

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2026. № 4.

ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.4.123>

УДК 331.101.3:355.1:351.86

A. A. Орлова,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6659-0571>

СИСТЕМА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ЯК СКЛADOVA ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

A. Orlova,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Economics, Management and Commercial Activities,*

Central Ukrainian National Technical University

THE SYSTEM OF LABOR STIMULATION OF MILITARY PERSONNEL AS A COMPONENT OF ENSURING THE NATIONAL SECURITY OF THE STATE

У статті досліджено сутність і значення системи стимулювання праці військовослужбовців у контексті забезпечення національної безпеки держави. Обґрунтовано, що ефективне стимулювання виступає важливим

інструментом впливу на мотиваційну сферу особового складу, сприяє підвищенню боєздатності, дисципліни та результативності виконання службово-бойових завдань. Проаналізовано основні підходи до розмежування понять мотивації та стимулювання, визначено їх взаємозв'язок і роль у системі управління персоналом.

Розкрито особливості функціонування системи стимулювання військовослужбовців в умовах воєнного стану, зокрема значення матеріальних і нематеріальних чинників впливу. Виявлено ключові проблеми її функціонування, пов'язані з недосконалістю механізмів нарахування виплат, організації служби та соціального забезпечення. Запропоновано напрями вдосконалення системи стимулювання, реалізація яких сприятиме зміцненню кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони та підвищенню рівня національної безпеки держави.

The article examines the essence and role of the system of labor stimulation of military personnel as an important component of ensuring the national security of the state. It is substantiated that an effective stimulation system acts as a key instrument for influencing the motivational sphere of servicemen, contributing to the enhancement of combat readiness, discipline, and overall effectiveness in performing service and combat tasks. The paper analyzes theoretical approaches to the interpretation of motivation and stimulation, highlights their interrelation, and defines their place within the personnel management system. Particular attention is paid to the specific features of stimulating military personnel under conditions of full-scale war, where service is associated with increased risk, psychological stress, and high responsibility.

The study identifies the main problems in the functioning of the current stimulation system, including insufficient differentiation of financial rewards, lack of transparency in payment mechanisms, limitations in the provision of leave and rotation, and the underdevelopment of non-material incentives. It is emphasized that such shortcomings negatively affect the motivation, morale, and stability of

military personnel, which in turn may reduce the effectiveness of the defense sector. Based on the analysis, the author proposes key directions for improving the system of labor stimulation, including the enhancement of financial support mechanisms, development of social and psychological incentives, strengthening of legal regulation, and improvement of working and service conditions.

It is concluded that the implementation of a comprehensive and balanced stimulation system will contribute to strengthening the personnel potential of the security and defense sector, increasing the effectiveness of military service, and ensuring a higher level of national security, especially in the context of ongoing military threats and challenges.

Ключові слова: *стимулювання праці; мотивація; військовослужбовці; нематеріальні стимули; воєнний стан; національна безпека.*

Keywords: *labor stimulation; motivation; military personnel; non-material incentives; martial law; national security.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах трансформації глобального безпекового середовища, зростання кількості воєнних конфліктів та посилення гібридних загроз особливого значення набуває питання ефективності діяльності сектору оборони. Дослідження міжнародних організацій у сфері оборонної політики наголошують, що професійна мотивація військовослужбовців є одним із ключових чинників боєздатності армії, рівня дисципліни, стійкості до психологічних навантажень та готовності виконувати службові завдання в екстремальних умовах. Недостатній рівень матеріального, соціального або морального стимулювання може несприятливо позначатися на ефективності виконання службових обов'язків, знижувати рівень кадрової стабільності та посилювати ризики професійного вигорання особового складу.

Актуальність дослідження особливо посилюється в умовах тривалих воєнних дій та необхідності підтримання високого рівня мобілізаційного

потенціалу держави. Формування ефективної системи стимулювання праці військовослужбовців сприяє не лише підвищенню результативності їх професійної діяльності, але й забезпечує довгострокову стійкість національної безпеки. У сучасних реаліях ключове значення має комплексний підхід до стимулювання військового персоналу, який поєднує матеріальні гарантії, соціальний захист, можливості професійного розвитку та формування ціннісної мотивації служіння державі, що потребує подальших наукових досліджень і вдосконалення державної політики у сфері безпеки та оборони.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняній економічній науці питання мотивації та стимулювання праці персоналу знайшли широке відображення у працях С. Мочерного [4], М. Семикіної [16], Н. Квасній, О. Солтисик [15], О. Климчук [23], які досліджують сутність мотиваційних процесів, механізми стимулювання праці та їх роль у підвищенні ефективності трудової діяльності.

Особливості мотивації та стимулювання військовослужбовців досліджуються у працях українських науковців, зокрема У. Гуляк [3], О. Остапенка, В. Яценка [9], І. Шебанової [15], Ю. Руснака [20]. У цих роботах розкриваються питання формування внутрішньої мотивації військовослужбовців, її впливу на ефективність службової діяльності, а також роль матеріального стимулювання, зокрема грошового забезпечення, у підвищенні зацікавленості особового складу у виконанні службово-бойових завдань.

