

# Вплив фінансового забезпечення на ефективність управління людськими ресурсами в оборонній сфері

## The impact of financial support on the effectiveness of human resource management in the defense sector

**Світлана Стоянова-Коваль<sup>A</sup>**

**Correspond author:** доктор економічних наук, професор, викладач кафедри кадрової, мобілізаційної та організаційно-штатної роботи, e-mail: stoyanovakoval@gmail.com, ORCID: 0000-0002-1945-0509

**Антон Захаров<sup>A</sup>**

заступник начальника кафедри забезпечення військ (сил), e-mail: shuter82@gmail.com, ORCID: 0009-0009-2843-6440

**Денис Лісовенко<sup>A</sup>**

кандидат технічних наук, доцент заступник начальника академії з наукової роботи – начальник науково-організаційного відділу, e-mail: lisoenkodenis78@gmail.com, ORCID: 0000-0002-0006-8035

**Ірина Остапенко<sup>B</sup>**

кандидат філософських наук, начальник відділу моніторингу стану виплат особовому складу, e-mail: ostapenko03@ukr.net, ORCID: 0000-0002-1997-6375

**Svitlana Stoyanova-Koval<sup>A</sup>**

**Correspond author:** Dr of Economics Science, Professor, teacher of the department of personnel, mobilization and organizational and staff work, e-mail: stoyanovakoval@gmail.com, ORCID: 0000-0002-1945-0509

**Anton Zakharov<sup>A</sup>**

Deputy Head of the Department of Troops (Forces), e-mail: shuter82@gmail.com, ORCID: 0009-0009-2843-6440

**Denys Lisoenko<sup>A</sup>**

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Deputy Head of the Academy for Scientific Work, e-mail: lisoenkodenis78@gmail.com, ORCID: 0000-0002-0006-8035

**Irina Ostapenko<sup>B</sup>**

Candidate of Philosophical Sciences, Head of the Department, e-mail: ostapenko03@ukr.net, ORCID: 0000-0002-1997-6375

<sup>A</sup> Військова академія, м. Одеса, Україна

<sup>B</sup> Генеральний штаб Збройних Сил України, м. Київ, Україна

<sup>A</sup> Military Academy, Odesa, Ukraine

<sup>B</sup> General Staff of the Armed Forces of Ukraine, Kyiv, Ukraine

Received: February 19, 2025 | Revised: February 26, 2025 | Accepted: February 28, 2025

DOI: 10.33445/sds.2025.15.1.27

**Мета роботи:** є аналіз чинників, що впливають на фінансове забезпечення, висвітлення низки особливостей фінансового забезпечення оборонної сфери, виявлення проблем та недоліків у фінансовому забезпеченні оборонного персоналу. Дослідження фінансового забезпечення як інструмента підтримки стратегічного управління людськими ресурсами, так як важливість довгострокового планування витрат на розвиток персоналу, підвищення кваліфікації, а також на соціальні пакети, які відіграють важливу роль у збереженні кадрового потенціалу безумовна.

**Метод дослідження:** комплексні методи синтезу, аналізу.

**Результати дослідження:** У процесі дослідження описано фінансове забезпечення з точки зору його ролі в мотивації, соціальному захисті та стратегічному плануванні, приділена увага фінансовим аспектам, які безпосередньо впливають на ефективність управління персоналом у військовій сфері, що є особливо важливо в умовах воєнного стану. Зазначено, що фінансове забезпечення в управлінні людськими ресурсами у Збройних Силах України має бути не лише інструментом виплати заробітної плати, але й засобом мотивації та утримання кваліфікованих військових кадрів.

**Цінність дослідження:** стаття буде корисною як науковцям, що вивчають управління персоналом, питання фінансового менеджменту в оборонній сфері, так і практикам, що відповідають за бюджетування, стратегічне планування та розвиток оборонного сектору.

**Тип статті:** теоретична.

**Purpose:** is an analysis of factors affecting financial support, coverage of a number of features of the financial support of the defense sphere, identification of problems and shortcomings in the financial support of defense personnel he study of financial support as a tool for supporting strategic human resources management, as well as the importance of long-term planning of costs for personnel development, professional development, as well as for social packages, which play an important role in maintaining personnel potential, are indispensable.

**Method:** complex methods of synthesis and analysis.

**Findings:** In the process of research, financial support is described from the point of view of its role in motivation, social protection and strategic planning, attention is paid to financial aspects that directly affect the effectiveness of personnel management in the military sphere, which is especially important in the conditions of martial law. It is noted that financial support in the management of human resources in the Armed Forces of Ukraine should be not only a tool for paying wages, but also a means of motivating and retaining qualified military personnel.

