УДК 342.951:355.64
DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2026-20-20

Процюк Т.Б.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри операційного права
навчально-наукового інституту воєнної історії, права та соціальних наук,
Національний університет оборони України
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2010-2146

Куриліна О.В.
кандидат економічних наук, доцент,
старший науковий співробітник наукового відділу досліджень
та впровадження інноваційних технологій наукового центру проблем
виховання доброчесності і запобігання корупції у секторі безпеки та оборони,
Національний університет оборони України
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8813-4243

СОЦІАЛЬНИЙ ЗАХИСТ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОХОДЖЕННЯ ВІЙСЬКОВОЇ СЛУЖБИ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

Метою статті є дослідження впливу соціальних гарантій на результативність виконання військовослужбовцями службових обов'язків і визначити пріоритети вдосконалення державного регулювання у сфері соціального захисту. Методи дослідження: системний підхід, аналіз нормативно-правових актів, документальний аналіз офіційних матеріалів, порівняльний аналіз зарубіжного досвіду. Результати: елементи системи соціального захисту згруповано відповідно до управлінських функцій; ідентифіковано ключові перешкоди в реалізації соціальних гарантій (дублювання та розпорошеність повноважень, бюрократичні перепони, недостатня цифрова сумісність реєстрів, нестабільність нормативного регулювання та брак системного моніторингу). Практичне значення: розроблено рекомендації щодо переходу на модель забезпечення, об'єднання цифрових реєстрів, налагодження міжвідомчої співпраці, покращення інформування та запровадження індикаторів оцінювання результативності.

Ключові слова: *публічне управління, соціальний захист, військовослужбовці, проходження військової служби, комплектування, боєздатність.*

Protsiuk Tetiana, Kurylina Oksana
National Defence University of Ukraine

SOCIAL PROTECTION OF SERVICEMEN AS A FACTOR IN THE EFFECTIVENESS OF MILITARY SERVICE: A MANAGEMENT PERSPECTIVE

The article examines the social protection of servicemen as an instrument of public administration of human resources in the security and defence sector. The purpose of the study is to substantiate the relationship between social guarantees for servicemen and the effectiveness of military service, in particular the manning of the Armed Forces of Ukraine and the maintenance of combat readiness, and to identify directions for improving state policy. The research methodology is based on a systems approach, analysis of legal acts, documentary analysis of official materials (including the report of the Accounts Chamber of Ukraine), and comparative analysis of the experience of the United States, the United Kingdom and Canada. The study is conceptual in nature, and no surveys were conducted. The results show that the components of social protection (material, housing, medical, family and post-service support) can be systematised according to their managerial functions: motivation, retention, preservation of human resources and formation of trust in the state. The main managerial problems of implementing the guarantees are identified: fragmentation of powers among several authorities, administrative barriers, incomplete integration of digital registers, instability and unpredictability of regulation, limited administrative capacity, and the absence of systematic monitoring of policy effectiveness. The analysis takes into account recent changes, in particular the experimental contracts with fixed terms of service introduced in June 2026. It is noted that the audit findings used in the study concern the institution of veteran support specialists rather than servicemen in general. The study proposes directions for improving state policy: proactive provision of guarantees, digital integration of registries, interagency coordination, transparent communication, stability of regulation, strengthening the capacity of administrative bodies, involvement of communities and families, and a system of performance indicators. The practical significance of the results lies in the possibility of using the proposed directions and the staged implementation scheme by the bodies responsible for personnel policy and social protection in the defence sector. Further research should focus on an empirical assessment of the impact of social guarantees on manning, retention and combat readiness.

Keywords: *public administration, social protection, servicemen, military service, manning, combat readiness.*

© Процюк Т.Б., Куриліна О.В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Постановка проблеми. Повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України та правовий режим воєнного стану, уведений Указом Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022 [1], зробили кадрове забезпечення Сил оборони одним із пріоритетних завдань державної політики. Воєнний стан і загальна мобілізація неодноразово продовжувалися законами про затвердження відповідних указів Президента України. Ефективність військової організації залежить не лише від кількості техніки та озброєння, а й значною мірою від здатності держави залучати, утримувати та мотивувати особовий склад. У цьому контексті соціальний захист військовослужбовців виходить за межі суто соціальної політики й набуває ознак інструменту управління людськими ресурсами сектору безпеки й оборони.