Разом з тим аналіз наукових джерел свідчить, що більшість досліджень зосереджена переважно на окремих аспектах мотивації або матеріального стимулювання військовослужбовців, тоді як питання формування цілісної системи стимулювання праці в контексті забезпечення національної безпеки держави залишається недостатньо розробленим. Це зумовлює необхідність поглиблених наукових розвідок і подальшого вдосконалення державної політики у сфері безпеки й оборони.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є вивчення системи стимулювання праці військовослужбовців як важливої складової забезпечення національної безпеки держави, визначення ключових проблем її функціонування в умовах сучасних безпекових викликів, а також обґрунтування шляхів її вдосконалення з урахуванням особливостей військової служби.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кадровий потенціал виступає одним із провідних стратегічних ресурсів держави, від рівня розвитку якого залежить результативність функціонування системи національної безпеки. Саме професійна підготовка, компетентність, морально-психологічна стійкість та мотивація персоналу сектору безпеки визначають здатність держави своєчасно реагувати на внутрішні й зовнішні загрози.

В умовах повномасштабної війни та безпосередньої збройної агресії проти держави кадровий потенціал набуває критичного значення як один із визначальних факторів гарантування національної безпеки. Тривалі бойові дії, висока інтенсивність загроз і постійна трансформація характеру війни вимагають від військовослужбовців і персоналу сектору безпеки здатності до швидкої адаптації, опанування нових технологій, протидії гібридним та інформаційним загрозам. Рівень фахової підготовленості персоналу прямо позначається на боєздатності Збройних сил, ефективності управління силами оборони та стійкості державних інституцій в умовах воєнного стану. За таких обставин формування, утримання та відновлення кадрового потенціалу потребує системного підходу, що поєднує удосконалення системи матеріального й нематеріального стимулювання, посилення соціального захисту військовослужбовців і створення умов для їх професійного та психологічного відновлення, що в сукупності є необхідною передумовою збереження обороноздатності та стратегічної стійкості держави.

Дослідження системи стимулювання праці військовослужбовців потребує попереднього розгляду сутності мотивації як базової категорії, що визначає поведінку персоналу. Це зумовлено тим, що стимулювання

виступає інструментом впливу на мотиваційну сферу особистості та забезпечує формування необхідних моделей трудової поведінки.

Згідно з визначенням економічного словника за редакцією С. В. Мочерного, трудова мотивація розглядається як усвідомлений і цілеспрямований процес спонукання працівника до виконання трудових функцій шляхом впливу на його потреби, інтереси та ціннісні орієнтації [4; с. 214]. В основі трудової поведінки людини лежать її потреби, серед яких важливу роль відіграють матеріальні, соціальні та професійні інтереси. Водночас у дослідженнях М. В. Семикіної мотивація розглядається як система внутрішніх спонукань до праці, тоді як стимулювання трактується як сукупність зовнішніх факторів впливу, спрямованих на формування бажаної трудової поведінки працівника [16]. Для формування стійких мотивів до праці необхідно сприяти розвитку особистих інтересів працівників, створювати умови для реалізації їх творчого потенціалу та професійного зростання [15; с. 221].

На думку Климчук О. та Михайлова А., мотивація здебільшого пов'язана із формуванням внутрішніх спонукань працівника, які визначають його ставлення до праці та бажання досягати поставлених цілей. Натомість стимулювання передбачає застосування зовнішніх управлінських засобів, які сприяють формуванню або підтримці необхідної трудової поведінки. Таким чином, мотивація спрямована на трансформацію внутрішніх установок працівника, тоді як стимулювання використовується для закріплення або коригування вже сформованих моделей поведінки [23; с. 222].

Крім того, мотивація спрямована на формування та зміну внутрішніх мотивів особистості під впливом відповідних факторів, тоді як стимулювання пов'язане з добором і застосуванням зовнішніх засобів впливу, що орієнтують поведінку працівника на досягнення визначених результатів [6]. Водночас мотивація переважно ґрунтується на внутрішніх потребах і цінностях, тоді як стимулювання реалізується через зовнішні умови трудової діяльності, зокрема матеріальні та організаційні чинники [22]. Ефективне поєднання цих складових дозволяє забезпечити стабільну зацікавленість

персоналу в результатах праці та підвищити конкурентоспроможність підприємства [23].

Зазначені підходи до розмежування мотивації та стимулювання праці набувають особливої актуальності у сфері забезпечення національної безпеки. Специфіка військової діяльності, пов'язана з підвищеним рівнем ризику, відповідальності та психологічного навантаження, зумовлює потребу у створенні результативної системи стимулювання військовослужбовців. При цьому така система повинна враховувати як матеріальні чинники впливу, так і особливості внутрішньої мотивації особового складу, зокрема патріотизм, почуття обов'язку та професійну ідентичність.

Мотивація військової діяльності є багатовимірним соціально-психологічним феноменом, який формується під впливом значної кількості внутрішніх і зовнішніх чинників. Мотивація є вагомим чинником становлення особистості військовослужбовця, розвитку його професійних інтересів і усвідомлення суспільної значущості військової служби. Вона визначає спрямованість, змістовність та результативність військово-професійної діяльності, сприяє формуванню готовності до виконання складних службових завдань і підвищенню рівня професійної відповідальності. Саме тому дослідження мотиваційного потенціалу особистості військовослужбовців розглядається як ключова передумова підвищення результативності військово-професійної діяльності та зміцнення кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони [20; с. 32].