**Value:** the article will be useful both to scientists studying personnel management, financial management issues in the defense sphere, and to practitioners responsible for budgeting, strategic planning and development of the defense sector.

**Papertype:** theoretical.

**Ключові слова:** військова кадрова політика, оборонна сфера, фінансове забезпечення, мотивація та збереження персоналу, управління персоналом.

**Key words:** military personnel policy, defense sphere, financial support, motivation and retention of personnel, personnel management.

## **Вступ**

Фінансове забезпечення Збройних Сил України (ЗСУ) під час воєнного стану є надзвичайно актуальною темою, з огляду на складну безпекову ситуацію, в якій перебуває Україна після початку повномасштабної військової агресії з боку російської федерації. В умовах зростаючих загроз для національної безпеки та територіальної цілісності України, стабільне й ефективне фінансування військових сил стає основним чинником забезпечення обороноздатності країни.

Нагальним стає значення фінансового забезпечення в управлінні людськими ресурсами, що є однією з ключових складових ефективного функціонування будь-якої організації, зокрема державних і військових структур. Управління людськими ресурсами в оборонній сфері України є вагомим компонентом забезпечення національної безпеки, особливо в умовах сучасних викликів та повномасштабного військового вторгнення. Цей процес включає комплекс заходів, спрямованих на підбір, навчання, розвиток і мотивацію персоналу, що забезпечує ефективність функціонування Збройних Сил. Ефективне управління людським капіталом у військовій сфері вимагає інтеграції сучасних підходів до управління людськими ресурсами, таких як стратегічне планування, забезпечення соціальної підтримки військовослужбовців, впровадження новітніх технологій у підготовку кадрів та створення конкурентоспроможних умов служби. У цьому контексті особлива увага приділяється фінансовому забезпеченню, матеріальному стимулюванню та розвитку системи соціальних гарантій, які є основними інструментами підвищення мотивації та боєздатності військового персоналу.

## **Теоретичні основи дослідження**

З огляду літературних джерел, зазначимо, що науковці розглядають фінансове забезпечення в управлінні людськими ресурсами як невід'ємну складову успішного розвитку організацій. Воно не лише сприяє ефективному виконанню професійних обов'язків, але й забезпечує збереження та розвиток кадрового потенціалу, що є важливим для підтримки конкурентоспроможності та стабільності будь-якої організації чи установи, і можуть бути притаманні різним сферам діяльності, в тому числі і оборонного сектору.

Управління людськими ресурсами є міждисциплінарним поняттям, яке досліджується багатьма вченими у контексті організаційного розвитку, продуктивності та мотивації персоналу. Так, Гері Десслер визначає управління людськими ресурсами як системний підхід до найму, навчання, розвитку, мотивації та утримання працівників. Він підкреслює, що ефективне управління людськими ресурсами сприяє досягненню стратегічних цілей організації шляхом забезпечення кваліфікованого та мотивованого персоналу [9].

У своїй праці "Практика управління людськими ресурсами" Майкл Армстронг описує управління людськими ресурсами як стратегічний підхід до ефективного управління людьми, які працюють в організації. Він наголошує на важливості інтеграції управління людськими ресурсами зі стратегіями бізнесу для досягнення конкурентних переваг. На нашу думку, даний підхід буде доречний і для військових організацій.

Едвард Л. Губер, в свою чергу пропонує розглядати управління людськими ресурсами як процес, що включає аналіз потреб у персоналі, його найм, навчання, розвиток і стимулювання. Важливим аспектом, за Губером, є підвищення продуктивності та задоволеності працівників через розвиток їхніх професійних навичок [3].

Управління людськими ресурсами як функцію, що забезпечує організацію «людським капіталом» бачить Дейв Ульріх. Він підкреслює стратегічну важливість HR як партнера в управлінні бізнесом, де основна мета управління персоналом — це створення доданої вартості для організації через розвиток співробітників [12].

Капур А. зосереджується на управлінських ролях у контексті управління людськими ресурсами. Він наголошує, що управління людськими ресурсами є не лише адміністративною

функцією, але й процесом підтримки співробітників через координацію, комунікацію та мотивацію [11].