Конституція України (ч. 5 ст. 17) [2] покладає на державу обов'язок забезпечувати соціальний захист громадян, які перебувають на службі у Збройних Силах України та інших військових формуваннях, а також членів їхніх сімей. Система гарантій закріплена Законами України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей» [3], «Про військовий обов'язок і військову службу» [4], «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» [5] та низкою підзаконних актів. Водночас наявність нормативно закріплених гарантій сама по собі не забезпечує їх фактичної реалізації. Саме управлінський вимір, тобто розподіл повноважень, процедури, координація та контроль, значною мірою визначає, чи стають гарантії реальним чинником мотивації та боєздатності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика соціального захисту військовослужбовців і ветеранів розглядається щонайменше у трьох взаємопов'язаних напрямах. Перший, правовий, зосереджений на нормативному регулюванні: В. І. Теремецький і С. Г. Кельбя (2024) досліджують адміністративно-правове регулювання соціального захисту військовослужбовців, пропонують відокремлювати поняття соціального захисту від правового та замінити низку підзаконних актів законодавчими [6]. Другий, публічно-управлінський, аналізує механізми державного управління: І. О. Тимочко (2023) вказує на прогалини Закону «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» та обґрунтовує доцільність програмного підходу до соціального захисту учасників бойових дій [7]; А. А. Захарин (2026) досліджує партисипативні механізми як інструменти залучення ветеранської спільноти до управлінських рішень [8]; Т. Кіцак (2026) аналізує досвід США зі стратегічного управління медико-соціальним забезпеченням ветеранів і пропонує його адаптацію в Україні, зокрема єдині стандарти якості та систему моніторингу результативності [9]. Третій напрям, інституційно-аудиторський, представлений оцінками Рахункової палати: за результатами аудиту інституту фахівців із супроводу ветеранів (рішення від 28.05.2026 № 17-4) масштабування ініціативи відбулося до повного нормативного врегулювання, кадрової готовності та впровадження дієвої системи моніторингу [10].

Закордонні підходи до мотивації персоналу публічної сфери пов'язані з теоріями потреб [11], двофакторною теорією мотивації [12] та концепцією мотивації публічної служби [13]. Ці підходи дають змогу припустити, що соціальні гарантії є важливою, хоч і недостатньою умовою мотивації до служби. Водночас у проаналізованих працях соціальний захист переважно розглядається як предмет правового регулювання, соціальної допомоги чи ветеранської політики, а його роль як елемента управління кадровим потенціалом сектору безпеки й оборони, зокрема на стадії проходження служби, висвітлено меншою мірою. Це й визначає нерозв'язану частину проблеми.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування взаємозв'язку між соціальним захистом військовослужбовців та ефективністю проходження військової служби й визначення напрямів удосконалення державної політики у цій сфері. Для досягнення мети поставлено завдання: розкрити сутність соціального захисту як елемента управління кадровим потенціалом; проаналізувати нормативно-правове та інституційне забезпечення; систематизувати складові соціального захисту за управлінськими функціями; проаналізувати вплив гарантій на комплектування та боєздатність; виявити управлінські проблеми реалізації гарантій; узагальнити зарубіжний досвід; запропонувати напрями вдосконалення та етапи їх упровадження.

Методи дослідження. Використано системний підхід, аналіз нормативно-правових актів, документальний аналіз офіційних матеріалів (зокрема звіту Рахункової палати), порівняльний аналіз, методи узагальнення та моделювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відповідно до ст. 2 Закону України «Про військовий обов'язок і військову службу» [4] військова служба є державною службою особливого характеру, що дає підстави розглядати її в системі публічної служби й застосовувати підходи управління людськими ресурсами. Держава виступає роботодавцем, який має забезпечити умови для залучення, утримання та розвитку персоналу, а також для його гідного переходу до цивільного життя. Особливість цього «роботодавця» полягає в тому, що військовослужбовець має обмежені можливості впливати на умови служби, тому відповідальність держави за якість і передбачуваність гарантій є підвищеною.

Соціальний захист військовослужбовців доцільно розуміти як сукупність правових, економічних, організаційних та інших заходів, що гарантують військовослужбовцям і членам їхніх сімей рівень забезпечення, який компенсує особливий характер, ризики й обмеження військової служби. З управлінського погляду ці заходи виконують щонайменше три функції: мотиваційну (стимулювання вступу на службу та сумлінного виконання обов'язків), стабілізаційну (зменшення соціальної напруги й ризиків, пов'язаних зі службою) та репутаційну (формування довіри до держави як гаранта своїх зобов'язань).

Поняття ефективності проходження військової служби потребує уточнення. У вузькому сенсі йдеться про виконання особою покладених завдань; в управлінському – про здатність системи забезпечити, щоб особа виконувала завдання належної якості, зберігаючи здоров'я та мотивацію, а держава досягала цілей комплектування та боєздатності за раціонального використання ресурсів. Ефективність доцільно розглядати на індивідуальному (мотивація, здоров'я, соціальна

захищеність особи й родини), організаційному (укомплектованість, згуртованість, дисципліна) та державному (довіра до інституцій, фінансова стійкість політики) рівнях.