Особливістю стимулювання військовослужбовців є його спрямованість на формування стійкої готовності до виконання службових завдань у складних і небезпечних умовах. У цьому контексті система стимулювання виконує не лише економічну, а й соціально-психологічну функцію, оскільки сприяє підтриманню морально-психологічного стану військових колективів, зміцненню дисципліни та формуванню згуртованості особового складу [18]. Значення стимулювання особливо зростає в умовах підвищених безпекових викликів, коли військовослужбовці виконують завдання в екстремальних

умовах та перебувають під впливом значних фізичних і психологічних навантажень [3; 9].

Крім того, дієва система мотивації військовослужбовців сприяє зростанню престижності військової служби та формуванню стабільного кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони. Вона забезпечує залучення висококваліфікованих фахівців, зменшує рівень професійного вигорання та підвищує рівень лояльності персоналу до військової організації. Таким чином, стимулювання праці військовослужбовців виступає засобом підвищення результативності функціонування системи національної безпеки держави [17].

Нормативно-правове забезпечення стимулювання військовослужбовців є важливою складовою державної політики у сфері національної безпеки та оборони. Воно визначає систему правових норм, що регламентують матеріальне, соціальне та моральне заохочення військовослужбовців, забезпечуючи належні умови проходження служби та підтримання високого рівня професійної відповідальності особового складу. Законодавче регулювання стимулювання військового персоналу спрямоване на зміцнення кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони, підвищення престижу військової служби та формування стабільної системи соціальних гарантій [14].

Нормативно-правова база визначає загальні принципи регулювання стимулювання працівників, встановлює правові гарантії застосування матеріальних і нематеріальних заохочень, а також окреслює права та обов'язки сторін трудових відносин. Її узагальнення дозволяє визначити роль законодавства у формуванні ефективної системи мотивації персоналу.

Матеріальне стимулювання військовослужбовців є одним із провідних інструментів реалізації державної кадрової політики у сфері безпеки та оборони, оскільки воно безпосередньо впливає на рівень соціального захисту персоналу та його зацікавленість у професійній діяльності. Основою такого стимулювання виступає грошове забезпечення, яке включає посадовий оклад, оклад за військовим званням, регулярні та разові додаткові

нарахування, а також преміальні та інші заохочення. Порядок формування грошового забезпечення визначається Постановою Кабінету Міністрів України №704, відповідно до якої встановлюються складові виплат, а також механізми їх нарахування залежно від умов служби, рівня відповідальності та складності виконуваних завдань [11].

Важливим елементом матеріального стимулювання є система соціальних гарантій, що забезпечує військовослужбовцям стабільність соціального статусу та захист їхніх прав. Такі гарантії передбачають медичне забезпечення, житлові компенсації, виплати у разі поранення чи втрати працездатності, а також пенсійне забезпечення після завершення служби. Правові засади соціального захисту військовослужбовців закріплені у Законі України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей», який визначає гарантії матеріального забезпечення, пільги та компенсації для військових і членів їхніх сімей [14].

Окрему роль у матеріальному стимулюванні відіграють пільги, що спрямовані на підвищення престижу військової служби та підтримку соціальної стабільності військовослужбовців. До них належать забезпечення житлом або грошовими компенсаціями за його оренду, пільгове медичне обслуговування, санаторно-курортне лікування, а також освітні та транспортні пільги. Встановлення таких заходів стимулювання регулюється нормами Закон України «Про військовий обов'язок і військову службу», який визначає порядок проходження військової служби та систему соціальних гарантій для військовослужбовців [11].

Нематеріальне стимулювання військовослужбовців спрямоване на формування внутрішньої мотивації до служби, професійного розвитку та відповідального виконання службових обов'язків. Одним із ключових інструментів виступає кар'єрне зростання, яке реалізується через систему присвоєння військових звань, просування по службі, підвищення кваліфікації та професійної підготовки. Правові засади службового просування військовослужбовців визначені у Закон України «Про військовий обов'язок і

військову службу», який регламентує порядок призначення на посади, присвоєння звань і підвищення професійного рівня військових [11].

Важливою складовою нематеріального стимулювання є моральне заохочення, що включає нагородження державними відзнаками, подяками, почесними грамотами та іншими формами суспільного визнання заслуг військовослужбовців. Нагородження включає систему орденів, медалей та почесних звань за особисту мужність, професіоналізм і вагомий внесок у забезпечення обороноздатності держави [13].

Не менш значущим нематеріальним стимулом є престиж військової служби, що формується через суспільне визнання ролі військовослужбовців у забезпеченні державного суверенітету та територіальної цілісності країни. Підвищення престижу служби сприяє зміцненню корпоративної культури військових колективів, формуванню почуття відповідальності та готовності до виконання службових завдань [11].

Система нормативно-правового регулювання стимулювання військовослужбовців має комплексний характер і включає закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України та відомчі нормативні акти. Вказані документи визначають порядок грошового забезпечення, надання пільг і компенсацій, а також механізми морального заохочення військовослужбовців з урахуванням специфіки військової діяльності та підвищеного рівня ризику виконання службових завдань. В умовах сучасних безпекових викликів нормативно-правова база стимулювання військовослужбовців зазнає постійного вдосконалення відповідно до потреб оборонного сектору держави [11].

Узагальнення нормативно-правових документів дозволяє системно проаналізувати їх вплив на формування ефективної системи мотивації персоналу підприємств. З цією метою доцільно представити ключові законодавчі акти у вигляді таблиці, що відображає їх основні положення та роль у регулюванні стимулювання трудової діяльності (табл. 1).