Управління людськими ресурсами має різні інтерпретації залежно від контексту та підходу. Загалом воно охоплює планування, розвиток, мотивацію та підтримку працівників, що є ключовим фактором успіху будь-якої організації. Українські дослідники часто розглядають управління людськими ресурсами у контексті адаптації західних підходів до вітчизняних реалій. Наприклад, О. Амоша і В. Грішнова аналізують управління людськими ресурсами через призму соціально-економічних аспектів, зокрема вплив мотиваційних чинників та кадрової політики [1].

У своїх працях Єфіменко А., Попов С. обговорюють необхідність оновлення підходів до управління кадровим потенціалом у військовій сфері. З погляду фінансового забезпечення, стаття підкреслює важливість адекватного фінансування як ключового фактора мотивації військовослужбовців у рамках нової концепції кадрової політики [4].

Вітчизняні вчені підходять до питання фінансового забезпечення оборонної сфери комплексно, акцентуючи увагу на необхідності ефективного управління ресурсами, забезпеченні соціальних гарантій, модернізації та впровадженні інновацій. Їхні дослідження допомагають сформулювати уявлення про сучасні виклики в оборонній сфері та шляхи покращення фінансового забезпечення ЗСУ для підвищення їх боєздатності та ефективності [7, 10]. Питання фінансового забезпечення в оборонній сфері, зосередили свою увагу на кількох важливих аспектах, зокрема специфіці управління фінансовими ресурсами в умовах війни, соціальному захисті військовослужбовців, ефективності розподілу оборонних коштів, а також на модернізації та впровадженні інновацій.

### **Постановка проблеми**

В умовах війни фінансове забезпечення набуває особливої значущості як фактор підтримки морального духу військових та гарантія стабільності їхніх сімей. Нині фінансове забезпечення як мотиваційний чинник відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективного управління людськими ресурсами в оборонній сфері. Метою дослідження є вивчення основних чинників впливу фінансового забезпечення на ефективність управління людськими ресурсами, так як воно формує основу для стабільної роботи військових підрозділів, розвитку кадрового потенціалу та забезпечення високого рівня боєздатності в умовах сучасних викликів.

### **Результати**

Управління людськими ресурсами в контексті військової сфери охоплює всі аспекти, пов'язані з кадровим складом: управління військовими підрозділами, кадровими органами, військовослужбовцями, курсантами, професіоналами. Ефективне управління людськими ресурсами є критично важливим для оборонної сфери. В умовах постійного підвищення вимог до військових фахівців, завдання спеціалістів з управління персоналом полягає не лише в підтримці стратегічних пріоритетів оборонної структури, але й у забезпеченні її конкурентоспроможності на міжнародній арені. Оборонні установи прагнуть створити привабливий імідж роботодавця, який відповідає потребам та очікуванням військових кадрів, сприяючи їхній професійній мотивації та розвитку і одне з провідних місць в цьому займає фінансове забезпечення.

Фінансове забезпечення в управлінні людськими ресурсами в оборонній сфері є критично важливим аспектом, оскільки воно визначає рівень боєздатності, мотивації та професійного розвитку військовослужбовців. Українські вчені, які досліджували це питання, зосереджуються на таких ключових аспектах:

- оплата праці військовослужбовців;
- соціальні гарантії;

мотивація через фінансові стимули;  
ефективне управління фінансовими ресурсами в умовах воєнного стану.

### **Взаємозв'язок фінансового забезпечення та мотивації персоналу**

Належне фінансове забезпечення безпосередньо впливає на мотивацію та утримання персоналу, що є критично важливим для зміцнення оборонної спроможності країни. Фінансові ресурси можуть бути спрямовані на підвищення соціальних гарантій, збільшення зарплат, розвиток системи заохочень і бонусів, що стимулюватиме професійний розвиток та залучення висококваліфікованих кадрів. Так, достойне грошове забезпечення дозволяє не лише утримувати існуючий кадровий потенціал, але й залучати висококваліфікованих фахівців. Це критично важливо в умовах зростання вимог до оборонної спроможності. На ринку праці військова служба повинна залишатися конкурентоспроможною у порівнянні з іншими секторами, що вимагає адекватного фінансування [5].

У військовій сфері мотивація персоналу напряду впливає на боєздатність армії, швидкість реагування на загрози та успішність виконання бойових завдань. Специфіка такої діяльності вимагає високого рівня професійності, відповідальності та самопожертви. В таких умовах фінансове забезпечення є одним із найважливіших елементів, що формує мотивацію персоналу та виконує ключові функції:

#### 1. Матеріальне стимулювання:

Гідний рівень заробітної плати забезпечує фінансову стабільність військовослужбовців та їхніх сімей, що сприяє зниженню стресу та підвищенню продуктивності.

