

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ  
ІМ. ДМИТРА МОТОРНОГО  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕСУ  
кафедра менеджменту та публічного адміністрування

**ЛАВРЕНЮК КАТЕРИНА ОЛЕКСАНДРІВНА**



**Системний підхід до управління персоналом у військових  
частинах Збройних Сил України**

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Керівник: д.е.н., проф. Вікторія НЕХАЙ

Запоріжжя, 2026


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ**  
**УНІВЕРСИТЕТ**  
**імені ДМИТРА МОТОРНОГО**  
факультет економіки та бізнесу

кафедра менеджменту та публічного адміністрування

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»  
Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»

**ПОГОДЖЕНО**

Керівник проектної групи (гарант)  
освітньо-професійної програми  
«Менеджмент».

 В.В. НЕХАЙ  
(підпис)  
(ініціали та прізвище)

19 вересня 2025 р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри  
менеджменту та публічного  
адміністрування

С.Р. ПЛОТНІЧЕНКО  
(ініціали та прізвище) (підпис)

19 вересня 2025 р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи  
здобувачку вищої освіти

**Лавренюк Катерину Олександрівну**

1. Тема кваліфікаційної магістерської роботи: «Системний підхід до управління персоналом у військових частинах Збройних Сил України»

науковий керівник роботи д.е.н., проф. Нехай В. В.

затверджені наказом ректора університету від 14 квітня 2025 року  
№175С

2. Строк подання кваліфікаційної магістерської роботи 7 лютого 2026 року

3. Вихідні дані до кваліфікаційної магістерської роботи:

дані статистичної звітності, офіційних сайтів організацій, матеріали власних досліджень під час виробничої (переддипломної) практики

4. Зміст кваліфікаційної магістерської роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

1) розкрити теоретико-методологічні засади системного підходу до управління персоналом та визначити його роль у діяльності військових частин Збройних Сил України;

2) дослідити особливості організації управління персоналом у військових частинах та узагальнити зарубіжний досвід його реалізації;

3) проаналізувати правове, нормативно-методичне забезпечення і сучасний стан управління персоналом у військових частинах Збройних Сил України в умовах воєнного стану;

4) виявити ключові проблеми функціонування системи управління персоналом і оцінити її ефективність;

5) обґрунтувати напрями та розробити практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом у військових частинах Збройних Сил України на засадах системного підходу.


5. Перелік графічного матеріалу: *таблиці, рисунки*

6. Дата видачі завдання 19 вересня 2025 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

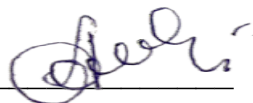
№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	29.09.2025	виконано
2	Розділ 1 Теоретико-методологічні засади системного підходу до управління персоналом у військових частинах Збройних Сил України	27.10.2025	виконано
3	Розділ 2 Аналіз сучасного стану управління персоналом у військових частинах Збройних Сил України	19.11.2025	виконано
4	Розділ 3 Удосконалення системи управління персоналом у військових частинах Збройних Сил України	24.12.2025	виконано
5	Перевірка на плагіат	03.02.2026	виконано
6	Попередній захист роботи на кафедрі	13.02.2026	виконано

Здобувач вищої освіти  
(підпис)

  
(ініціали та прізвище)

ЛАВРЕНЮК К.О.

Керівник кваліфікаційної  
магістерської роботи



НЕХАЙ В.В.

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота магістра: 99 с., 6 рис., 15 табл., 74 джерела.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом у військових частинах Збройних Сил України.

