

місцевості, низьким рівнем цифрової грамотності серед старшого покоління, а також технічна недосконалість деяких електронних платформ (відсутність інтеграції з базами даних, складність інтерфейсу, недостатня адаптація для осіб з інвалідністю) обмежують ефективність таких інструментів. Також актуальними залишаються питання інформаційної безпеки, захисту персональних даних та довіри громадян до результатів електронних процедур.

Демченко зазначає, що в Україні, незважаючи на прогрес у впровадженні механізмів громадської участі, існують значні виклики, пов'язані з недостатньою правовою обізнаністю громадян, відсутністю належної інфраструктури для ефективної комунікації та обмеженим доступом до інформації [5].

Сприяння партнерству між органами влади, бізнесом і громадянським суспільством є ключовим елементом успішного місцевого розвитку, особливо в умовах децентралізації та відновлення після криз. Така взаємодія дозволяє об'єднати ресурси, знання та досвід усіх зацікавлених сторін для розв'язання спільних проблем громади. Влада забезпечує нормативне регулювання та інституційну підтримку, бізнес — інвестиції, інновації та управлінські підходи, а громадські організації — зв'язок із громадянами, мобілізацію участі та контроль за прозорістю процесів. Створення багатосторонніх платформ, стратегічних рад, публічно-приватних партнерств (ППП) і соціальних проєктів за участю всіх трьох секторів сприяє виробленню більш збалансованих рішень, зміцнює довіру в суспільстві та забезпечує сталість розвитку [6].

В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення громади потребують не лише формальних каналів участі, а й розвитку культури співуправління, солідарності та партнерства між владою і громадськістю.

Список використаної літератури

1. Зайцев О. П. Механізми залучення громадськості до місцевого управління в умовах децентралізації. Київ: НАДУ, 2021.
2. Бевз В. Г. Місцеве самоврядування в Україні: теорія, практика та перспективи розвитку. Харків: Право, 2020.
3. Савченко Н. В. Інструменти громадської участі в управлінні територіальними громадами. *Науковий вісник публічного управління*. 2022. № 1. С. 34–41.
4. Формування та шляхи створення об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації: хрестоматія / Г. В. Ортіна та ін. Мелітополь: ФОП Однорог Т. В., 2019. 410с.
5. Демченко І. С. Громадянська участь у процесах прийняття рішень: міжнародний досвід і українські реалії. Львів: Видавництво ЛНУ, 2020.
6. Про Стратегію сталого розвитку України на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 15.09.2017 р. № 722-р. <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825> (дата звернення 27.04.2025).

Науковий керівник: *Вороніна Ю. Є., к.н.з держ.упр., доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного*

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Ціль сталого розвитку № 16: Мир та справедливість

Лавренюк К. О. 111katrin2@gmail.com

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного

Повномасштабна війна докорінно змінила не лише зміст військової доктрини, а й сам підхід до роботи з людьми в армії. Те, що раніше могло здаватися суто адміністративною

функцією, сьогодні набуває глибоко стратегічного значення. Йдеться про управління персоналом не як про сукупність наказів і ротаций, а як про комплексну систему підтримки, розвитку й збереження людського ресурсу в умовах надзвичайного навантаження. Психологічна витривалість, мотивація, здатність адаптуватися до змін і зростати навіть під обстрілами – усе це стає критично важливим. І саме тому кадрова система має працювати не постфактум, а на випередження, передбачати ризики, плекати потенціал і не втрачати цінних людей.

У фаховому українському дискурсі проблема управління персоналом у ЗС України дедалі частіше осмислюється не як набір розрізнених функцій – добору, навчання, ротатії, а як єдиний, логічно пов'язаний процес, що потребує системності й гнучкості водночас. Саме такої точки зору дотримуються О. Семененко, В. Царинник і Л. Царинник. На їхню думку, ефективна кадрова політика можлива лише тоді, коли всі елементи – від найперших кроків у службі до просування по службі – узгоджені між собою й працюють як злагоджений механізм [3]. Автори наполягають на необхідності відмови від фрагментарного підходу, коли рішення приймаються «тут і зараз», без урахування довгострокових наслідків для конкретної людини й для армії в цілому.