Теоретичне підґрунтя для такого підходу дають класичні теорії мотивації. Двофакторна теорія Ф. Герцберга [12] розрізняє «гігієнічні» чинники (серед них оплата праці, гарантії зайнятості, умови праці) та мотиватори (досягнення, визнання, зміст роботи): недостатність перших викликає незадоволеність і може спричиняти відтік персоналу, але їх наявність сама по собі не створює стійкої мотивації. Ієрархічна модель потреб А. Маслоу [11] виходить з того, що потреби вищого рівня, зокрема в належності, повазі та самореалізації, актуалізуються за умови задоволення базових потреб і потреби в безпеці. Концепція мотивації публічної служби Дж. Перрі та Л. Вайза [13] наголошує на ролі ціннісних мотивів (раціональних, нормативних та афективних) у виборі публічної служби. На нашу думку, для військової служби це дає підстави припускати, що патріотична мотивація не замінює, а доповнює організаційні умови служби, зокрема виконання державою своїх соціальних зобов'язань. Водночас названі теорії формувалися переважно на матеріалі цивільної праці, тому їх перенесення на військову службу є теоретичним припущенням і потребує емпіричної перевірки.

Спираючись на ці підходи, зв'язок між соціальним захистом та ефективністю служби можна подати як гіпотетичний ланцюг впливу. Соціальні гарантії формують у військовослужбовця та його родини відчуття безпеки й справедливості, що впливає на мотивацію та лояльність. Мотивація, своєю чергою, визначає рішення особи про вступ на службу, продовження контракту та якість виконання завдань. На агрегованому рівні це проявляється у показниках комплектування, утримання особового складу та боєздатності підрозділів. Проміжними чинниками виступають якість командування, умови служби, ставлення суспільства, тому соціальний захист слід розглядати як важливу, але не єдину умову ефективності.

Нормативно-правове регулювання соціального захисту військовослужбовців є багаторівневим. Його основою є Конституція України [2]. Загальні засади гарантій визначає Закон України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей» [3], порядок проходження служби – Закон України «Про військовий обов'язок і військову службу» [4], гарантії для осіб, які брали участь у захисті держави, і політику щодо ветеранів – Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» [5], а пенсійне забезпечення осіб, звільнених із військової служби, – Закон України «Про пенсійне забезпечення осіб, звільнених з військової служби, та деяких інших осіб» [14].

Конкретизація норм здійснюється актами Кабінету Міністрів України, наказами Міністерства оборони та інших центральних органів виконавчої влади. В умовах воєнного стану значна частина змін вноситься оперативно, що забезпечує швидку реакцію на потреби, але водночас створює ризик частої змінюваності умов і розбіжностей у практиці застосування. Показовими є два приклади. Постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2022 № 168 «Питання деяких виплат військовослужбовцям, особам рядового і начальницького складу, поліцейським та їх сім'ям під час дії воєнного стану» [15] запровадила додаткову винагороду. Постановою Кабінету Міністрів України від 12.06.2026 № 768 [16] запроваджено експериментальний проєкт, що діятиме до червня 2028 р. і дозволяє укладати піхотно-штурмовий, бойовий та базовий контракти з визначеними строками служби. Обидва акти ухвалено Кабінетом Міністрів, а не законом, що ілюструє тезу про оперативність і водночас змінюваність регулювання.

Інституційну систему реалізації гарантій утворюють Міністерство оборони України, Генеральний штаб, територіальні центри комплектування та соціальної підтримки, військові частини, Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України, Міністерство у справах ветеранів України, Пенсійний фонд України, заклади охорони здоров'я та органи місцевого самоврядування. Кожен із цих суб'єктів має власні повноваження та інформаційні ресурси, що зумовлює потребу в узгодженій взаємодії.

Комплектування Збройних Сил України охоплює цикл, що складається із трьох стадій: залучення до служби (добровільний вступ за контрактом, мобілізація), проходження служби та її завершення. Соціальні гарантії впливають на кожну з цих стадій, хоча механізм впливу різний.

Залучення. Рішення про вступ на службу за контрактом ухвалюється з урахуванням не лише грошового забезпечення, а й сукупності очікувань щодо безпеки, умов служби, гарантій для сім'ї та подальшої адаптації. Прозорість і передбачуваність цих умов формують довіру до держави. Нестабільність або складність підтвердження гарантій може знижувати привабливість контрактної служби та посилювати залежність системи від примусових механізмів мобілізації. У цьому сенсі контракт має сприйматися як взаємне зобов'язання: особа бере на себе ризики служби, а держава гарантує чітко визначений пакет прав і дотримується його. З 15 червня 2026 р. запроваджено нові контракти з визначеними строками служби [16]. Оцінювання впливу цих контрактів на комплектування потребує узагальнених офіційних даних про динаміку добровільного набору, які в цьому дослідженні не використовувалися.