**Таблиця 1. Основні нормативно-правові акти щодо стимулювання
військовослужбовців в Україні**

№ п/п	Нормативний акт	Основні положення	Вид стимулювання	Функціональне призначення
	1	2	3	4
1	Закон України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей»	Соціальні гарантії, пільги, компенсації, страхування	Соціальне, матеріальне	Забезпечує базові права військових та членів їх сімей
2	Закон України «Про військовий обов'язок і військову службу»	Порядок проходження служби, права і обов'язки, кар'єрний розвиток	Кар'єрне, моральне	Визначає умови професійного зростання та дисципліни
3	Постанова КМУ № 704 «Про грошове забезпечення військово-службовців»	Структура грошового забезпечення: оклади, надбавки, премії	Матеріальне	Регламентує систему винагород за службу і виконання завдань
4	Указ Президента України №64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні»	Додаткові механізми матеріального заохочення під час воєнного стану	Матеріальне	Надання бойових виплат та компенсацій у складних умовах
5	Постанова КМУ №168 «Питання деяких виплат військово-службовцям»	Додаткові винагороди за участь у бойових діях	Матеріальне, моральне	Підтримка мотивації у високоризикових ситуаціях

Джерело: складено автором на основі [10; 11; 12; 13; 14:]

Нормативно-правові акти, що регулюють питання грошового забезпечення та соціальних гарантій військовослужбовців, формують загальну правову основу системи стимулювання, визначаючи її принципи, суб'єктів і базові механізми реалізації. Водночас в умовах воєнного стану ця система набула додаткової динаміки та конкретизації через запровадження спеціальних видів доплат і винагород, спрямованих на компенсацію підвищених ризиків, інтенсивності служби та безпосередньої участі в бойових діях. Тому далі логічно розглянути практичні механізми

фінансового стимулювання, що застосовуються в умовах воєнного стану та мають прямий вплив на рівень зацікавленості, мотивації й соціальної захищеності військовослужбовців (табл. 2).

Таблиця 2. Основні види додаткових виплат військовослужбовцям під час воєнного стану

№ п/п	Вид виплати	Умови отримання	Розмір виплати	Стимулююча функція
1	Додаткова щомісячна винагорода	Виконання службових обов'язків в зоні бойових дій	До 30 000 грн щомісячно	Забезпечує базову матеріальну підтримку та підвищує мотивацію до проходження служби в умовах підвищеного ризику
2	Підвищена винагорода за безпосередню участь у бойових діях	Участь у бойових діях або заходах із забезпечення оборони держави	До 100 000 грн пропорційно часу участі	Стимулює готовність виконувати найбільш небезпечні бойові завдання
3	Виплати пораненим військово-службовцям	Отримання поранення, контузії чи травми під час виконання бойових завдань	До 100 000 грн під час лікування або реабілітації	Підвищує соціальний захист та знижує страх втрати працездатності
4	Виплати сім'ям загиблих військовослужбовців	Загибель військово-службовця під час виконання службових обов'язків	Одноразова допомога — 15 млн грн	Формує впевненість у соціальному захисті родини та підсилює моральну мотивацію служби
5	Виплати військово-службовцям, захопленим у полон або зниклим безвісти	Перебування в полоні або офіційно підтверджений статус зниклого безвісти	Збереження грошового забезпечення	Забезпечує соціальні гарантії родині військово-службовця
6	Виплати військово-службовцям під час лікування	Тимчасова непрацездатність після поранення	Збереження додаткової винагороди	Сприяє відновленню військово-службовця без втрати доходу
7	Виплати особам рядового та начальницького складу силових органів	Виконання завдань із забезпечення оборони держави	До 30 000 грн або до 100 000 грн залежно від умов служби	Забезпечує рівність стимулювання між військовими та іншими силовими структурами

Джерело: складено автором на основі

Система виплат, визначена постановою, має багаторівневий характер і поєднує як базове матеріальне стимулювання, так і підвищені винагороди за виконання бойових завдань. Встановлення щомісячної додаткової винагороди створює стабільний рівень фінансового забезпечення

військовослужбовців у період воєнного стану, що сприяє підтриманню їх соціальної стабільності та підвищує престиж служби.

Водночас підвищені виплати за участь у бойових діях мають виражений стимулюючий характер, оскільки вони прямо пов'язані зі складністю та небезпекою виконуваних завдань. Такий підхід формує диференційовану систему винагород, яка враховує рівень ризику та інтенсивність бойової діяльності.

Особливе значення мають соціально-захисні виплати пораненим військовослужбовцям та сім'ям загиблих. Вони виконують компенсаторну функцію та формують довіру військовослужбовців до держави як гаранта соціальної підтримки. Це позитивно впливає на морально-психологічний стан військових та їхню готовність до виконання службових обов'язків.

Загалом система виплат, передбачена постановою, може розглядатися як комплексний механізм матеріального стимулювання, який поєднує мотиваційні, компенсаційні та соціально-захисні інструменти впливу на військовослужбовців.

Функціонування сучасної системи стимулювання військовослужбовців характеризується наявністю низки системних проблем, які знижують її мотиваційну ефективність та ускладнюють забезпечення стабільності кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони.