У рамках системного мислення військовослужбовець розглядається не як тимчасовий ресурс, якого можна замінити, щойно він «вичерпався», а як постійний учасник складного, еволюційного процесу. Саме така логіка вимагає побудови повного контуру супроводу – від першого дня служби до моментів професійного зростання, підтримки в кризі, об'єктивного оцінювання і планування подальшого розвитку. Показники комплектування підрозділу чи кількість годин на полігоні, звісно, важливі, але вони не дають повної картини. Без урахування глибших, «якісних» вимірів: рівня мотивації, відчуття професійної ідентичності, здатності діяти в команді й справлятися з емоційним навантаженням, неможливо говорити про справді ефективну й людяну кадрову політику [3].

Таким чином, системний підхід дозволяє не лише підвищити ефективність функціонування кадрових процесів, а й гармонізувати внутрішню структуру Збройних Сил як живого, постійно змінного організму. Йдеться не про формальну логістику, а про створення такої кадрової системи, в якій людина почувається не «гвинтиком», а активним учасником спільної справи. Цілісність у роботі з особовим складом – це передумова для формування стабільних військових колективів, де кожен усвідомлює власний потенціал, розуміє свою траєкторію служби й має змогу зростати в професійному і людському вимірах.

Водночас у реальних умовах війни система управління кадрами стикається з низкою хронічних проблем. Особливо гостро відчувається нестача якісного зворотного зв'язку між різними рівнями управління. Часто інформація «знизу» не доходить до тих, хто ухвалює рішення, або ж її не враховують належним чином. Додатково ускладнює ситуацію низький рівень цифровізації процесів: багато рішень досі приймаються вручну, із запізненням або на підставі неповних даних. Обмежені можливості для горизонтальної мобільності військовослужбовців між підрозділами, а також відсутність прозорого й системного кар'єрного планування призводять до фрустрації, виснаження та втрати цінних фахівців. Усі ці чинники негативно впливають не лише на окремих людей, а й на бойову готовність частин у цілому.

Як зазначає А. Турейчук, критично важливо не просто модернізувати кадрові служби, а трансформувати їх у справжні аналітичні центри, які здатні не лише фіксувати дані, а й аналізувати тенденції, прогнозувати потреби та допомагати ухвалювати зважені управлінські рішення [4]. Ідеться про створення системи, що охоплює не один, а цілий спектр завдань: від щоденного оновлення інформації про стан здоров'я, успішність у завданнях і психоемоційний стан військовослужбовця – до побудови індивідуальної траєкторії служби, визначення потенціалу для навчання, перепрофілювання чи лідерських позицій.

Крім того, така система має бути гнучкою: реагувати на стрімкі зміни у структурі Збройних Сил, уміти «підхоплювати» дані з інших секторів оборони, синхронізуватися з державними платформами обліку та мобілізації. Якщо кадрове управління залишається повільним, паперовим і незв'язним, воно стає гальмом – не дає рухатися ані армії, ані її людям. У такому разі ротації ускладнюються, змішані або спеціалізовані підрозділи формуються хаотично, а процес відновлення бойового потенціалу після втрат суттєво сповільнюється [4].

З огляду на це, цифровізація в управлінні персоналом Збройних Сил України – це зовсім не розкіш і не данина моді, а реальна необхідність, яка визначає ефективність, скоординованість і здатність армії оперативно реагувати на виклики. Коли мова йде про життя, ротацію, відновлення та збереження бойового потенціалу, неможливо покладатися на застарілі облікові системи чи фрагментарну інформацію. Без якісного збору, аналізу й осмисленого використання даних не може бути й мови про зважені кадрові рішення, особливо в умовах, коли кожен ресурс – на вагу золота, а час на ухвалення рішень обмежений реаліями фронту.

Паралельно з технологічними трансформаціями в центр уваги дедалі рішучіше входить гуманітарний вимір кадрової політики. І це не данина «м'яким» цінностям, а глибоке усвідомлення того, що жодна система не працює без людей, а люди – не машини. Як підкреслюють І. Красота, О. Тракалюк і В. Штанько, будь-яке реформування у сфері військового управління неможливе без уваги до психоемоційного стану особового складу, до якості спілкування між членами підрозділу, до того, чи є у командирів лідерський потенціал, і чи вміють вони тримати групу разом у складних умовах [1].

У тривалому бойовому протистоянні, коли психіка військовослужбовця постійно стикається з травмою, перевантаженням, відчаєм і високою особистою відповідальністю, саме гуманітарна складова стає тим, що підтримує зсередини. Вона діє як своєрідний запобіжник: стримує вигорання, деструктивну поведінку, втрату сенсу служби. Йдеться не лише про психологічну допомогу в кризові моменти, а про щоденну культуру взаємин – коли командир розуміє своїх людей, вміє не лише віддавати наказ, а й чути, бачити, підтримувати. Коли авторитет ґрунтується на довірі, а не на страху.