Проходження служби. На цій стадії соціальний захист впливає на утримання особового складу. Невизначеність строків служби, невирішені питання виплат, труднощі у підтвердженні статусу чи отриманні допомоги для сім'ї можуть знижувати мотивацію та сприяти порушенням військової дисципліни, зокрема самовільному залишенню частин. Слід застерігати від спрощення: самовільне залишення частин має багатофакторну природу, і соціальні гарантії є лише одним із чинників, поряд із умовами служби, якістю командування, психологічним навантаженням та іншими обставинами. Питання визначеності строків служби частково адресовано постановою № 768 [16], проте її вплив на утримання особового складу ще не оцінено.

Мобілізація. У разі мобілізації, коли вступ на службу не є добровільним, значення соціальних гарантій і справедливості процедур особливо зростає. Сприйняття справедливості мобілізаційних механізмів (рівність підходів, прозорість процедур, дотримання гарантій і відстрочок) впливає на ставлення

суспільства до служби та на довіру до держави. Для публічного управління це означає потребу в поєднанні мобілізаційних заходів із чіткими, зрозумілими й виконуваними гарантіями, а також із можливістю ефективно оскаржувати рішення.

Завершення служби. Умови звільнення, поновлення на цивільній роботі, медична та психологічна реабілітація, пенсійне забезпечення формують уявлення потенційних військовослужбовців про наслідки служби. Якість післяслужбової адаптації безпосередньо впливає на репутацію держави як роботодавця й опосередковано на готовність громадян до служби. Отже, управління завершенням служби є інструментом комплектування так само, як і управління її початком.

Боєздатність є комплексною характеристикою, що охоплює укомплектованість, професійну підготовку, матеріально-технічне забезпечення, фізичний та морально-психологічний стан особового складу. Соціальний захист впливає передусім на дві останні складові, а також опосередковано на укомплектованість.

Здоров'я та реабілітація. Медичне забезпечення, реабілітація та психологічна підтримка визначають здатність держави зберігати людський ресурс: своєчасна допомога скорочує період втрати боєздатності, а затримки чи формальний підхід збільшують втрати, яких можна було б уникнути.

Родина військовослужбовця. Упевненість у соціальній захищеності родини знижує психологічне навантаження й дає змогу зосередитися на виконанні завдань; гарантії для членів сімей у разі загибелі, поранення чи зникнення безвісти мають особливу вагу, бо визначають уявлення особи про наслідки власного ризику.

Справедливість і довіра. Різні умови для різних категорій військовослужбовців чи труднощі в отриманні виплат підривають довіру до командування й держави та негативно позначаються на згуртованості підрозділів.

Аналіз нормативної бази, практики її застосування та результатів аудиту Рахункової палати [10] дає підстави виокремити такі групи проблем. Слід зазначити, що аудит стосувався інституту фахівців із супроводу ветеранів, а не соціального захисту військовослужбовців загалом, тому його висновки використано як свідчення системних управлінських проблем у суміжній сфері, а не як пряму оцінку політики щодо військовослужбовців.

Розпорошеність повноважень. Питання соціального захисту військовослужбовців перебувають у відданні кількох органів: Міністерства оборони, Генерального штабу, територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки, Міністерства соціальної політики, Міністерства у справах ветеранів, Пенсійного фонду, органів місцевого самоврядування. За відсутності єдиного координатора підвищується ризик дублювання, розбіжностей у тлумаченні норм і перекладання відповідальності. Аудит Рахункової палати у сфері ветеранської політики також констатував недостатню координацію та нормативне врегулювання з боку профільного міністерства [10].

Адміністративні бар'єри. Для отримання гарантій військовослужбовцям та членам їхніх сімей нерідко потрібно збирати довідки, подавати документи в різні установи, особисто з'являтися для підтвердження статусу. Для особи, яка перебуває на службі, такі процедури створюють додаткове навантаження й знижують доступність гарантій. Особливо вразливими є родини загиблих, зниклих безвісти та військовополонених, для яких тривалі процедури мають і значну емоційну вартість. За результатами аудиту у сфері ветеранської політики, станом на 01.10.2025 лише 1,5 % заяв, внесених до електронної системи «е-Ветеран», було подано безпосередньо заявниками через цю платформу [10].

Недостатня інтеграція цифрових сервісів. Незважаючи на розвиток електронних сервісів і реєстрів, зокрема Єдиного державного реєстру призовників, військовозобов'язаних та резервістів «Оберіг» і застосунку «Армія+», взаємодія між відомчими базами даних залишається неповною. Це може змушувати громадянина самостійно подавати відомості, які держава вже має. Аудит Рахункової палати виявив, що платформа «е-Ветеран» не має інтеграції з іншими реєстрами та сервісами (зокрема Пенсійним фондом, Міноборони, МОЗ), звітність ведеться вручну, а кількість заяв у реєстрі (56 487 станом на 01.10.2025) майже вдвічі менша за кількість у звітності Мінветеранів [10].