Додаткові виплати (премії, надбавки за ризик) посилюють відчуття винагороди за виконання складних і небезпечних завдань.

#### 2. Соціальна захищеність:

Соціальні пільги, включаючи медичне страхування, забезпечення житлом і пенсійні виплати, підвищують рівень задоволеності службою.

Одноразові компенсації за поранення або втрату годувальника створюють впевненість у турботі держави про військових і їхні сім'ї.

#### 3. Інвестиції в розвиток:

Фінансування навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки стимулює професійний розвиток персоналу, покращуючи їхній кар'єрний ріст і компетентність.

#### 4. Підтримка престижу професії:

Конкурентна оплата праці та надання соціальних привілеїв формують позитивний імідж військової служби, залучаючи нові кадри.

Фінансове забезпечення є ключовим фактором, який визначає ефективність управління людськими ресурсами, що пов'язано з багатьма причинами, особливо в таких критичних галузях, як оборонна сфера. Його вплив має важливе значення. Розглянути актуальність впливу через деякі аспекти, можна в табличному матеріалі, що відображено у табл. 1.

**Таблиця 1 – Вплив фінансового забезпечення на управління людськи ресурсом**

№ з/п	Критерій	Складові	Суть впливу
1.	Мотивація та залученість персоналу	Заробітна плата та бонуси	Гідна оплата праці підвищує задоволеність співробітників, їх відданість і продуктивність. У військовій сфері це особливо важливо для підтримки морального духу та стійкості персоналу.
		Соціальні пільги	Забезпечення якісного медичного страхування, житла та соціального захисту мотивує військовослужбовців до довгострокової служби.
2.	Розвиток і	Інвестиції в	Достатнє фінансування дозволяє організовувати якісну

№ з/п	Критерій	Складові	Суть впливу
	навчання персоналу	навчання	професійну підготовку, проводити тренінги та розробляти програми підвищення кваліфікації. Це забезпечує високий рівень компетентності кадрів.
		Технічна підготовка	Фінанси необхідні для впровадження сучасних технологій та інновацій у системах навчання, що збільшує ефективність виконання завдань.
3.	Утримання кваліфікованих кадрів	Конкурентоспроможні умови праці	Без належного фінансування фахівці можуть переходити до інших секторів з більш вигідними умовами, що призводить до дефіциту кваліфікованих кадрів.
		Захист під час служби	Забезпечення безпеки, страхування та виплат у разі поранення або втрати годувальника створюють довіру до роботодавця.
4.	Операційна ефективність	Інфраструктура	Фінансування забезпечує модернізацію казарм, навчальних центрів, військових баз та інших об'єктів, що впливає на комфорт та продуктивність персоналу.
		Технічне забезпечення	Достатній рівень фінансів гарантує доступ до сучасної техніки, обладнання та програмного забезпечення, необхідного для ефективного виконання службових обов'язків.
5.	Рівень стратегічного планування	Довгострокові програми	Належне фінансування дозволяє створювати стратегії розвитку людського капіталу, спрямовані на утримання, розвиток і адаптацію кадрів до нових умов.
		Гнучкість у кризових ситуаціях:	Фінансова підтримка допомагає оперативно реагувати на виклики, зокрема під час військових дій чи інших надзвичайних ситуацій

*Джерело:* систематизовано авторами

Фінансове забезпечення в управлінні людськими ресурсами у військовій сфері залежить від ряду чинників, які можна класифікувати за внутрішніми та зовнішніми впливами. Нижче на рис. 1. наведено основні чинники, які формують рівень фінансового забезпечення.



Рис. 1. Основні чинники, які формують рівень фінансового забезпечення



За наведеними даними рис. 1. можна розкрити деякі чинники наступним чином:

1 До державних та політичних чинників можна віднести

1.1 пріоритетність оборонної сфери в державному бюджеті обсяг фінансування залежить від стратегічного значення, яке держава надає оборонній сфері.

1.2 Законодавче регулювання: Закони та нормативно-правові акти визначають порядок виділення та використання коштів для військових потреб.

1.3 Геополітична ситуація: Воєнний стан, міжнародні конфлікти або загроза безпеці сприяють збільшенню фінансування військової сфери. Нині Україна має безпрецедентний досвід, щодо

2. Економічні чинники

2.2 Стан економіки: Загальний рівень економічного розвитку держави та наявність бюджетних ресурсів прямо впливають на розмір фінансування.

2.3 Інфляція: Підвищення цін зменшує купівельну спроможність виділених коштів.