Предметом дослідження є організаційні, нормативно-правові та управлінські механізми реалізації системного підходу до управління персоналом у військових частинах Збройних Сил України в умовах воєнного стану.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом у військових частинах Збройних Сил України на основі системного підходу з урахуванням умов воєнного стану та сучасних вимог до оборонного менеджменту.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено такі завдання: досліджено теоретико-методологічні засади системного підходу до управління персоналом та визначено його роль у діяльності військових частин Збройних Сил України; проаналізовано особливості організації управління персоналом у військових частинах і узагальнено зарубіжний досвід його реалізації; здійснено аналіз правового, нормативно-методичного забезпечення та сучасного стану управління персоналом у військових частинах Збройних Сил України в умовах воєнного стану; виявлено ключові проблеми функціонування системи управління персоналом та оцінено її ефективність на прикладі конкретної військової частини; обґрунтовано напрями та розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом у військових частинах Збройних Сил України на засадах системного підходу.

Під час виконання кваліфікаційної роботи застосовано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема аналіз і синтез, системний і структурно-функціональний підходи, порівняльний та логічний аналіз, метод узагальнення, а також методи аналітичної оцінки управлінських процесів.

У процесі дослідження отримано такі наукові результати: поглиблено теоретичне розуміння сутності системного підходу до управління персоналом у військових частинах; виявлено особливості функціонування системи управління персоналом в умовах воєнного стану; здійснено аналітичну оцінку нормативно-методичного забезпечення та практики управління персоналом у військовій частині Збройних Сил України; обґрунтовано напрями удосконалення організаційно-управлінських механізмів, підвищення управлінської гнучкості, розвитку кадрового потенціалу та посилення мотиваційного і соціально-психологічного складника управління персоналом.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності військових частин Збройних Сил України для підвищення ефективності управління персоналом, збереження кадрового потенціалу та забезпечення стійкості управлінських процесів у складних умовах воєнного стану.

***Ключові слова:** системний підхід, управління персоналом, військові частини, Збройні Сили України, кадровий потенціал, нормативно-правове забезпечення, воєнний стан, мотивація персоналу, оборонний менеджмент.*

## **ABSTRACT**

Master's qualification thesis: 99 pages, 6 figures, 15 tables, 74 references.

The object of the research is the personnel management system in military units of the Armed Forces of Ukraine.

The subject of the research comprises organizational, legal, and managerial mechanisms for implementing a system approach to personnel management in military units of the Armed Forces of Ukraine under martial law.

The purpose of the master's qualification thesis is to provide a theoretical substantiation and develop practical recommendations for improving the personnel management system in military units of the Armed Forces of Ukraine based on a

system approach, taking into account the conditions of martial law and modern requirements of defense management.

To achieve the stated purpose, the following tasks were accomplished in the thesis: the theoretical and methodological foundations of the system approach to personnel management were investigated and its role in the activities of military units of the Armed Forces of Ukraine was determined; the peculiarities of personnel management organization in military units were analyzed and foreign experience in its implementation was generalized; the legal and regulatory framework as well as the current state of personnel management in military units of the Armed Forces of Ukraine under martial law were examined; key problems in the functioning of the personnel management system were identified and its effectiveness was assessed on the example of a specific military unit; directions and practical recommendations for improving the personnel management system in military units of the Armed Forces of Ukraine based on a system approach were substantiated.

In the course of the research, general scientific and special research methods were applied, including analysis and synthesis, system and structural-functional approaches, comparative and logical analysis, the method of generalization, as well as methods of analytical assessment of managerial processes.

The following scientific results were obtained in the course of the study: the theoretical understanding of the essence of the system approach to personnel management in military units was deepened; the peculiarities of the functioning of the personnel management system under martial law were identified; an analytical assessment of the regulatory and methodological framework and personnel management practices in a military unit of the Armed Forces of Ukraine was conducted; directions for improving organizational and managerial mechanisms, enhancing managerial flexibility, developing human resources potential, and strengthening the motivational and socio-psychological components of personnel management were substantiated.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the developed recommendations in the activities of military units of the Armed Forces of Ukraine to increase the effectiveness of personnel management, preserve human resources potential, and ensure the stability of managerial processes under the complex conditions of martial law.