Нерівність і непередбачуваність гарантій. Різні умови для категорій військовослужбовців (контрактників, мобілізованих, звільнених зі служби), часті зміни регулювання та складність нормативної бази ускладнюють планування та знижують довіру. З 15 червня 2026 р. запроваджено експериментальну модель контрактів із визначеними строками служби [16], що свідчить про зміну підходів до визначеності умов служби.

Кадрові та ресурсні обмеження адміністрування. Працівники органів, що опрацьовують звернення й реалізують гарантії, зазнають значного навантаження, а нестача кадрів, навичок і технічних засобів призводить до затримок. Аудит Рахункової палати зафіксував, що фахівці із супроводу ветеранів змушені формувати звітність вручну, а в окремих громадах – використовувати власну техніку та засоби зв'язку [10]. Це свідчить, що ефективність гарантій залежить від спроможності адміністративного апарату, а не лише від норм.

Відсутність системного моніторингу. Оцінка політики здебільшого зводиться до обсягів видатків і кількості отримувачів, тоді як зв'язок гарантій із комплектуванням, утриманням і боєздатністю не вимірюється. Без цього складно ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Рахункова палата зафіксувала відсутність ключових показників ефективності та механізмів верифікації звітних даних у сфері супроводу ветеранів: за один і той самий звітний період (01.10.2025) Міністерство надало дві різні кількості заяв – 95 086 та 88 122 [10].

Досвід держав із розвиненими системами підтримки військовослужбовців і ветеранів дає орієнтири для вітчизняної політики, проте його перенесення потребує врахування умов повномасштабної війни. Порівняння має ілюстративний характер і ґрунтується на офіційних джерелах відповідних держав.

У Сполучених Штатах Америки Департамент у справах ветеранів (U.S. Department of Veterans Affairs) відповідає за підтримку ветеранів; досвід США зі стратегічного управління медико-соціальним забезпеченням ветеранів проаналізовано в [9]. Слід зважати, що

цей орган обслуговує передусім ветеранів, тому модель «єдиної інституції» стосується післяслужбового етапу, а не проходження служби.

У Сполученому Королівстві зобов'язання держави перед військовослужбовцями, ветеранами та їхніми родинами оформлено як Угоду збройних сил (Armed Forces Covenant); Законом про збройні сили 2021 р. [17] запроваджено обов'язок місцевих органів влади, державних шкіл та органів системи охорони здоров'я належним чином враховувати («due regard») принципи Угоди у сферах житла, охорони здоров'я та освіти; він діє з 22.11.2022 [18]. Законопроєкт Armed Forces Bill 2026 [19] передбачає поширення цього обов'язку на уряди та ширше коло сфер, зокрема соціальну допомогу й догляд; наприкінці жовтня 2026 р. він розглядався в Палаті лордів [19].

У Канаді мандат Міністерства у справах ветеранів (Veterans Affairs Canada) визначено Законом про Міністерство у справах ветеранів: він охоплює догляд, лікування та повернення до цивільного життя осіб, які служили у Збройних силах Канади, а також підтримку їхніх родин [20]. Для канадської моделі характерна увага до переходу від служби до цивільного життя як окремого етапу управління.

Для України з цього можна зробити обережні висновки. У США та Канаді функції щодо ветеранів зосереджено в окремих центральних органах, проте ключовим викликом лишається узгодження їхньої роботи з оборонними відомствами на етапі переходу до цивільного життя. Британський досвід показує можливість закріплення зобов'язань держави як юридичного стандарту («належне врахування»). Обидві моделі приділяють окрему увагу переходу до цивільного життя. Запозичення вимагає врахування масштабів потреб, бюджетних можливостей і умов воєнного стану.

Подолання виявлених проблем потребує переходу від розрізненого адміністрування окремих гарантій до цілісного управління соціальним захистом як елементом кадрової політики сектору безпеки й оборони. Пропонуються такі напрями.

Проактивне надання гарантій. Держава має призначати та виплачувати гарантії на підставі даних державних реєстрів без вимоги до особи повторно подавати відомості; це потребує нормативного закріплення права особи не подавати інформацію, якою вже володіє держава.

Цифрова інтеграція. Доцільно забезпечити обмін даними між реєстрами відомств, що реалізують гарантії, та єдину точку входу з переліком гарантій і станом розгляду звернень, з урахуванням захисту персональних даних і кібербезпеки.

Міжвідомча координація. Необхідно розмежувати повноваження органів влади та визначити орган або колегіальну структуру, відповідальну за координацію політики, збирання даних і оцінювання результативності.

Прозоре інформування. Потрібні єдиний довідковий ресурс і стандартизовані пам'ятки для різних категорій військовослужбовців та членів їхніх родин.

Прогнозованість регулювання. Зміни умов гарантій мають супроводжуватися перехідними положеннями, оцінкою впливу на особовий склад і консультаціями з військовослужбовцями та експертами.

