнішня зібраність може поєднуватися з накопиченим виснаженням, а висока відповідальність – із ризиком перенапруження.

Аналіз військових помилок також підтверджує значення регулятивної й емоційної зрілості військових лідерів. Н. Діксон пов'язує некомпетентні рішення не лише з браком знань, а й з ригідністю, надмірною впевненістю, придушенням критичної інформації, статусною залежністю та нездатністю визнати помилку [5, с. 342–411]. Це дає підстави розглядати саморегуляцію, рефлексію, психологічну гнучкість і відкритість до зворотного зв'язку як чинники профілактики управлінської неефективності.

Історичні та документально-публіцистичні праці доповнюють науковий аналіз конкретними траєкторіями становлення командирів і підрозділів. Л. Кларк порівнює стилі Дж. Паттона, Б. Монтгомері та Е. Роммеля, демонструючи роль характеру, амбіцій, стратегічного мислення і взаємодії з командною системою [8, с. 186–198] В. Залужний у мемуарній праці показує лідерство як тривалий процес професійного становлення, відповідальності та переосмислення досвіду [7, с. 76–211]. Д. Савченко висвітлює значення ціннісної єдності, групової ідентичності, бойового духу й особистого прикладу командира у розвитку підрозділу [9, с. 26–67]. Ці джерела не замінюють психологічних досліджень, але дають матеріал для осмислення того, як мотивація, саморегуляція та довіра проявляються у реальній військовій практиці.

Отже, аналіз літератури свідчить про поступовий перехід від переліку рис «ідеального командира» до інтегративних моделей, у яких лідерство розглядається як динамічна система цінностей, знань, поведінкових компетентностей і психологічних ресурсів. Водночас кількість емпіричних робіт, що одночасно оцінюють мотивацію, саморегуляцію, емоційний інтелект і стресостійкість командирів у бойовому контексті, залишається недостатньо.

Невирішеною залишається проблема емпіричної перевірки того, як окремі психологічні ресурси військового лідера взаємодіють між собою. У більшості праць мотивація, стресостійкість, емоційний інтелект або саморегуляція розглядаються окремо, хоча у практичній діяльності командира вони функціонують одночасно. Недостатньо досліджено питання, чи утворюють дані характеристики узгоджений комплекс, за допомогою якого командир підтримує власну працездатність і психологічну стабільність підрозділу.

Постановка завдання: теоретично обґрунтувати й на пілотному емпіричному рівні дослідити взаємозв'язки професійної мотивації, саморегуляції поведінки, емоційного інтелекту та стресостійкості як психологічних ресурсів військових лідерів.

Для досягнення мети поставлено такі завдання: узагальнити сучасні доктринальні та психологічні підходи до військового лідерства; визначити функціональну роль мотиваційних, регулятивних, емоційно-комунікативних і стресозахисних ресурсів; описати результати пілотного дослідження командирів взводів; проаналізувати кореляційні тенденції та сформулювати практичні орієнтири для психологічної підготовки й подальших досліджень.

Виклад основного матеріалу. Організація та методи дослідження. Емпіричне дослідження проведено на базі десантно-штурмової бригади. Кількісну вибірку становили п'ять командирів десантно-штурмових взводів, які мали досвід управлінської діяльності та виконання бойових

завдань. Участь була добровільною; під час збору й аналізу даних дотримано принципів конфіденційності, анонімності та мінімізації розкриття службової інформації.

Комплекс методів включав глибинне інтерв'ю з проективними техніками «третя особа» та «Незакінчені речення», діагностику мотивації професійної діяльності К. Замфір у модифікації А. Реана, методику «Стиль саморегуляції поведінки» В. Моросанової, шкалу стресостійкості Коннора-Девідсона (CD-RISC) і методику оцінки емоційного інтелекту Н. Холла. Для первинного кількісного аналізу використано медіану, міжквартильний розмах, мінімум, максимум, середнє значення та стандартне відхилення. Для оцінювання взаємозв'язків застосовано коефіцієнт рангової кореляції Спірмена.