**Key words:** system approach, personnel management, military units, Armed Forces of Ukraine, human resources potential, legal and regulatory framework, martial law, personnel motivation, defense management.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	10
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ВІЙСЬКОВИХ ЧАСТИНАХ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ</b> .....	14
1.1. Сутність і структура системного підходу в управлінні персоналом.....	14
1.2. Особливості організації управління персоналом у військових частинах ЗСУ.....	25
1.3. Зарубіжний досвід управління персоналом у військовій частині .....	34
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ВІЙСЬКОВИХ ЧАСТИНАХ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ</b> .....	43
2.1. Аналіз правового та нормативно-методичного забезпечення управління персоналом військової частини ЗСУ.....	43
2.2. Характеристика кадрового потенціалу та основних проблем управління персоналом у військових частинах ЗСУ.....	53
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ВІЙСЬКОВИХ ЧАСТИНАХ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ</b> .....	62
3.1. Напрями підвищення ефективності управління персоналом у військових частинах ЗСУ.....	62
3.2. Практичні рекомендації щодо реалізації системного підходу в управлінні персоналом у військових частинах ЗСУ.....	71
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	86
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	90

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Повномасштабна збройна агресія РФ проти України суттєво змінила умови функціонування Збройних Сил України та висунула принципово нові вимоги до організації управління особовим складом у військових частинах. У центрі цих змін опинилася людина як ключовий ресурс обороноздатності держави, носій професійних компетентностей, моральної стійкості та здатності діяти в умовах високої невизначеності, ризику й постійного психофізичного навантаження. За таких обставин управління персоналом перестає бути сукупністю окремих адміністративних процедур і набуває характеру складної, багаторівневої системи, що потребує цілісного та узгодженого підходу.

Сучасні воєнні виклики зумовлюють необхідність переосмислення традиційних механізмів кадрової роботи у військових частинах, які формувалися переважно в умовах мирного часу. Масштабні мобілізаційні процеси, ротація особового складу, зростання потреби у фахівцях з різним рівнем підготовки, а також необхідність швидкої адаптації військовослужбовців до бойових умов актуалізують проблему системності в управлінні персоналом. Відсутність узгодженості між плануванням потреб у кадрах, їх доборою, підготовкою, оцінюванням, розвитком і соціальним забезпеченням може призводити до зниження ефективності діяльності військових частин навіть за наявності достатньої чисельності особового складу.

Особливої ваги набуває питання забезпечення стійкості системи управління персоналом в умовах воєнного стану, коли управлінські рішення мають ухвалюватися оперативно, але водночас з урахуванням довгострокових наслідків для кадрового потенціалу Збройних Сил України. Системний підхід у цьому контексті дає змогу розглядати управління персоналом як цілісне утворення, у якому всі елементи взаємопов'язані та підпорядковані єдиній меті забезпечення боєздатності військових частин і збереження людського ресурсу.

Актуальність дослідження також зумовлена необхідністю узгодження національної системи управління персоналом у Збройних Силах України із сучасними підходами оборонного менеджменту та стандартами країн партнерів. У процесі реформування оборонного сектору зростає потреба не лише у формальному запровадженні нових нормативних документів, а й у глибокому науковому осмисленні принципів і механізмів їх практичної реалізації на рівні конкретної військової частини.

Таким чином, дослідження системного підходу до управління персоналом у військових частинах Збройних Сил України є об'єктивно необхідним і науково значущим, оскільки відповідає сучасним викликам національної безпеки, сприяє підвищенню ефективності діяльності військових організацій та орієнтується на збереження і розвиток людського потенціалу в умовах тривалої війни.

*Метою роботи* є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом у військових частинах Збройних Сил України.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачається вирішення таких завдань:

- 1) розкрити теоретико-методологічні засади системного підходу до управління персоналом та визначити його роль у діяльності військових частин Збройних Сил України;
- 2) дослідити особливості організації управління персоналом у військових частинах та узагальнити зарубіжний досвід його реалізації;
- 3) проаналізувати правове, нормативно-методичне забезпечення і сучасний стан управління персоналом у військових частинах Збройних Сил України в умовах воєнного стану;
- 4) виявити ключові проблеми функціонування системи управління персоналом і оцінити її ефективність;

5) обґрунтувати напрями та розробити практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом у військових частинах Збройних Сил України на засадах системного підходу.