У цьому сенсі стає очевидним, що підготовка офіцерів потребує переосмислення. Командир у сучасній армії – це вже не лише тактик і адміністратор, а насамперед лідер, фасилітатор командної взаємодії, кризовий комунікатор. Йому потрібно не лише знати, як будувати бойову операцію, а й як підтримати людину, що втратила побратима, як вивести колектив з виснаження, як не допустити розпаду внутрішнього зв'язку між людьми. Це означає, що в навчання мають входити не лише класичні дисципліни, а й курси з конфліктології, психології управління, етичного лідерства, розвитку емоційного інтелекту й навичок роботи з мотивацією.

Гуманітарний вектор у кадровому менеджменті не є альтернативою військовій дисципліні – навпаки, він органічно її доповнює. Це не про «м'якість» чи поступки, а про створення середовища довіри, у якому військовослужбовець не просто виконує наказ, а відчуває себе частиною команди, розуміє свою роль і бачить сенс у спільній справі. У таких умовах підвищується не тільки боєздатність, а й стійкість підрозділів, особливо в тривалих і виснажливих бойових ситуаціях. Без цієї внутрішньої злагодженості не спрацює жодна система матеріального стимулювання чи планової ротації – люди залишатимуться емоційно віддаленими, а отже, вразливими до вигорання і дезорієнтації.

Важливою подією на шляху оновлення стало ухвалення у 2024 році нової Концепції кадрової політики Міністерства оборони України [2]. Цей документ позначив якісну зміну в підході до управління людьми в армії. Він зафіксував перехід від традиційного адміністративного управління до компетентнісної моделі, в якій на перше місце виходить особистість військовослужбовця – його реальні вміння, прагнення, готовність до навчання та здатність розвиватися. Такий підхід дозволяє не лише ефективніше розподіляти ресурси, а й знижує рівень фрустрації, зменшує ризик втрат цінних кадрів і створює

простір для професійного росту.

У центрі цієї нової моделі – індивідуалізовані траєкторії служби, які враховують не лише бойовий досвід чи освіту, а й психоемоційний стан, особисті цілі та внутрішні ресурси людини. Механізми на зразок менторства, індивідуального планування розвитку, регулярного оцінювання та можливості гнучкого перепрофілювання мають створити умови, у яких військовослужбовець бачить перспективу – і вчора, і сьогодні, і завтра. Менторство тут – це не просто «старший товариш», а людина, яка підтримує, допомагає формувати ідентичність, передає досвід і не дає «розсипатися» в критичні моменти.

Водночас освітній компонент також набуває нових рис. Освіта в армії має стати не подією, а постійним процесом – гнучким, прикладним, актуальним. У положеннях Концепції йдеться про навчання, яке є безперервним, міждисциплінарним і тісно пов'язаним з реальними викликами служби. Симуляції, кейс-методи, дистанційні модулі, навчання з психології, лідерства, управління в кризі, усе це більше не виняток, а необхідність. Адже в умовах ротації, втрат чи швидких змін саме знання, досвід і здатність до мислення «на випередження» стають тим, що тримає армію в тонусі. І якщо ці знання не консервуються, а передаються й оновлюються – система живе.

Реформа системи управління персоналом у Збройних Силах України буде неповною без справжньої інтеграції до стандартів НАТО. Йдеться не лише про технічне запозичення регламентів – це значно глибший процес, який вимагає переосмислення самої ролі людини в армії. Людський ресурс перестане сприйматися як витратна одиниця, яку можна замінити в разі потреби, він набуває статусу стратегічної інвестиції. А отже, потребує нової філософії управління, заснованої на довірі, взаємній відповідальності, відкритій комунікації та постійному оновленні професійних і особистісних компетентностей.

Без глибокого ціннісного зсуву неможливо забезпечити ні ефективну боєздатність, ні стійкість до викликів, ні здатність відновлювати професійне ядро армії у тривалому часовому горизонті. Сьогодні, в умовах затяжної війни, системне управління персоналом у ЗС України – це вже не просто управлінський інструмент. Це основа стабільності, адаптивності та життєздатності військової організації, яка працює в режимі надвисоких навантажень і водночас проходить через глибоку трансформацію разом із суспільством.