З огляду на n = 5 емпіричний етап має статус пілотного. За такого обсягу вибірки коефіцієнти кореляції чутливі до кожного окремого спостереження, а їхня величина не є достатньою підставою для висновків про статистично стійкі закономірності або причинність. Тому результати інтерпретовано як пошукові тенденції, що потребують повторної перевірки.

Якісні результати. Аналіз інтерв'ю виявив смисловий образ «командира-стабілізатора». У висловлюваннях респондента центральними були теми відповідальності за людей, постійної зміни обстановки, необхідності контролювати власний стан і підтримувати підлеглих. Формулювання «командир – це відповідальність», «не підвести людей», «якщо командир поплив» демонструють, що лідерська роль сприймається не лише як управлінська функція, а як психологічна опора для підрозділу. Важливими виявилися також присутність поряд із підлеглими, здатність пояснювати рішення, зберігати спокій і визнавати реальний стан людей.

Описові результати. Для зіставлення показників у пілотному масиві використано узагальнені бали, наведені в таблиці 1. Найвищими були показники мотивації та емоційного інтелекту. Саморегуляція мала середньо-високий рівень, а показник за шкалою CD-RISC – помірне значення. Відносно вузькі міжквартильні інтервали можуть вказувати на однорідність мікровибірки, однак через її малий обсяг не дають змоги робити висновки про типові характеристики всіх командирів.

Високий узагальнений показник мотивації можна пов'язати з усвідомленням значущості ролі командира, професійною відповідальністю й готовністю діяти в умовах ризику. Середньо-висока саморегуляція відображає здатність планувати, контролювати й коригувати поведінку, хоча не виключає виснаження в умовах тривалого навантаження. Високий емоційний інтелект узгоджується з якісними даними про орієнтацію на людей, розуміння стану підлеглих і необхідність підтримувати психологічний клімат.

Кореляційні тенденції. Результати рангового аналізу наведено в таблиці 2. Найвищий позитивний коефіцієнт отримано між мотивацією та саморегуляцією (ρ = 0,85). Це може означати, що більш виражена професійна спрямованість супроводжується кращою здатністю організовувати власну поведінку, підтримувати цілеспрямованість

Таблиця 1

Описова статистика психологічних показників командирів (n = 5)

Показник	Медіана	IQR (Q1-Q3)	Min-Max	Середнє ± SD
Мотивація професійної діяльності	4,0	3,5-4,5	3-5	4,0 ± 0,71
Саморегуляція поведінки	3,8	3,5-4,0	3-4,2	3,88 ± 0,26
Стресостійкість (CD-RISC)	2,5	2-3	2-3	2,5 ± 0,55
Емоційний інтелект	4,2	3,8-4,5	3,5-4,5	4,0 ± 0,38

Таблиця 2

Кореляційні тенденції між досліджуваними показниками (ρ Спірмена)

Пара показників	ρ	Описова інтерпретація
Мотивація – саморегуляція	0,85	Сильна позитивна тенденція
Мотивація – емоційний інтелект	0,80	Сильна позитивна тенденція
Саморегуляція – емоційний інтелект	0,75	Сильна позитивна тенденція
Мотивація – стресостійкість	-0,70	Сильна негативна тенденція
Саморегуляція – стресостійкість	-0,60	Помірна негативна тенденція
Стресостійкість – емоційний інтелект	-0,50	Помірна негативна тенденція

Примітка. Через малий обсяг вибірки (n = 5) коефіцієнти мають описово-пошуковий характер; статистична значущість не встановлювалася.

і коригувати дії відповідно до ситуації. Водночас за малого n цей висновок слід розуміти як гіпотезу для перевірки.