*Об'єктом дослідження є управління персоналом у військових частинах Збройних Сил України.*

*Предметом дослідження є системний підхід до управління персоналом у військових частинах Збройних Сил України.*

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети та розв'язання визначених завдань у магістерській роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання, добір яких зумовлений специфікою управління персоналом у військових частинах Збройних Сил України в умовах воєнного стану.

Методи аналізу та узагальнення, логіко-семантичний підхід застосовано для уточнення змісту та систематизації основних наукових категорій, зокрема понять «персонал», «управління персоналом», «кадрова політика у Збройних Силах України» та «системний підхід». Системний аналіз у поєднанні з порівняльним методом дав змогу дослідити особливості функціонування системи управління персоналом у військових частинах, а також оцінити можливості використання зарубіжного досвіду в практиці комплектування та розвитку особового складу.

Методи статистичного та документального аналізу використано для дослідження сучасного стану реалізації державної кадрової політики, аналізу нормативно-правового забезпечення та оцінювання кадрового потенціалу військових частин Збройних Сил України. Системно-структурний метод застосовано з метою обґрунтування напрямів удосконалення системи управління персоналом і формування практичних рекомендацій щодо підвищення її ефективності в умовах воєнного стану.

**Елементи наукової новизни.** Наукова новизна одержаних результатів полягає в уточненні та подальшому розвитку положень щодо застосування

системного підходу до управління персоналом у військових частинах Збройних Сил України в умовах воєнного стану.

**Інформаційне забезпечення** сформовано на основі комплексного використання науково-методичних, нормативно-правових та аналітичних джерел, що дозволяють всебічно дослідити проблематику системного підходу до управління персоналом у військових частинах Збройних Сил України.

Теоретико-методологічну основу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних науковців, присвячені питанням управління персоналом, кадрової політики, оборонного менеджменту та розвитку кадрового потенціалу. Зокрема, теоретичні положення системного та кадрового менеджменту розкрито у працях Л. Балабанової, О. Сардака [3], Т. Балановської, М. Михайліченка [4; 5], С. Войтко, В. Нехай [30-48] та ін..

Питання формування та реалізації кадрової політики у секторі безпеки і оборони, особливостей управління персоналом у Збройних Силах України, розвитку кадрового потенціалу та оцінювання ефективності кадрових рішень висвітлено у працях О. Банчук-Петросової [6; 7], В. Галушки [12], О. Ковалю [20; 21], І. Дашко [16], у колективних наукових працях, присвячених оборонній реформі та кадровому менеджменту у Збройних Силах України.

Вагоме значення для дослідження мають наукові публікації, у яких розглядаються сучасні підходи до управління персоналом військових організацій, проблеми оцінювання ефективності кадрових систем, управління кар'єрою та автоматизації кадрових процесів, зокрема праці А. Рибідайла, О. Прокопенка [66; 67], Г. Тіхонова, Є. Кірілкіна, О. Боднара [78], А. Турейчук [79], методичні рекомендації для служб персоналу військових частин.

Нормативно-правову основу дослідження становлять Конституція України [22], закони України, що регулюють діяльність Збройних Сил України, проходження військової служби, мобілізаційну підготовку та соціальний захист військовослужбовців [53-65], відомчі нормативні акти Міністерства оборони України і Генерального штабу Збройних Сил України,

які визначають засади реалізації військової кадрової політики та організації управління персоналом [28; 29].

Інформаційно-аналітичну базу дослідження доповнюють статистичні матеріали Державної служби статистики України [23], публікації у фахових періодичних виданнях і наукових журналах, власні спостереження автора, узагальнені в процесі вивчення практики управління персоналом у військових частинах Збройних Сил України.