2.4 Зовнішня фінансова підтримка: Кредити, гранти, міжнародна допомога сприяють покращенню фінансового забезпечення оборони.

3. Соціальні чинники

3.1 Очікування військовослужбовців: Потреба в належному матеріальному забезпеченні, включаючи заробітну плату, соціальні гарантії та пільги.

3.2 Мотиваційні потреби: Створення умов для збереження кваліфікованих кадрів через конкурентні фінансові стимули.

4. Організаційні чинники

4.1 Система управління фінансами: Наявність прозорих і ефективних механізмів розподілу коштів.

4.2 Ефективність планування та виконання бюджетів: Раціональне використання виділених ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

5. Технічні та інфраструктурні чинники

5.1 Стан інфраструктури: Необхідність у фінансуванні модернізації військових баз, житлових комплексів для військових, навчальних центрів.

5.2 Технологічний рівень: Фінансування інноваційних програм для підвищення боєздатності та професійного розвитку кадрів.

6. Міжнародні чинники

6.1 Міжнародна військова допомога: Обсяги допомоги від союзників у вигляді фінансів, техніки або навчальних програм.

6.2 Глобальні тенденції у військовому фінансуванні: Орієнтація на міжнародні стандарти управління людськими ресурсами.

Фінансове забезпечення управління людськими ресурсами у військовій сфері є багатофакторним процесом, який залежить від економічних можливостей держави, політичних рішень, соціальних потреб персоналу, а також міжнародної підтримки. Врахування цих чинників дозволяє створити ефективну систему управління, здатну відповідати на сучасні виклики та має свої особливості.

В свою чергу грамотне управління людськими ресурсами має ключове значення для ефективності та боєздатності Збройних Сил. Від нього залежить:

Підвищення боєздатності та готовності до дій – правильний розподіл і підготовка персоналу сприяють швидкому реагуванню на загрози та підвищенню загальної ефективності військових операцій.

Мотивація та моральний дух військових – забезпечення належних умов служби, професійного розвитку та соціальних гарантій позитивно впливає на мотивацію військовослужбовців та їх моральний стан.

Збереження та розвиток кадрового потенціалу – ефективне управління персоналом

сприяє підвищенню професійної підготовки, розвитку лідерських якостей, що, у свою чергу, забезпечує зростання кадрового резерву.

Оптимізація ресурсів – грамотне управління людськими ресурсами дозволяє оптимально використовувати фінансові, матеріальні та інші ресурси, що є особливо важливим у межах оборонних бюджетів.

Інновації та адаптація до змін – розвиток персоналу та впровадження сучасних технологій та методів управління сприяє адаптації оборонних структур до нових умов та викликів.

Національна безпека – загальний рівень безпеки держави напряду залежить від кваліфікації та координації дій військовослужбовців, які є основною рушійною силою оборонного комплексу.

Все вище зазначене має довгострокові виклики. Попри значне фінансування в умовах війни, відновлення економіки та інтеграція в євроатлантичні структури потребуватимуть стратегічного планування оборонних витрат, зокрема для модернізації техніки, інфраструктури та покращення умов служби.

Особливості фінансового забезпечення оборонної сфери України відображають специфіку воєнного часу, де кожна витрачена гривня впливає на національну безпеку та ефективність боротьби за незалежність.

#### **Волонтерські ініціативи у фінансовому забезпеченні оборонної сфери**

Однією з важливих особливостей фінансового забезпечення оборонної сфери в сучасних умовах є залучення громадян та бізнесу до фінансування оборони, що стало важливим компонентом супротиву. Волонтерські ініціативи, донорські програми та внески громадян суттєво доповнюють державне фінансування. Це можна об'єднати у окремий блок позабюджетних ресурсів, що має важливий вплив на поточну ситуацію в країні і є однією з особливостей сучасного фінансового забезпечення оборонної сфери. Активізація волонтерського руху та благодійних пожертв для фінансування конкретних військових проєктів має велике значення. З початком повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну волонтерський рух став невід'ємною частиною підтримки Збройних Сил України та цивільного населення. Громадяни активно залучаються до збору коштів, медичної допомоги, забезпечення військових технікою та спорядженням, а також допомоги внутрішньо переміщеним особам. Усі ініціативи демонструють високий рівень згуртованості українців у боротьбі за свободу та підтримці армії. Значну роль у волонтерстві відіграють благодійні фонди. Надходження до фонду “Повернись живим” відображені в таблиці 2 за вибраний період від 01.01.2022 до 15.12.2024 [6].