По-перше, одним із ключових недоліків є відсутність перегляду розмірів грошового стимулювання з початку повномасштабної війни. В умовах тривалого воєнного конфлікту, інфляційних процесів та зростання соціально-економічного навантаження на військовослужбовців незмінність розмірів виплат поступово знижує їх стимулюючий вплив та рівень матеріальної зацікавленості особового складу.

По-друге, додаткові виплати у значній мірі залежать від управлінських рішень командирів військових підрозділів. Така практика, хоча й дозволяє враховувати специфіку виконання бойових завдань, водночас може спричиняти суб'єктивність у прийнятті рішень щодо розподілу матеріального

стимулювання та формувати відчуття несправедливості серед військовослужбовців.

По-третє, чинна система стимулювання не завжди враховує диференціацію ризиків та складності виконуваних завдань. У низці випадків військовослужбовці різних спеціальностей та функціональних напрямів отримують однаковий рівень додаткових виплат незалежно від ступеня небезпеки виконуваної діяльності, що може негативно впливати на мотивацію військових, залучених безпосередньо до бойових операцій.

Ще однією суттєвою проблемою є відсутність ефективного механізму демобілізації військовослужбовців. Тривале перебування особового складу в зоні бойових дій без можливості планового повернення до мирного життя спричиняє фізичне та психологічне виснаження військових, знижує рівень моральної стійкості та може призводити до професійного вигорання.

Водночас ускладнюється процес оновлення особового складу через недостатній рівень мобілізаційної роботи. Наявні організаційні труднощі не дозволяють забезпечити повноцінне комплектування підрозділів першого ешелону оборони необхідною кількістю військовослужбовців. Додатковим чинником виступає недостатня ефективність механізмів відповідальності за ухилення від мобілізації, що створює нерівномірний розподіл навантаження між військовослужбовцями.

Частковим способом вирішення кадрового дефіциту стало переведення військовослужбовців із тилкових або допоміжних підрозділів до бойових частин. Проте така практика часто викликає соціальну напругу серед військовослужбовців, оскільки це впливає на умови служби та рівень професійного ризику.

Виявлені проблеми свідчать про наявність системних недоліків у механізмі стимулювання військовослужбовців та зумовлюють необхідність його комплексного вдосконалення з урахуванням сучасних безпекових викликів і потреб забезпечення національної безпеки держави (табл. 3).

**Таблиця 3. Напрями удосконалення системи стимулювання
військовослужбовців та їх вплив на національну безпеку**

Напрямок удосконалення	Зміст заходів	Очікуваний результат	Вплив на національну безпеку
1	2	3	4
Перегляд та індексація грошового забезпечення	Актуалізація розмірів посадових окладів; індексація відповідно до інфляції; диференціація виплат залежно від умов служби та рівня ризику	Підвищення матеріальної стабільності військовослужбовців; зменшення відтоку кадрів	Забезпечення кадрової укомплектованості та зміцнення обороноздатності держави
Прозорість та об'єктивність нарахування виплат	Встановлення чітких критеріїв преміювання; цифровізація обліку участі в бойових діях; мінімізація суб'єктивних рішень	Зростання довіри до командування; зниження внутрішньої напруги	Посилення керованості сектору безпеки та підвищення його інституційної стійкості
Розвиток нематеріальних стимулів	Кар'єрне зростання; професійна підготовка; моральне заохочення; суспільне визнання	Формування довгострокової мотивації та професійної ідентичності	Підвищення морально-психологічної стійкості особового складу
Удосконалення механізмів мобілізації, демобілізації та організації системи відпусток військово-службовців	Оптимізація процесів мобілізації та демобілізації, а також забезпечення гарантованого й своєчасного надання відпусток військовослужбовцям	Зниження професійного вигорання; підтримання працездатності	Збереження людського ресурсу та стабільності бойових підрозділів

Продовження таблиці 3.

Напрямок удосконалення	Зміст заходів	Очікуваний результат	Вплив на національну безпеку
1	2	3	4
Посилення соціально-психологічної підтримки	Розширення доступу до психологічної допомоги; програми реабілітації; підтримка сімей військовослужбовців	Підвищення стресостійкості; профілактика дезадаптації	Забезпечення ефективного функціонування сил оборони в умовах тривалої війни
Розвиток довгострокових соціальних гарантій	Житлові програми; освітні та медичні гарантії; соціальні пільги після служби	Підвищення престижу військової служби; стабільність кадрового складу	Формування стратегічного кадрового резерву та зміцнення національної безпеки
Вдосконалення механізмів дисциплінарної та правової відповідальності	Уточнення процедур притягнення до відповідальності; врегулювання питань СЗЧ; забезпечення балансу між контролем і гарантіями прав	Підвищення правової визначеності та дисципліни	Зміцнення інституційної спроможності та керованості сектору оборони
Підтримка статусу та гарантій УБД	Спрощення процедур отримання статусу; розширення пільг; додаткові соціальні гарантії	Зростання соціальної захищеності та довіри до держави	Підвищення суспільної стійкості та підтримки оборонної політики

Джерело: складено автором на основі [10; 12]

Узагальнення запропонованих напрямів удосконалення системи стимулювання військовослужбовців свідчить про необхідність формування комплексного підходу, що поєднує економічні, організаційні та соціально-психологічні механізми впливу. Впровадження окреслених заходів орієнтоване не лише на зростання результативності службово-бойової діяльності, але й на посилення кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони, що за умов воєнного стану прямо позначається на рівні

гарантування національної безпеки держави. Більш детально зміст окремих напрямів удосконалення та їх очікувані результати розкрито нижче.