**Практична значущість** роботи полягає у можливості використання її результатів у діяльності військових частин Збройних Сил України з метою удосконалення системи управління персоналом. Розроблені рекомендації можуть застосовуватися службами персоналу під час планування, добору, оцінювання та розвитку особового складу, а також при формуванні кадрового резерву та прийнятті управлінських рішень у кадровій сфері.

#### **Апробація результатів роботи. Публікації.**

1. Нехай В.В., Лавренюк К.О. *Системне управління персоналом як чинник інноваційного розвитку Збройних Сил України*. Соціально-економічна та правова політика України: виклики сьогодення. Збірник наукових праць. Північноукраїнський інститут ім. Героїв Крут. Чернігів: ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2025. С. 127-132

2. Лавренюк К.О. *Управління персоналом у Збройних Силах України в умовах сучасних викликів*. / наук. кер. В. В. Нехай // XII Всеукраїнської науково-технічної конференції здобувачів вищої освіти за підсумками наукових досліджень 2024 року. Факультет економіки і бізнесу: матеріали наук.- техн. конф., 1 - 9 травня 2025 р. Запоріжжя: ТДАТУ, 2025. С. 145-149

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній магістерській роботі здійснено комплексне дослідження системного підходу до управління персоналом у військових частинах Збройних Сил України. Логіка проведеного дослідження була зумовлена необхідністю поєднання теоретичного осмислення системного підходу з аналізом реального стану управління персоналом та розробленням практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності функціонування військових частин в умовах збройної агресії російської федерації проти України.

У результаті теоретичного аналізу виявлено, що системний підхід в управлінні персоналом є методологією, яка забезпечує цілісне бачення кадрових процесів, дозволяє враховувати взаємозалежність управлінських рішень і довгострокові наслідки їх реалізації.

Досліджено, що в межах системного підходу персонал розглядається як ключовий елемент організаційної системи, навколо якого формується структура управління, кадрова політика та стратегія розвитку.

Встановлено, що ефективність управління персоналом значною мірою визначається узгодженістю управлінських, організаційних, соціальних і мотиваційних компонентів, а також здатністю системи до саморегуляції через механізми зворотного зв'язку.

Аналіз особливостей організації управління персоналом у військових частинах Збройних Сил України показав, що вона характеризується жорсткою ієрархією, високим рівнем нормативної регламентації та домінуванням статутних вимог у повсякденній управлінській практиці. Водночас встановлено, що в умовах воєнного стану традиційні підходи до управління персоналом стикаються з новими викликами, пов'язаними з кадровими втратами, перевантаженням особового складу, нерівномірністю службового навантаження та підвищеним психологічним напруженням. Це

зумовлює потребу в удосконаленні управлінських механізмів без порушення вимог дисципліни та підпорядкованості.

У процесі аналізу зарубіжного досвіду управління персоналом у військових формуваннях встановлено, що провідні країни приділяють особливу увагу системності управління, розвитку сержантського корпусу, формуванню кадрового резерву та поєднанню нормативної чіткості з управлінською гнучкістю. Показано, що цей досвід може бути використаний у вітчизняній практиці з урахуванням національних особливостей, правового поля та умов воєнного стану.

Дослідження правового й нормативно-методичного забезпечення управління персоналом у військових частинах Збройних Сил України дозволило встановити, що чинна нормативна база загалом створює необхідні умови для організації управління персоналом, однак її практична реалізація часто супроводжується управлінськими втратами, зумовленими формалізмом і недостатньою адаптацією до реальних умов служби.

Проведений аналіз на прикладі військової частини А2558 показав, що нормативні акти мають різний ступінь впливу на управління персоналом, при цьому найбільшу роль відіграють закони, що регулюють проходження військової служби, дисципліну та соціальний захист військовослужбовців.