Позитивна тенденція між мотивацією й емоційним інтелектом (ρ = 0,80) може відображати зв'язок між особистісною залученістю у професійну роль і здатністю враховувати емоційний контекст управління. Командир, для якого діяльність має внутрішній смисл, імовірно, частіше розглядає стан підлеглих як важливу умову виконання завдання, а не як другорядний чинник. Зв'язок саморегуляції та емоційного інтелекту (ρ = 0,75) узгоджується з припущенням, що розуміння емоцій допомагає керувати поведінкою, а розвинена саморегуляція створює умови для конструктивного використання емоційної інформації.

Окремого аналізу потребують від'ємні коефіцієнти зі стресостійкістю. За стандартною логікою CD-RISC вищі бали відповідають більшій резильєнтності [17, с. 76–82]. Отже, негативний знак не дає підстав автоматично стверджувати, що «стрес знижує ефективність» або що мотивація прямо захищає від стресу. Такий результат може бути пов'язаний із малою вибіркою, способом перетворення сирих балів, наявністю зв'язаних рангів або специфікою бойового контексту, у якому висока мобілізація й відповідальність тимчасово поєднуються з суб'єктивним виснаженням.

З методологічного погляду ці від'ємні коефіцієнти слід вважати сигналом для перевірки. На наступному етапі необхідно повернутися до сирих балів CD-RISC, підтвердити напрям кодування кожного пункту, розрахувати точні значення статистичної значущості, використати довірчі інтервали та збільшити вибірку. Доцільно також розділити резильєнтність, актуальне стресове напруження, виснаження й симптоми дистресу, оскільки це різні психологічні конструкти.

Узагальнюючи позитивні тенденції, можна говорити про ймовірний функціональний комплекс трьох ресурсів. Професійна мотивація задає смисл і напрям діяльності; саморегуляція забезпечує послідовне втілення намірів у поведінці; емоційний інтелект допомагає враховувати стан людей і підтримувати конструктивну взаємодію. Їхня узгодженість може бути важливішою за максимально високий рівень будь-якої однієї характеристики.

Практичне значення результатів полягає в орієнтації програм розвитку військових лідерів на комплексні вправи. Доцільними є аналіз складних управлінських ситуацій, тренування прийняття рішень за дефіциту часу, розвиток навичок емоційної саморегуляції, відпрацювання зворотного зв'язку, рефлексія цінностей і мотивів командування, а також моделювання комунікації з виснаженими, наляканими або дезорганізованими підлеглими. Така підготовка має поєднувати вимогливість із психологічною грамотністю, а особисту стійкість – із командною взаємодією.

Важливо також створювати організаційні умови, у яких командир може своєчасно отримати підтримку, обговорити складне рішення, визнати помилку без руйнівної статусної загрози й відновитися після тривалого навантаження. Психологічні ресурси не є виключно індивідуальною властивістю; вони підтримуються культурою підрозділу, якістю взаємин у командній вертикалі, доступністю зворотного зв'язку та справедливим розподілом відповідальності.

Наукова новизна пілотного дослідження полягає в інтегрованому розгляді професійної мотивації, саморегуляції, емоційного інтелекту та стресостійкості командирів десантно-штурмових взводів і в поєднанні кількісних показників із якісним образом командира як психологічного стабілізатора підрозділу. Водночас новизна не означає завершеності доказу: результати окреслюють модель і напрями подальшої перевірки.

Обмеження дослідження. Головним обмеженням є невеликий обсяг кількісної вибірки, що не дозволяє переносити результати на ширшу сукупність військових командирів. Усі учасники належали до одного організаційного й професійного контексту, тому коефіцієнти можуть відображати специфіку підрозділу, етапу служби або спільного досвіду. Узагальнені бали різних методик не є повністю зіставними за психометричним змістом. Крім того, кореляційний дизайн не встановлює причинності.