1. Перегляд та індексація матеріального забезпечення. Одним із першочергових напрямів є запровадження механізму регулярного перегляду розмірів додаткових виплат з урахуванням інфляційних процесів і змін соціально-економічної ситуації. Диференціація грошового забезпечення залежно від рівня ризику, складності виконуваних завдань і тривалості перебування в зоні бойових дій сприятиме підвищенню відчуття справедливості в системі винагород.

2. Підвищення прозорості та об'єктивності нарахування виплат. Доцільним є запровадження чітких критеріїв визначення підстав для додаткових виплат і цифровізація процесу їх обліку. Це дозволить мінімізувати суб'єктивний вплив людського фактора та знизити ризик виникнення соціальної напруги серед військовослужбовців.

3. Розвиток нематеріальних стимулів. Система стимулювання має включати ширший спектр моральних та професійних заохочень. Розширення можливостей кар'єрного зростання, доступ до освітніх програм, міжнародних навчань і підвищення кваліфікації сприятимуть формуванню довгострокової професійної мотивації. Важливо також посилити роль морального заохочення, зокрема державних нагород, відзнак підрозділів та суспільного визнання заслуг військовослужбовців.

4. Удосконалення механізмів мобілізації, демобілізації та організації системи відпусток військовослужбовців. Удосконалення механізмів мобілізації, демобілізації та організації відпусток військовослужбовців передбачає формування збалансованої системи комплектування з урахуванням потреб сектору безпеки та оборони, а також запровадження відкритих і зрозумілих процедур мобілізації та створення дієвих умов для своєчасного повернення військових до цивільного життя із належними соціальними гарантіями. Водночас важливим є забезпечення регулярного й гарантованого надання відпусток для відновлення фізичного і

психологічного стану особового складу. Втілення цих заходів сприятиме зростанню рівня мотивації, зниженню рівня емоційного виснаження та зміцненню кадрового потенціалу, що позитивно вплине на боєздатність і національну безпеку держави.

5. Посилення соціально-психологічної підтримки. Важливим напрямом є розширення програм психологічної допомоги, реабілітації та підтримки сімей військовослужбовців. Формування стійкості до стресових факторів, профілактика посттравматичних розладів і створення умов для соціальної адаптації після завершення служби підвищують довгострокову ефективність стимулювання.

6. Формування довгострокових соціальних гарантій. Підвищення престижу військової служби можливе через розвиток житлових програм, освітніх гарантій для дітей військовослужбовців, а також системи підтримки ветеранів. Орієнтація на довгострокову стабільність створює мотиваційний ефект, який виходить за межі короткострокових матеріальних винагород.

7. Удосконалення механізмів дисциплінарної та правової відповідальності. З одного боку, потребує впровадження реальний механізм невідвортної відповідальності за ухилення від мобілізації як елемент забезпечення справедливого розподілу оборонного навантаження в суспільстві. З іншого боку, доцільним є нормативне врегулювання можливості повернення до принципу декриміналізації самовільного залишення частини (СЗЧ) за визначених умов, а також запровадження механізму переведення військовослужбовця до іншого підрозділу після повернення зі СЗЧ. Такий підхід дозволяє поєднати принцип невідвортності відповідальності з необхідністю збереження людського ресурсу в умовах війни.

8. Підтримка статусу та гарантій УБД. Важливо також розширити систему довгострокових соціальних гарантій, зокрема створити додаткові пільги для учасників бойових дій, удосконалити механізми їх реалізації та

спростити адміністративні процедури отримання відповідних статусів і виплат. Посилення соціальної захищеності військовослужбовців і ветеранів є не лише елементом соціальної політики, а й чинником стратегічної стійкості держави в умовах воєнної загрози.

Таким чином, запропоновані напрями вдосконалення системи стимулювання військовослужбовців формують цілісну модель впливу на мотиваційний та кадровий потенціал сектору безпеки і оборони. Їх комплексна реалізація сприятиме зростанню результативності виконання службово-бойових завдань та посиленню морально-психологічної стійкості особового складу та забезпеченню стабільності проходження військової служби. У підсумку це створює передумови для посилення обороноздатності держави та підвищення рівня національної безпеки в умовах актуальних воєнних загроз.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У результаті дослідження встановлено, що система стимулювання праці військовослужбовців є ключовим елементом забезпечення національної безпеки, оскільки впливає на боєздатність, ефективність виконання завдань та збереження кадрового потенціалу. Обґрунтовано, що стимулювання має комплексний характер і поєднує матеріальні, соціальні, правові та психологічні механізми. В умовах повномасштабної війни його роль посилюється, оскільки воно забезпечує підтримання морально-психологічної стійкості та дисципліни особового складу.

Водночас виявлено низку проблем, зокрема недостатню диференціацію та прозорість виплат, недосконалість механізмів ротації й відпусток, а також обмежений розвиток нематеріальних стимулів. Окреслені шляхи вдосконалення орієнтовані на створення збалансованої системи стимулювання, реалізація якої сприятиме підвищенню ефективності сил оборони та зміцненню національної безпеки держави.