Кількісні оцінки впливу нормативних актів і ефективності нормативно-методичного забезпечення дали змогу обґрунтувати необхідність удосконалення практики їх застосування на рівні військових частин.

У ході аналізу кадрового потенціалу та основних проблем управління персоналом встановлено, що в умовах воєнного стану ключовими проблемами залишаються кадрові втрати, перевантаження особового складу, обмеженість управлінської гнучкості та складність забезпечення професійного розвитку. Показано, що ці проблеми мають системний характер і не можуть бути розв'язані окремими управлінськими заходами без комплексного підходу. Разом із тим доведено, що навіть у складних умовах війни існують внутрішні резерви підвищення ефективності управління

персоналом, пов'язані з раціональнішою організацією управлінських процесів, розвитком внутрішнього кадрового потенціалу та посиленням мотиваційного складника управління.

На основі результатів аналізу обґрунтовано напрями удосконалення системи управління персоналом у військових частинах Збройних Сил України:

1) Вважається за доцільне першочергово зосередити увагу на удосконаленні організаційно-управлінських механізмів роботи з персоналом шляхом зменшення перевантаження командирів, чіткого розмежування управлінських функцій і підвищення ролі сержантського складу.

2) Рекомендовано підвищувати гнучкість управління персоналом у межах чинної нормативної бази через ситуаційне застосування управлінських рішень і адаптацію кадрових процедур до реальних умов служби.

3) Обґрунтовано необхідність розвитку кадрового потенціалу шляхом формування внутрішнього кадрового резерву, наставництва та використання практичного досвіду особового складу.

4) Окремо наголошено на важливості посилення мотиваційного та соціально-психологічного складника управління персоналом як чинника внутрішньої стійкості підрозділів у довгостроковій перспективі.

Практична цінність отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності військових частин Збройних Сил України без виходу за межі чинної нормативно-правової бази. Їх реалізація може сприяти підвищенню керованості особового складу, зменшенню управлінських втрат, збереженню кадрового потенціалу та підтриманню морально-психологічної стійкості підрозділів у складних умовах війни.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі пов'язані з поглибленим аналізом цифровізації процесів управління персоналом у секторі безпеки й оборони, удосконаленням автоматизованих систем обліку та управлінської аналітики, а також із вивченням механізмів інтеграції

досвіду воєнного часу в систему підготовки управлінських кадрів Збройних Сил України. Подальше наукове опрацювання цих питань сприятиме розвитку сучасного оборонного менеджменту та зміцненню кадрової спроможності Збройних Сил України в умовах тривалих безпекових викликів.



К.О.

ЛАВРЕНЮК

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агаєв Н. А., Захаров О. Б. Аналіз проблем формування кадрової політики у Збройних Силах України. *Вісник Національної академії оборони України*. 2010. № 6(19). С. 178-181
2. Антонюк В. П. Сучасні трансформації у сфері вищого та професійного освіти як реакція на потреби ринку праці. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 1(36). С. 3-7.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ, 2006. 512 с.
4. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
5. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
6. Банчук-Петросова О. В. Особливості сучасної кадрової політики сектору безпеки та оборони України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 15. С. 129-132.
7. Банчук-Петросова О. В. Про першочергові завдання з удосконалення кадрової політики Збройних Сил України. *Економіка та держава*. 2014 № 8. С. 114-116.
8. Басараб О. Т., Блистів Т. І. Організаційно-правові механізми забезпечення правопорядку в збройних силах України та інших військових формуваннях. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № С. 24-27.
9. Букур-Марку Г., Флурі Ф., Тагарев Т. Оборонний менеджмент: Ознайомлення. *Security and Defence Management Series* № 1. Київ-Женева, 104 2011. 214 р.
10. Вишнівський В. В., Литвиновський Є. Ю., Мірошніченко О. В., Савков П. О., Сидоров О. М. Основи кадрового менеджменту у Збройних

Силах України: Навчальний посібник / За заг. ред. Є.Ю. Литвиновського. Київ : ВАво ЛіраАК, 2011. 284 с.

11. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ : Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.

12. Галушка В. Ю. Проблеми кадрової політики у Збройних Силах України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: державне управління.* 2021, № 5, с. 12-27. URL: [https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/5\\_2021/12.pdf](https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/5_2021/12.pdf) (дата звернення: 30.10.2025)

13. Дакі Н. І., Андрієнко О. І. Особливості кадрового менеджменту військових формувань. *Причорноморські економічні студії.* 2019. Випуск 472. С. 48-52

14. Дашко І. М. Зasadничі імперативи сучасних підходів до управління персоналом. *Інтернаука: міжнародний науковий журнал. Економічні науки.* 2021. № 11 (55). Том 1. С. 34-42.

15. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава: науково-практичний журнал.* 2017. № 1. С. 65-69.

16. Дашко І. М., Михайліченко Л. В. Розвиток персоналу як найважливіший ресурс управління в Збройних силах України. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»,* 2023. № 3. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2023/3/> (дата звернення: 30.10.2025)

17. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 30.10.2025)

18. Думенко М. П., Садікова В. В. Підходи до визначення кількісних показників штатної чисельності служб (підрозділів) персоналу Збройних Сил України. *Наука і техніка Збройних Сил України .* 2020. № 1 (38). З. 39-47.

19. Зіборєва О. Б. Освіта упродовж військової кар'єри як принцип підготовки кадрів для збройних сил країни: правові аспекти. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 7. С. 162-164.

20. Коваль О. Удосконалення державної кадрової політики в збройних силах України. Державне управління та місцеве самоврядування. 2017. Вип. 4 (35). С. 163-173. 4. Система кадрового менеджменту в Збройних Силах України: особливості розвитку: монографія / за редакцією А. П. Медвідя, І. М. Половінкіна. Київ, 2009. 108 с.

21. Коваль О. Удосконалення державної кадрової політики у Збройних Силах України. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. № 4(35). С. 153-173.

22. Конституція України. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254> до /96- вр # (дата звернення: 30.10.2025)

23. Концепція кадрової політики в Збройних Силах України на період до 2020 року. URL: <https://www.mil.gov.ua/diyalnist/kadrovoipolitika/konczepczyiakadrovoipolitiki-v-zbrojnih-silah-ukraini/>. (дата звернення: 30.10.2025)

24. 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.

25. Лавренюк К.О. Управління персоналом у збройних силах України в умовах сучасних викликів. / наук. кер. В. В. Нехай. *XII Всеукраїнської науково-технічної конференції здобувачів вищої освіти за підсумками наукових досліджень 2024 року. Факультет економіки і бізнесу: матеріали наук.- техн. конф.*, 1 - 9 травня 2025 р. - Запоріжжя: ТДАТУ, 2025. с. 145-149

26. Мехеда В. Д., Черв'якова О. В., Іващенко С. В. Військова служба: підготовка, вступ, проходження та припинення (правові аспекти управління

персоналом): посібник. Харків: Військово-юридичний інститут Національного юридичного університету ім. Ярослава Мудрого, 2021. 119 с.

27. Міністерство оборони України. Концепція військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року. 2023. URL: [https://mod.gov.ua/diyalnist/normativno-pravova-baza/konczepczia-vijskovo-i-kadrovoi-politiki-v-sistemi-ministerstva-oboroni-ukraini-na-period-do-2028-roku?utm\\_source=chatgpt.com](https://mod.gov.ua/diyalnist/normativno-pravova-baza/konczepczia-vijskovo-i-kadrovoi-politiki-v-sistemi-ministerstva-oboroni-ukraini-na-period-do-2028-roku?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 30.10.2025)

28. Наказ Міністра оборони України від 26.05.2014 № 333 «Про затвердження Інструкції з організації обліку особового складу Збройних Сил України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0611-14#> (дата звернення: 30.10.2025)

29. Настанова з підготовки персоналу у Збройних Силах України. Київ: «Центр учбової літератури», 2023. 50 с.