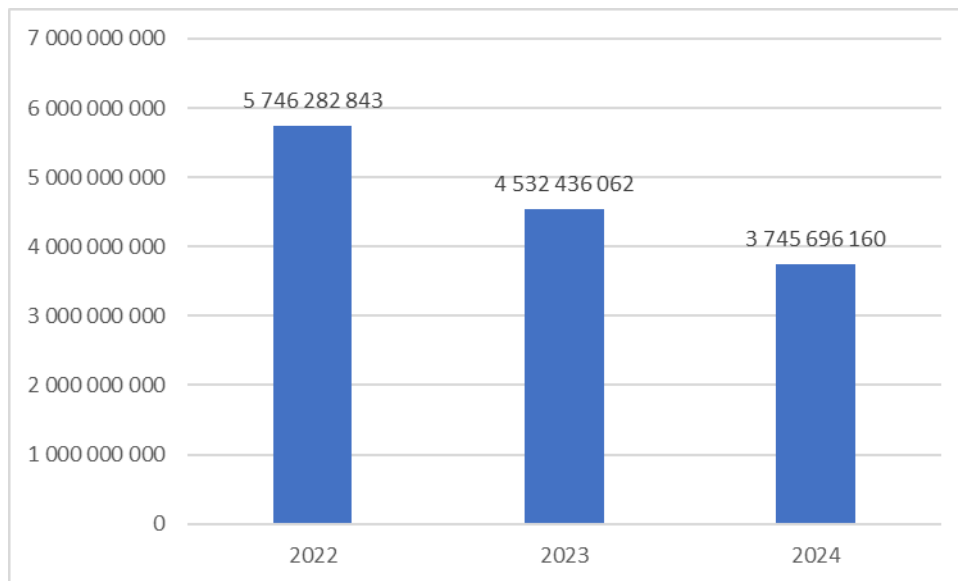
**Таблиця 2 - Надходження фонду “повернись живим”**

Рік	Загальна сума пожертв		Середня пожертва		Кількість пожертв
	грн	дол США	грн	дол США	
2022	5 746 282 843	184 483 150,76	3 472	111,48	1 654 860
2023	4 532 436 062	123 447 321,31	3 560	96,96	1 273 187
2024	3 745 696 160	92 859 350,27	3 434	85,45	1 090 708
Разом	14 024 414 086	400789 822,34	3 490грн	99,83	4 018 751

*Джерело:* систематизовано авторами за матеріалами [2, 6]

У 2023 році фонд “Повернись живим” отримав на 1,2 мільярда гривень менше донатів,

ніж у 2022 році, зменшилася й кількість транзакцій. Середній донат залишився стабільним – близько 3 560 гривень. Фонд встановив ціль збирати 300 мільйонів гривень щомісяця, і ця мета була досягнута впродовж більшості місяців з травня 2022 до кінця 2023 року. Попри спад на початку 2024 року, надходження у березні зросли .



**Рисунок 2** – Динаміка надходжень до Фонду “Повернись живим” за 2022-2024 р, грн

Великі благодійні фонди зазначають, що “українці переходять від емоційних донатів до системних, стало збільшення підписок на пожертву – це коли кожного місяця банк чи спеціальний додаток списує з вашого рахунку донат на благодійний фонд автоматично”. Статистика демонструє різну динаміку підписок на різні фонди. Водночас “Повернись живим” демонструє стабільне зростання – з 5175 підписок наприкінці 2022 року до 8438 на теперішній момент. Це свідчить про те, що фонди мають різні стратегії підтримки довіри донорів та залучення регулярних внесків, що впливає на їхню фінансову стабільність.

Волонтерська допомога значно підсилює як матеріальне, так і психологічне забезпечення військовослужбовців, що позитивно впливає на їхню мотивацію, лояльність і ефективність виконання бойових завдань. Можна зазначити такі основні аспекти взаємозв’язку:

1. Забезпечення матеріальних потреб, що зменшує фінансове навантаження на державу, підвищує безпеку та комфорт військових, надає можливість зосередитися на виконанні завдань замість пошуку ресурсів. Волонтерська допомога часто спрямована на закриття прогалів у фінансуванні та матеріальному забезпеченні, зокрема:

Надання захисного спорядження (шоломи, бронжилети);

Забезпечення військових сучасними засобами зв’язку, медичними засобами та технікою;

Постачання продуктів харчування, одягу та інших предметів першої необхідності.