Перспективи подальших наукових розвідок полягають у поглибленому дослідженні ефективності окремих механізмів стимулювання

військовослужбовців, зокрема оцінюванні впливу матеріальних і нематеріальних стимулів на результати службово-бойової діяльності, розробленні методичних підходів до оцінки рівня мотиваційної стійкості особового складу, а також у вивченні можливостей адаптації досвіду країн НАТО до національних умов. Особливої уваги потребує вивчення довгострокових наслідків функціонування системи стимулювання в умовах війни та її впливу на поновлення кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони у післявоєнний період.

Література

1. Авілов І. В., Кривоконь Н. І. Мотиваційні аспекти обов'язкової військової служби: теоретичний аналіз проблеми. *Чесць і Закон*. 2025. 1 (92). С. 8-18
2. Баргилевич А. Розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності комплектування Збройних Сил України особовим складом. *Міжнародний науковий журнал «Military Science»*. 2025. 3(2). С. 78-86. URL: <https://themilitaryscience.com/index.php/journal/article/view/138> (дата звернення: 22.03.2026).
3. Гуляк У. В. Професійна мотивація військовослужбовців: досвід іноземних армій. *Вісник Національного університету оборони України*. 2022. № 2. С. 47-55. URL: <https://visnyk.nuou.org.ua/article/view/258326> (дата звернення: 02.03.2026).
4. Економічний словник-довідник / за ред. С. В. Мочерного. Київ : Феміна, 1995. 368 с.
5. Квасній Н. М., Солтисик О. О., Федішин В. В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск № 11. С. 233-237. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/39.pdf
6. Мазур Н. О. Роль стимулів у системі мотивації персоналу. *Формування ринкової економіки*. 2005. Т. 2. С. 173–182.

7. Мотивація замість примусової мобілізації: Юрій Гаврилишин – про ефективні рішення для війська на прикладі «Азову». URL: <https://varosh.com.ua/ludy/motyvacziya-zamist-prymusovoyi-mobilizacziyi-yurij-gavrylyshyn-pro-efektyvni-rishennya-dlya-vijska-na-prykladi-azovu/> (дата звернення: 20.03.2026).

8. Незручні герої: що заважає нам бачити у військових звичайних людей. URL: https://24tv.ua/viyskovi-tsivilni-yaki-problemi-spilkuvannya-yak-uniknuti-perorozuminnya_n2685485 (дата звернення: 22.03.2026).

9. Остапенко О. А., Яценко В. Я. Основні аспекти дослідження системи внутрішньої мотивації військовослужбовців в умовах війни. *Ефективність державного управління*. 2024. Вип. 1/2 (78/79). С. 97-105. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/Archive/78/s15.pdf> (дата звернення: 20.03.2026).

10. Питання деяких виплат військовослужбовцям під час дії воєнного стану: постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2022 № 168. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2022-п> (дата звернення: 12.03.2026).

11. Про військовий обов'язок і військову службу: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12> (дата звернення: 12.03.2026).

12. Про грошове забезпечення військовослужбовців: постанова Кабінету Міністрів України від 30.08.2017 № 704. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/704-2017-п> (дата звернення: 14.03.2026).

13. Про державні нагороди України: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1549-14> (дата звернення: 12.03.2026).

14. Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12> (дата звернення: 11.03.2026).

15. Руснак Ю., Стужук Ю. Додаткова грошова винагорода як засіб матеріального стимулювання військовослужбовців до участі в бойових діях. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України*. 2024. № 3(83). С. 62-70. URL:

<https://znp-cvds.nuou.org.ua/article/view/323734/313876> (дата звернення: 02.04.2026).

16. Семикіна М. В. Мотивація праці: теорія і практика регулювання: монографія. Кіровоград : КНТУ, 2004.

17. Стратегія національної безпеки України «Безпека людини – безпека країни»: Указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020> (дата звернення: 10.03.2026).

18. Ткачук П. П., Грицевич Т. Л., Капінус О. С., Мацевко Т. М. Соціально-психологічні технології управління військовими колективами: монографія. Львів : НАСВ, 2018. 248 с.

19. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24.02.2022 № 64/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022> (дата звернення: 10.03.2026).

20. Шебанова В. І., Нікітенко Г. О. Особливості мотивації військовослужбовців до військово-професійної діяльності. *Інсайт: психологічні виміри суспільства*. 2019. Вип. 2. С. 31-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipds_2019_2_6 (дата звернення: 03.03.2026).

21. Як підвищити бойовий дух нашої армії? URL: <https://hrq.in.ua/novini/409-yak-pidvishhiti-bojovij-duk-nashoyi-armiyi.html> (дата звернення: 25.03.2026).

22. Galli E. B. Das strategische Programm personell besetzen. Strategische Initiativen und Programme. Gabler Verlag, 2011. P. 143–167.

23. Klymchuk A. O., & Mikhailov A. N. The motivation and stimulation of personnel in effective enterprise management and innovation activity improving. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 218-234. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/68605> (дата звернення: 03.03.2026).