Спроможність апарату. Потрібні навчання працівників, стандартизація процедур, чіткі строки розгляду звернень і відповідальність за їх дотримання.

Залучення громад і родин. Доцільно закріпити роль органів місцевого самоврядування у наданні послуг військовослужбовцям, ветеранам і родинам та передбачити механізми співфінансування.

Система показників. Пропонується моніторинг, що поєднує показники процесу (час розгляду звернень, частка гарантій, наданих проактивно) та результату (укомплектованість, динаміка добровільного набору, утримання особового складу, рівень довіри за опитуваннями).

Запропоновані напрями потребують поетапного впровадження. На короткостроковому етапі доцільно розмежувати повноваження, визначити координатора політики, затвердити стандарти строків і якості опрацювання звернень та створити єдиний інформаційний ресурс; на середньостроковому – інтегрувати реєстри, запровадити надання гарантій для найпоширеніших випадків і систему моніторингу; на довгостроковому – закріпити зобов'язання держави як юридично значущі стандарти та інтегрувати соціальний захист у кадровий менеджмент сектору безпеки й оборони.

Ресурсне забезпечення має ґрунтуватися на принципі фінансової стійкості: розширення гарантій без урахування бюджетних можливостей створює ризик невиконання зобов'язань, що, ймовірно, шкодить довірі більше, ніж помірніші, але гарантовані стандарти. Тому реформи доцільно супроводжувати оцінкою вартості та впливу.

До основних ризиків належать: опір змінам окремих відомств; недостатня якість даних у реєстрах (аудит Рахункової палати зафіксував суттєві розбіжності між звітністю та реєстром [10]); захист персональних даних; недостатня підготовка змін в умовах воєнного стану. Для їх мінімізації доцільні пілотні проєкти, поступове розширення охоплення та залучення експертів і представників військовослужбовців.

Отримані результати дають підстави розглядати соціальний захист військовослужбовців не лише як гарантію, а й як елемент кадрової політики сектору безпеки й оборони, де ефективність політики оцінюється за результатами, а не лише за виконанням процедур. Запропоновані напрями можуть бути використані органами, відповідальними за кадрову політику та соціальний захист, під час розроблення програм і показників їх оцінювання; їх реалізація потребує політичної волі, ресурсів і узгодження позицій відомств.

Дослідження має обмеження: зв'язок між соціальними гарантіями та боєздатністю опосередкований, тому висновки переважно концептуальні й потребують емпіричної перевірки; частина даних про комплектування може бути недоступною з міркувань безпеки; зарубіжний досвід подано узагальнено; огляд літератури не вичерпний, а емпіричні дані (звіт Рахункової палати) стосуються суміжних сфер і не дозволяють робити висновків про причинно-наслідковий зв'язок.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Соціальний захист військовослужбовців доцільно розглядати як інструмент публічного управління кадровим потенціалом сектору безпеки й оборони, що впливає на залучення, утримання та боєздатність особового складу. Складові соціального захисту (матеріальна, житлова, медична, захист родини, пенсійна та

післяслужбова) виконують різні управлінські функції, які в сукупності формують довіру до держави як роботодавця.

Основними проблемами реалізації гарантій є розпорошеність повноважень, адміністративні бар'єри, недостатня цифрова інтеграція, нерівність і непередбачуваність регулювання та відсутність системного моніторингу ефективності. Їх подолання потребує проактивного надання гарантій, інтеграції реєстрів, чіткої міжвідомчої координації, прозорого інформування та запровадження системи показників результативності.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною оцінкою впливу окремих гарантій на показники комплектування й утримання особового складу, порівняльним аналізом досвіду держав-членів НАТО та розробкою методики оцінювання ефективності політики соціального захисту військовослужбовців.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Про введення воєнного стану в Україні : Указ Президента України від 24 лютого 2022 р. № 64/2022 / Президент України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022

2. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України.* 1996. № 30. Ст. 141. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр

3. Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей : Закон України від 20 грудня 1991 р. № 2011-XII / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12

4. Про військовий обов'язок і військову службу : Закон України від 25 березня 1992 р. № 2232-XII / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12

5. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту : Закон України від 22 жовтня 1993 р. № 3551-XII / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12

6. Теремецький В.І., Кельбя С.Г. Адміністративно-правове регулювання соціального захисту військовослужбовців в Україні. *Наукові записки. Серія «Право»*. 2024. Вип. 16. С. 253–259. DOI: https://doi.org/10.36550/2522-9230-2024-16-253-259

7. Тимочко І.О. Статус учасника бойових дій в Україні: публічно-управлінський аспект. *Інвестиції: практика та досвід.* 2023. № 3. С. 107–113. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.3.107

8. Захарин А.А. Партисипативні механізми у системі державного управління соціальним захистом ветеранів. *Публічне управління та соціальна робота.* 2026. Т. 1. С. 14–20. DOI: https://doi.org/10.32782/3041-1319/2026-1-2