2. Моральний дух, через підвищення мотивації виконувати завдання із самовіддачею, формування довіри до суспільства та уряду та зниження рівня стресу та емоційного вигорання. Волонтерська діяльність демонструє підтримку з боку суспільства, що значно підвищує моральний дух військовослужбовців:

Відчуття турботи та вдячності з боку громадян.

Психологічна підтримка через персональні листи, подарунки або організацію подій.

3. Гнучкість та оперативність має вплив через підвищення ефективності виконання



бойових завдань завдяки своєчасному забезпеченню, оптимізацію управління людськими ресурсами через зниження організаційних затримок. Волонтери швидше реагують на нагальні потреби, ніж державні органи:

Забезпечення необхідного спорядження або ресурсів у короткі строки.

Адресність допомоги, орієнтація на конкретні запити військових частин.

4. Підтримка реабілітації та соціальної адаптації завдяки збереженню фізичного та психологічного здоров'я військовослужбовців, формуванню позитивного ставлення до військової служби серед громадян. Волонтери активно залучені до роботи з військовими після повернення з зони бойових дій:

Організація програм психологічної підтримки та реабілітації.

Допомога у працевлаштуванні та інтеграції в мирне життя.

Залучення до волонтерської діяльності як способу соціальної адаптації.

5. Розвиток партнерства між державою та громадянським суспільством шляхом покращення комунікації між різними рівнями управління та зміцнення суспільної згуртованості та підтримки оборонної сфери. Волонтерський рух сприяє налагодженню співпраці між військовими структурами, урядом та громадянами:

Спільна розробка програм підтримки.

Залучення ресурсів та інвестицій від бізнесу та приватних осіб.

6. Залучення додаткових ресурсів через розширення можливостей управління ресурсами та підвищення якості підготовки та забезпечення військовослужбовців. Волонтерський рух є джерелом фінансових, людських та матеріальних ресурсів:

Краудфандинг та благодійні акції для збору коштів.

Надання професійних послуг (медичні консультації, юридична допомога, навчання).

Волонтерська допомога стала невід'ємною частиною фінансового забезпечення оборонної сфери в Україні, особливо в умовах повномасштабного вторгнення. Її унікальність полягає в оперативності, адресності та високому рівні залученості громадян і бізнесу, що дозволяє значно підсилити державне фінансування. Громадські ініціативи суттєво доповнюють державне фінансування, сприяючи підвищенню боєздатності Збройних Сил України та соціальної стійкості суспільства. Їх роль в сучасній оборонній сфері є визначальною для забезпечення стабільності, ефективності та гнучкості в управлінні людськими ресурсами.

## **Висновки**

Отже, фінансове забезпечення можна розглядати як фундамент управління людськими ресурсами, де фінансові ресурси є ключовим інструментом для реалізації стратегій управління персоналом, зокрема, для набору, навчання, утримання та мотивації кадрів. Без належного фінансування неможливо забезпечити конкурентоспроможні умови праці, що є важливим для утримання кваліфікованих кадрів у військовій сфері. Належне фінансове забезпечення знижує ризик морального виснаження та підвищує професійну задоволеність персоналу. Матеріальне стимулювання є важливим елементом мотивації військовослужбовців. Воно включає заробітну плату, премії, компенсації та пільги. Значну роль фінансування відіграє у професійному розвитку. Інвестиції у професійне навчання та підвищення кваліфікації кадрів залежать від рівня фінансування, а також належне фінансове забезпечення дозволяє створювати сучасні програми підготовки, впроваджувати новітні технології та методи навчання.

Волонтерська допомога тісно пов'язана з управлінням людськими ресурсами в оборонній сфері, забезпечуючи матеріальну, психологічну та соціальну підтримку військовослужбовців. Це сприяє підвищенню ефективності їхньої діяльності, покращенню мотивації та зміцненню морального духу. Співпраця держави з волонтерським рухом є ключовим фактором оптимізації фінансових і людських ресурсів у складних умовах війни.

Фінансове забезпечення є не просто економічним ресурсом, а стратегічним

інструментом, який дозволяє реалізувати цілі управління людськими ресурсами. Його належний рівень — це основа для підтримки боєздатності, професіоналізму та морального духу військовослужбовців.

### **Фінансування**

Це дослідження не отримало конкретної фінансової підтримки.

### **Конкуруючі інтереси**

Автори заявляють, що у них немає конкуруючих інтересів.