References

1. Avilov, I.V. and Kryvokon, N.I. (2025), “Motivational aspects of compulsory military service: theoretical analysis of the problem”, *Chest i Zakon*, vol. 1 (92), pp. 8–18.
2. Barhylevych, A. (2025), “Development of recommendations for improving the efficiency of staffing the Armed Forces of Ukraine”, *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal “Military Science”*, [Online], vol. 3(2), pp. 78–86, available at: <https://themilitaryscience.com/index.php/journal/article/view/138> (Accessed 22 March 2026).
3. Huliak, U.V. (2022), “Professional motivation of military personnel: experience of foreign armies”, *Visnyk Natsional'noho universytetu oborony Ukrainy*, [Online], vol. 2, pp. 47–55, available at: <https://visnyk.nuou.org.ua/article/view/258326> (Accessed 2 March 2026).
4. Mochernyi, S.V. (1995), *Ekonomichnyj slovnyk-dovidnyk* [Economic dictionary-reference book], Femina, Kyiv, Ukraine.
5. Kvasnii, N.M., Soltysyk, O.O. and Fedyshyn, V.V. (2017), “The role of motivation and stimulation of personnel in ensuring enterprise development”, *Ekonomika i suspil'stvo*, [Online], vol. 11, pp. 233–237, available at: https://economyand society.in.ua/journals/11_ukr/39.pdf (Accessed 20 March 2026).
6. Mazur, N.O. (2005), “The role of incentives in the personnel motivation system”, *Formuvannia rynkovoï ekonomiky*, vol. 2, pp. 173–182.
7. Varosh — onlajn-zhurnal pro Zakarpattia (2026), “Motivation instead of forced mobilization: effective solutions for the army on the example of Azov”, available at: <https://varosh.com.ua/ludy/motyvacziya-zamist-prymusovoyi-mobilizacziyi-yurij-gavrylyshyn-pro-efektyvni-rishennya-dlya-vijska-na-prykladi-azovu> (Accessed 20 March 2026).
8. 24 kanal (2026), “Inconvenient heroes: what prevents us from seeing military personnel as ordinary people”, available at: <https://24tv.ua/viyskovi->

tsivilni-yaki-problemi-spilkuvannya-yak-uniknuti-neporozuminnya_n2685485
(Accessed 22 March 2026).

9. Ostapenko, O.A. and Yatsenko, V.Ya. (2024), “Main aspects of studying the system of internal motivation of military personnel in wartime”, *Efektivnist' derzhavnoho upravlinnia*, [Online], vol. 1/2 (78/79), pp. 97–105, available at: <https://epa.nltu.edu.ua/Archive/78/s15.pdf> (Accessed 20 March 2026).

10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), Resolution “Issues of certain payments to military personnel during martial law”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2022-п> (Accessed 12 March 2026).

11. The Verkhovna Rada of Ukraine (1992), The Law of Ukraine “On Military Duty and Military Service”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12> (Accessed 12 March 2026).

12. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), Resolution “On financial support of military personnel”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/704-2017-п> (Accessed 14 March 2026).

13. The Verkhovna Rada of Ukraine Law of Ukraine (2000), The Law of Ukraine “On State Awards of Ukraine”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1549-14> (Accessed 12 March 2026).

14. The Verkhovna Rada of Ukraine (1991), The Law of Ukraine “On Social and Legal Protection of Military Personnel and Their Family Members”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12> (Accessed 11 March 2026).

15. Rusnak, Yu. and Stuzhuk, Yu. (2024), “Additional monetary reward as a means of material stimulation of military personnel for participation in combat operations”, *Zbirnyk naukovykh prats' Tsentru voienno-stratehichnykh doslidzhen' Natsional'noho universytetu oborony Ukrainy*, [Online], vol. 3(83), pp. 62–70, available at: <https://znp-cvds.nuou.org.ua/article/view/323734/313876> (Accessed 2 April 2026).

16. Semykina, M.V. (2004), *Motyvatsiia pratsi: teoriia i praktyka rehuliuvannia: monohrafiia* [Motivation of labor: theory and practice of regulation], KNTU, Kirovohrad, Ukraine.

17. President of Ukraine (2020), “National Security Strategy of Ukraine “Human Security – Country Security”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020> (Accessed 10 March 2026).

18. Tkachuk, P.P., Hrytsevykh, T.L., Kapinus, O.S. and Matsevko, T.M. (2018), *Sotsial'no-psykholohichni tekhnolohii upravlinnia vijs'kovykh kolektyvamy: monohrafiia* [Socio-psychological technologies of management of military collectives], NASV, Lviv, Ukraine.

19. President of Ukraine (2022), “On the introduction of martial law in Ukraine”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022> (Accessed 10 March 2026).

20. Shebanova, V.I. and Nikitenko, H.O. (2019), “Features of motivation of military personnel for military-professional activity”, *Insajt: psykholohichni vymiry suspil'stva*, [Online], vol. 2, pp. 31–36, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipsd_2019_2_6 (Accessed 3 March 2026).

21. Law firm “Human rights” (2022), “How to increase the morale of our army?”, available at: <https://hrg.in.ua/novini/409-yak-pidvishhiti-bojovij-dukh-nashoyi-armiyi.html> (Accessed 25 March 2026).

22. Galli, E.B. (2011), “Das strategische Programm personell besetzen”, *Strategische Initiativen und Programme*, Gabler Verlag, pp. 143–167.

23. Klymchuk, A.O. and Mikhailov, A.N. (2018), “The motivation and stimulation of personnel in effective enterprise management and innovation activity improving”, *Marketing and Management of Innovations*, vol. 1, pp. 218–234, available at: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/68605> (Accessed 3 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 15.04.26

Прорецензовано / Revised: 21.04.26

Дата публікації / Published: 23.04.26