9. Кіцак Т. Стратегічне управління медико-соціальним забезпеченням учасників бойових дій та ветеранів у системі охорони здоров'я: досвід США для України. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення.* 2026. № 17. С. 76–86. DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-17-76-86

10. Звіт про результати аудиту відповідності на тему «Інститут помічника ветерана: підтримка та реінтеграція ветеранів до мирного життя» : затв. рішенням Рахункової палати від 28 травня 2026 р. № 17-4 / Рахункова палата. Київ, 2026. 40 с. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2026/17-4_2026/Zvit_17-4_2026.pdf

11. Maslow A.H. A theory of human motivation. *Psychological Review.* 1943. Vol. 50. № 4. P. 370–396. DOI: https://doi.org/10.1037/h0054346

12. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B.B. *The motivation to work.* 2nd ed. New York, 1959. 157 p.

13. Perry J.L., Wise L.R. The motivational bases of public service. *Public Administration Review.* 1990. Vol. 50. № 3. P. 367–373. DOI: https://doi.org/10.2307/976618

14. Про пенсійне забезпечення осіб, звільнених з військової служби, та деяких інших осіб : Закон України від 9 квітня 1992 р. № 2262-XII / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2262-12

15. Питання деяких виплат військовослужбовцям, особам рядового і начальницького складу, поліцейським та їх сім'ям під час дії воєнного стану : постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2022 р. № 168 / Кабінет Міністрів України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2022-п

16. Про реалізацію експериментального проекту щодо запровадження додаткових мотиваційних чинників для деяких категорій військовослужбовців та поліцейських поліції особливого призначення, а також встановлення особливостей проходження військової служби за контрактом громадянами України, іноземцями та особами без громадянства у Збройних Силах, розвідувальному органі Міністерства оборони, Державній спеціальній службі транспорту, Національній гвардії, Державній прикордонній службі, Службі безпеки, Службі зовнішньої розвідки та Державній службі спеціального зв'язку та захисту інформації під час воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 12 червня 2026 р. № 768 / Кабінет Міністрів України. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-realizatsiiu-eksperymentalnoho-proektu-shchodo-zaprovadzhennia-dodatkovykh-t120626

17. Armed Forces Act 2021 : UK Public General Acts 2021 c. 35 / UK Parliament. URL: https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2021/35/contents

18. Statutory Guidance on the Armed Forces Covenant Duty (Covering the United Kingdom) / Ministry of Defence. London, 2022. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/636a3e1ee90e076195c8fc40/Armed_Forces_Covenant_Duty_Statutory_Guidance___November_2022___Accessible_version.odt

19. Armed Forces Bill 2026 (HL Bill 36) / UK Parliament. URL: https://bills.parliament.uk/bills/4065

20. Mandate / Veterans Affairs Canada. URL: https://veterans.gc.ca/en/about-vac/what-we-do/mandate

REFERENCES:

1. Prezydent Ukrainy (2022) Pro vvedennia voiennoho stanu v Ukraini [On the introduction of martial law in Ukraine]: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 24 liutoho 2022 r. № 64/2022. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022 (in Ukrainian)

2. Verkhovna Rada Ukrainy (1996) Konstytutsiia Ukrainy [Constitution of Ukraine]: Zakon Ukrainy vid 28.06.1996 № 254k/96-VR. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, no. 30, art. 141. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр (in Ukrainian)

3. Verkhovna Rada Ukrainy (1991) Pro sotsialnyi i pravovyi zakhyst viiskovosluzhbovtsiv ta chleniv yikh simei [On social and legal protection of servicemen and members of their families]: Zakon Ukrainy vid 20 hrudnia 1991 r. № 2011-XII. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12 (in Ukrainian)

4. Verkhovna Rada Ukrainy (1992) Pro viiskovyi obovyazok i viiskovu sluzhbu [On military duty and military service]: Zakon Ukrainy vid 25 bereznia 1992 r. № 2232-XII. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12 (in Ukrainian)

5. Verkhovna Rada Ukrainy (1993) Pro status veteraniv viiny, harantii yikh sotsialnoho zakhystu [On the status of war veterans and guarantees of their social protection]: Zakon Ukrainy vid 22 zhovtnia 1993 r. № 3551-XII. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12 (in Ukrainian)

6. Teremetskyi V. I., Kelbia S. H. (2024) Administratyvno-pravove rehuliuvannia sotsialnoho zakhystu viiskovosluzhbovtsiv v Ukraini [Administrative and legal regulation of social protection of military personnel in Ukraine]. *Naukovi zapysky. Seriia "Pravo",* iss. 16, pp. 253–259. DOI: https://doi.org/10.36550/2522-9230-2024-16-253-259 (in Ukrainian)