### **Список використаних джерел**

1. Амоша, О., Грішнова, В. Управління людським капіталом в умовах трансформації економіки України. 2017. Київ: Інститут економіки НАН України, 324 с.
2. Грошове забезпечення військовослужбовців. Урядовий контактний центр. 2024. URL: <https://ukc.gov.ua/knowledge/pro-groshove-zabezpechennyavijskovosluzhbovtsiv-roz-yasnennya-ministra-oborony/>
3. Губер, Е.Л. Управління персоналом в організації. Київ: КНЕУ.2019, с254. 20
4. Ефіменко А., Попов, С., Розмазнін, О., Стоянова-Коваль, С., & Сокур, Н. (2023). Особливості сучасної кадрової політики у Збройних Силах України Збірник наукових праць Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка. К.: ВІКНУ, 2023. № 81. С55-60
5. Міщук О.М., Овчарова Л.П. Фінансове забезпечення досліджень і розробок у Національній академії наук України: статистична оцінка. Наука та наукознавство. 2024. № 3 (125). С. 3-23. URL: <https://doi.org/10.15407/sofs2024.03.003>
6. Повернись живим Благодійний фонд. Офіційна сторінка. Звітність фонду. Грудень 2024. URL: <https://savelife.in.ua/reporting/>
7. Попович О.С., Костиця О.П. Щодо стратегії післявоєнного відновлення кадрового потенціалу науки України. Вісник НАН України. 2023. № 9. С. 37—41. URL: <https://doi.org/10.15407/visn2023.09.037>
8. Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page Publishers. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2866563>
9. Dessler, G. (2020). Human Resource Management (16th ed.). Pearson. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=359812484>.
10. Halyna Shaulska, Iryna Kazanchuk, Hrygorii Bukanov. Legal and regulatory fundamentals of interaction of civil society and government authorities in the system of public administration. *Journal of Law and political sciences*. Vol. (37). ISSUE (2) APRIL 2023. P. 354-378
11. Kapoor, A., & Sharma, S. (2022). Public Audit and Resource Allocation: Ensuring Effective Use of Government Funds. *Public Finance Review*, 50(4), 401-423.
12. Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business Review Press. P.304

### **References**

1. Amosha, O., Grishnova, V. Upravlinnya lyuds'kym kapitalom v umovakh transformatsiyi ekonomiky Ukrayiny [Management of Human Capital in the Conditions of Economic Transformation in Ukraine]. 2017. Kyiv: Institute of Economics of the National Academy of Sciences of Ukraine, p.324.

2. Hroshove zabezpechennya viys'kovosluzhbovtziv. Uryadovyy kontaktnyy tsestr. [Financial support of military personnel. Government contact center]. 2024. Available from : <https://ukc.gov.ua/knowledge/pro-groshove-zabezpechennyavijskovosluzhbovtziv-roz-yasnennya-ministra-oborony/>
3. Huber, E.L. Personnel management in the organization. Kyiv: KNEU.2019, p254. 20
4. Yefimenko A., Popov, S., Rozmaznin, O., Stoyanova-Koval, S., & Sokur, N. (2023). Osoblyvosti suchasnoyi kadrovoyi polityky u Zbroynnykh Sylakh Ukrayiny [Peculiarities of modern personnel policy in the Armed Forces of Ukraine] Collection of scientific works of the Military Institute of Taras Shevchenko Kyiv National University. K.: VIKNU, 2023. No. 81. P55-60
5. Mischuk O.M., Ovcharova L.P. Research and development financing in the National Academy of Sciences of Ukraine: a statistical assessment Science and Science of Science 2024. № 3 (125). P. 3-23. <https://doi.org/10.15407/sofs2024.03.003>
6. Povernys' zhyvym Blahodiyunny fond. [Come back alive Charity Fund. Official page. Fund reporting]. December 2024. Available from : <https://savelife.in.ua/reporting/>
7. Popovych, O., & Kostytsia, O. (2023). Towards the strategy of the post-war restoration of the personnel potential of the science in Ukraine. Visn. Nac. Akad. Nauk Ukr., 9, 37–41.
8. Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page Publishers. Available from : <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2866563>
9. Dessler, G. (2020). Human Resource Management (16th ed.). Pearson. Available from : <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=359812484>.
10. Halyna Shaulska, Iryna Kazanchuk, Hrygorii Bukanov. Legal and regulatory fundamentals of interaction of civil society and government authorities in the system of public administration. *Journal of Law and political sciences*. Vol. (37). ISSUE (2) APRIL 2023. P. 354-378
11. Kapoor, A., & Sharma, S. (2022). Public Audit and Resource Allocation: Ensuring Effective Use of Government Funds. *Public Finance Review*, 50(4), 401-423.
12. Ulrich, D. (1997). Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. *Harvard Business Review Press*. P.304.