Подальше дослідження має передбачати розширення вибірки, включення командирів різних рівнів і родів військ, аналіз віку, стажу, бойового досвіду та тривалості перебування на командній посаді. Доцільно додати показники професійного вигорання, моральної травми, довіри в підрозділі, згуртованості та ефективності виконання завдань. Перспективним є лонгітюдний дизайн, який дасть змогу оцінити, як психологічні ресурси змінюються під впливом бойового навантаження, відновлення й цілеспрямованого навчання.

Висновки. Військове лідерство є інтегрованим психологічним і організаційним процесом, у якому професійна компетентність поєднується з ціннісною надійністю, здатністю впливати на людей, підтримувати власну керованість і адаптувати рішення до зміни обстановки.

Теоретичний аналіз дає підстави розглядати професійну мотивацію, саморегуляцію та емоційний інтелект як взаємодоповнювальні ресурси. Мотивація визначає смисл і спрямованість діяльності, саморегуляція забезпечує її організацію й коригування, а емоційний інтелект підтримує розуміння людей та конструктивну комунікацію.

Матеріал пілотного дослідження виявив образ командира як носія відповідальності та психологічного стабілізатора підрозділу. Орієнтація на людей, контроль власного стану, присутність поруч із підлеглими та здатність пояснювати рішення постають важливими проявами реального лідерства.

У мікровибірці з п'яти командирів найвиразнішими були позитивні кореляційні тенденції між мотивацією і саморегуляцією ($\rho = 0{,}85$), мотивацією та емоційним інтелектом ($\rho = 0{,}80$), саморегуляцією й емоційним інтелектом ($\rho = 0{,}75$). Через малий обсяг вибірки ці коефіцієнти не слід тлумачити як статистично підтверджені закономірності.

Від'ємні коефіцієнти зі стресостійкістю потребують повторної перевірки на сирих балах і уточнення напряму кодування шкали. Вони не дають підстав автоматично ототожнювати показник стресостійкості з рівнем стресу або робити висновок про причинний вплив мотивації на резильєнтність.

Практичні програми розвитку військових лідерів доцільно будувати комплексно: поєднувати роботу з професійними цінностями й мотивацією, тренування саморегуляції, розвиток емоційної грамотності, аналіз управлінських помилок і відпрацювання комунікації у складних ситуаціях.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розширенням вибірки, використанням точних психометричних процедур, порівнянням командирів різних рівнів і проведенням лонгітюдного аналізу. Це дасть змогу перевірити запропоновану модель психологічних ресурсів і визначити, які компоненти найкраще прогнозують ефективність лідерської діяльності та стійкість підрозділу.

Інформація про використання штучного інтелекту. Інструменти штучного інтелекту використовувалися виключно для мовного редагування, перевірки граматики, перекладу або інших допоміжних завдань, без використання згенерованих ними об'єктів як результатів академічної діяльності.

Список літератури:

1. Алещенко В. І., Осьодло В. І. Військове лідерство в умовах всеохоплюючої оборони. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень НУОУ*. 2024. № 1(80). С. 41–48. https://doi.org/10.33099/2304-2745/2024-1-80/41-48

2. Бондаренко О. Г., Требушкова Т. М., Куруч О. С. Сучасні підходи до формування лідерських якостей у майбутніх офіцерів Національної гвардії України. *Честь і закон*. 2023. № 3(86). С. 149–156. https://doi.org/10.33405/2078-7480/2023/3/86/287137

3. Військове лідерство: компетентність, впевненість, гнучкість. Універсальний навчальний посібник для рейнджерів. Київ : Центр навчальної літератури, 2025. 280 с. ISBN 978-966-370-879-9.

4. Волобуєв В., Веретільник В., Гнидюк О. Військове лідерство у XXI столітті. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України.* 2024. № 4(97). С. 15–28. https://doi.org/10.32453/3.v97i4.1772

5. Діксон Н. Психологія військової некомпетентності / пер. з англ. Т. Тимо. Київ : Наш Формат, 2025. 480 с. ISBN 978-617-8437-79-4.

6. Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних Силах України : ВКП 7-00(03).01. Київ : Генеральний штаб Збройних Сил України, 2020. 23 с.

7. Залужний В. Моя війна. Івано-Франківськ : Вавилонська бібліотека, 2024. 248 с. ISBN 978-617-8281-30-4.

8. Кларк Л. Командири. Шляхи військових лідерів Джорджа Паттона, Бернарда Монтгомері та Ервіна Роммеля / пер. з англ. В. Горбатька. Київ : STONE Publishing, 2024. 500 с. ISBN 978-966-9488-45-9.

9. Савченко Д. Вовки Да Вінчі. Київ : Zалізний тато, 2023. 126 с. ISBN 978-617-8214-14-2.

10. Army Doctrine Publication 6-22. Army Leadership and the Profession. Washington, DC : Headquarters, Department of the Army, 2019. 132 p.

11. Bass B. M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*. 1990. Vol. 18, no. 3. P. 19–31. DOI: https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S.

12. 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. DOI: https://doi.org/10.1002/da.10113.

13. Deci E. L., Ryan R. M. The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry.* 2000. Vol. 11, no. 4. P. 227–268. DOI: https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01.

14. Department of the Army. FM 6-22. Army Leadership: Competent, Confident, and Agile. Washington, DC : Headquarters, Department of the Army, 2006. 216 p.
15. Gross J. J. The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*. 1998. Vol. 2, no. 3. P. 27–299.
16. Matthews G., Roberts R. D., Zeidner M. Seven myths about emotional intelligence. *Psychological Inquiry*. 2004. Vol. 15, No. 3. P. 179–196. DOI: https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1503_01.

Tarasova T.B., Petiak O.M. SYCHOLOGICAL RESOURCES OF COMMANDERS OF THE ARMED FORCES OF UKRAINE AS MILITARY LEADERS

The article examines the psychological resources of military leadership in conditions of high responsibility, uncertainty and prolonged professional stress. The relevance of the study is due to the need for scientifically based development of commanders who are able not only to organize the performance of service and combat tasks, but also to maintain the controllability of their own behavior, trust, cohesion and moral and psychological stability of subordinates. The feasibility of an integrative analysis of professional motivation, self-regulation of behavior, emotional intelligence and stress resistance as interrelated components of leadership effectiveness is theoretically substantiated. It is shown that doctrinal models of military leadership emphasize the unity of character, professional knowledge and practical competencies, while psychological approaches explain the mechanisms by which values and motives are transformed into consistent behavior, constructive communication and adaptive decision-making. The empirical part was carried out as a pilot study with the participation of five commanders of airborne assault platoons who had experience in management activities and performing combat missions. The diagnostics of motivation for professional activity by K. Zamfir in the modification of A. Rean, the methodology "Self-regulation of behavior style" by V. Morosanova, the Connor-Davidson stress tolerance scale, the methodology for assessing emotional intelligence by N. Hall, an in-depth interview with projective techniques and Spearman's rank correlation analysis were applied. The descriptive results showed high generalized indicators of motivation and emotional intelligence, medium-high self-regulation and a moderate indicator on the stress tolerance scale. The most pronounced positive correlation trends were recorded between motivation and self-regulation, motivation and emotional intelligence, as well as self-regulation and emotional intelligence. Negative coefficients with stress resistance were interpreted cautiously due to the small sample size and the need to verify the direction of scale coding. It was concluded that motivational, regulatory and emotional-communicative resources should be developed comprehensively, and the results obtained should be considered as a basis for extended research, and not as a final confirmation of causal relationships.

Keywords: *leadership, military leader, professional motivation, behavioral self-regulation, emotional intelligence, stress resilience, commander, psychological resources.*

Дата першого надходження статті до видання: 11.08.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 03.09.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 23.10.2026