7. Tymochko I. O. (2023) Status uchasnyka boiovykh dii v Ukraini: publichno-upravlinskyi aspekt [Combatant status in Ukraine: public and administrative aspect]. *Investytsii: praktyka ta dosvid,* no. 3, pp. 107–113. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.3.107 (in Ukrainian)

8. Zakharyn A. A. (2026) Partysypatyvni mekhanizmy u systemi derzhavnoho upravlinnia sotsialnym zakhystom veteraniv [Participatory mechanisms in the system of public administration of social protection of veterans]. *Publichne upravlinnia ta sotsialna robota,* vol. 1, pp. 14–20. DOI: https://doi.org/10.32782/3041-1319/2026-1-2 (in Ukrainian)

9. Kitsak T. (2026) Stratehichne upravlinnia medyko-sotsialnym zabezpechenniam uchasnykiv boiovykh dii ta veteraniv u systemi okhorony zdorovia: dosvid SShA dlia Ukrainy [Strategic management of medical and social support for combatants and veterans in the healthcare system: U.S. experience for Ukraine]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia,* no. 17, pp. 76–86. DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-17-76-86 (in Ukrainian)

10. Rakhunkova palata (2026) Zvit pro rezultaty audytu vidpovidnosti na temu "Instytut pomichnyka veterana: pidtrymka ta reintehratsiia veteraniv do myrnoho zhyttia" [Report on the results of the compliance audit on the topic "Veteran assistant institute: support and reintegration of veterans into civilian life"]. Kyiv. Available at: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2026/17-4_2026/Zvit_17-4_2026.pdf (accessed November 10, 2026). (in Ukrainian)

11. Maslow A. H. (1943) A theory of human motivation. *Psychological Review,* vol. 50, no. 4, pp. 370–396. DOI: https://doi.org/10.1037/h0054346

12. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. B. (1959) The motivation to work. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons.

13. Perry J. L., Wise L. R. (1990) The motivational bases of public service. *Public Administration Review,* vol. 50, no. 3, pp. 367–373. DOI: https://doi.org/10.2307/976618

14. Verkhovna Rada Ukrainy (1992) Pro pensiine zabezpechennia osib, zvilnenykh z viiskovoi sluzhby, ta deiakykh inshykh osib [On pension provision for persons discharged from military service and certain other persons]: Zakon Ukrainy vid 9 kvitnia 1992 r. № 2262-XII. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2262-12 (in Ukrainian)

15. Kabinet Ministriv Ukrainy (2022) Pytannia deiakykh vyplat viiskovosluzhbovtsiam, osobam riadovoho i nachalnytskoho skladu, politseiskym ta yikh simyam pid chas dii voiennoho stanu [Issues of certain payments to servicemen, rank-and-file and commanding personnel, police officers and their families during martial law]: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 28 liutoho 2022 r. № 168. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2022-п (in Ukrainian)

16. Kabinet Ministriv Ukrainy (2026) Pro realizatsiiu eksperymentalnoho proiektu shchodo zaprovadzhennia dodatkovykh motyvatsiinykh chynnykiv dlia deiakykh katehorii viiskovosluzhbovtsiv ta politseiskykh politsii osoblyvoho pryznachennia, a takozh vstanovlennia osoblyvostei prokhodzhennia viiskovoi sluzhby za kontraktom hromadianamy Ukrainy, inozemtsiamy ta osobamy bez hromadianstva u Zbroinykh Sylakh, rozviduvalnomu orhani Ministerstva oborony, Derzhavnii spetsialnii sluzhbi transportu, Natsionalnii hvardii, Derzhavnii prykordonnii sluzhbi, Sluzhbi bezpeky, Sluzhbi zovnishnoi rozvidky ta Derzhavnii sluzhbi spetsialnoho zviazku ta zakhystu informatsii pid chas voiennoho stanu: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 12 chervnia 2026 r. № 768. Available at: https://kmu.gov.ua/npas/pro-realizatsiiu-eksperymentalnoho-proektu-shchodo-zaprovadzhennia-dodatkovykh-t120626 (in Ukrainian)

17. UK Parliament (2021) Armed Forces Act 2021 (c. 35). Available at: https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2021/35/contents

18. Ministry of Defence (2022) Statutory Guidance on the Armed Forces Covenant Duty (Covering the United Kingdom). London. Available at: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/636a3e1ee90e076195c8fc40/Armed_Forces_Covenant_Duty_Statutory_Guidance___November_2022___Accessible_version.odt

19. UK Parliament (2026) Armed Forces Bill 2026 (HL Bill 36). Available at: https://bills.parliament.uk/bills/4065

20. Veterans Affairs Canada (2026) Mandate. Available at: https://veterans.gc.ca/en/about-vac/what-we-do/mandate

Дата надходження статті: 30.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 03.11.2026
Дата публікації статті: 24.11.2026