Успішне впровадження такого підходу неможливе без зміни ціннісної парадигми. Потрібно не лише оновлювати нормативні документи чи технології – перш за все варто змінювати ставлення до самого військовослужбовця. Не як до функціонального елементу структури, а як до особистості з унікальним досвідом, гідністю, внутрішнім ресурсом, який можна і потрібно підтримувати, розвивати, примножувати.

Фокус на розвиток, підтримку, самореалізацію й професійне зростання кожного, хто носить погони, має стати основою нової військової культури. У цьому контексті системне управління – це не тільки про планування, облік чи ротації. Це про створення такого простору, у якому народжується висока внутрішня мотивація, професійна гордість і глибоке відчуття цінності свого внеску. Тільки така модель дає змогу Збройним Силам України не лише зберігати кадрову стійкість, а й формувати моральну перевагу – і в середині армії, і в очах суспільства, і на рівні міжнародної взаємодії.

Список використаних джерел

1. Красота І., Тракалюк О., Штанько В. Досвід реформування системи кадрового менеджменту у Збройних силах України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Військово-спеціальні науки*. 2018. № 1. С. 63–77.
2. Міністерство оборони України. Концепція військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України. 2024. URL: https://www.mil.gov.ua/content/tenders/koncepcia_kadr_29012024.pdf (дата звернення 22.04.2025).
3. Семененко О., Царинник В., Царинник Л., Снапкова Н. Зміст та концептуальні засади кадрового менеджменту в Збройних Силах України. *Social Development and*

Security. 2024. Vol. 14(1). С. 127. URL: <https://www.researchgate.net/publication/379057965> (дата звернення 22.04.2025).

4. Турейчук А. М. Напрями удосконалення автоматизованих систем управління персоналом Збройних Сил України. *Збірник наукових праць Центру військово-стратегічних досліджень НУОУ*. 2023. URL: <https://znp-cvsvd.nuou.org.ua/article/view/127938> (дата звернення 22.04.2025).

Науковий керівник: *Нехай В. В., доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного*

ФІНАНСОВІ ГАРАНТІЇ ТРУДОВИХ ПРАВ ПРАЦІВНИКІВ: МЕХАНІЗМИ ЗАХИСТУ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ

Ціль сталого розвитку №8: Гідна праця та економічне зростання

Лантратова А. О. natalia.horbova@tsatu.edu.ua

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного

Фінансові гарантії трудових прав працівників є основою соціальної стабільності та економічної безпеки. Вони забезпечують своєчасну виплату заробітної плати, дотримання мінімальних стандартів оплати праці, соціальні виплати та компенсації.

В умовах сучасних викликів, зокрема економічної нестабільності, військових дій та поширення нестандартних форм зайнятості, питання захисту фінансових гарантій набуває особливої актуальності. Основними проблемами залишаються затримки виплат, тіньова зайнятість та порушення прав працівників при звільненні.

Аналіз законодавства України та міжнародних норм дозволяє визначити ключові механізми захисту фінансових прав працівників і шляхи вдосконалення системи гарантій у сучасних умовах.

Фінансові гарантії трудових прав працівників в Україні регулюються такими основними нормативно-правовими актами: **Кодекс законів про працю України** (далі — КЗпП); **Закон України «Про оплату праці»** від 24.03.1995 № 108/95-ВР; **Закон України «Про колективні договори і угоди»** від 01.07.1993 № 3356-ХІІ; **Закон України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії»** від 05.10.2000 № 2017-ІІІ; **Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»** від 15.03.2022 № 2136-ІХ; **Кримінальний кодекс України** — у частині відповідальності за порушення прав працівників щодо виплати заробітної плати.

Ці акти визначають механізми встановлення розміру заробітної плати, порядок її виплати, умови забезпечення соціальних виплат і відповідальність роботодавців за порушення фінансових зобов'язань.

Відповідно до ст. 95 КЗпП, мінімальна заробітна плата є державною соціальною гарантією, обов'язковою для всіх роботодавців. Вона встановлюється на рівні, що забезпечує задоволення основних життєвих потреб працівника і його сім'ї.

Згідно з **Законом України «Про оплату праці»**, мінімальна заробітна плата підлягає перегляду з урахуванням рівня інфляції, продуктивності праці та середньої зарплати в державі. Розмір мінімальної заробітної плати у 2020–2025 роках:

Таблиця 1

Рік	Мінімальна заробітна плата (грн)
2020	4723
2021	6000
2022	6500