30. Нехай В.В., Лавренюк К.О. Системне управління персоналом як чинник інноваційного розвитку Збройних Сил України. *Соціально-економічна та правова політика України: виклики сьогодення. Збірник Чернігів: Північноукраїнський інститут ім. Героїв Крут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*, 2025 207 с.

31. Viktoriia Nekhai, Yaroslav Melnyk, Bogdana Vyshnivska, Oleg Bilyk, Liudmyla Akimova and Oleksandr Akimov (2024). Economic Consequences of Geopolitical Conflicts for the Development of Territorial Communities in the Context of Economic and National Security of Ukraine. *Economic Affairs*, Vol. 69(01), pp. 551-563 URL:

32. Roman Pasichnyi, Adele Bykova, Viktoriia Nekhai, Pavlo Vychivskyi, Larysa Mosora, Liudmyla Akimova (2024). International migration of human resources in the conditions of geo-economic transformations as the main influence on the components of sustainable development of Ukraine in the context of national security. *Edelweiss Applied Science and Technology*. Vol. 8, No. 6, p. 1354-1365

33. Viktoriia Nekhai, Iryna Kolokolchykova, Svitlana Rozumenko, Tetiana Nikitina (2022). *Anti-crisis Management of Socio-economic Systems Development*

in the Global Competitive Environment. *Review of Economics and Finance*, 20. 363-377

34. Nekhai, V., Voloshchuk, Y., Satyr, L., Voloshchuk, K., & Kravets, O. (2023). Production of engineering products as an element of social growth in the global world: legal factor of development: Productos de ingeniería como elemento de crecimiento social en el mundo global: factor jurídico de su desarrollo. *Cuestiones Políticas*, 41(76), 259-273.

35. Viktoriia Nekhai, Svetlana Nesterenko, Oksana Marchenko, Svetlana Suprunenko, Tetiana Khrystova. (2021). Restorative and productive methods of environmental management in the implementation of environmental policy. *Cuestiones Políticas*. Serbiluz Editorial Fund, University of Zulia. Maracaibo, Venezuela. 39 (71), 871-883

36. Нехай, В. (2023). Основні засади менеджменту мисливських господарств. *Економічний дискурс*, (3-4), 107–114

37. Нехай В. В., Завадських Г. М. Формування засад управління доходами та витратами мисливських господарств. *Часопис економічних реформ: науково-виробничий журнал*. 1(53). Харків, 2024. С. 67 – 72

38. Завадських Г.М., Нехай В. В. Теоретико-методичні підходи до аналізу доходів і витрат мисливських господарств України. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. Мелітополь, том 1, №50. 2024. С. 26-33

39. Нехай В.В., Волкова С.О. Маркетинг в управлінні підприємствами машинобудування. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. Мелітополь, том 1, №47, 2023. С. 22-32

40. Нехай В. В. Функціональне значення маркетингу у системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. Мелітополь, том 2, №48. 2023. С. 15-24

41. Нехай В. (2023). Ко-маркетингова методологія у стратегії збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Економіка та суспільство*, (48).

42. Нехай В.В., Колокольчикова І.В. Методологічні засади формування парадигми збуту. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки. Хмельницький, №1. 2023. С. 120-125*

43. Нехай В.В. Формалізація методики прогнозування збуту продукції підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Науково-виробничий журнал «Часопис економічних реформ».* Харків, 1(49). 2023. С.73-79

44. Нехай В.В., Косяк А. Теоретичні основи інтеграції підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки).* Мелітополь, № 2 (46). 2022. С. 14-21

45. Нехай В.В., Кравець О.В. Обрання стратегічних напрямків розвитку підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. Кам'янець-Подільський, № 2 (37).* 2022. С. 85-90

46. Нехай В.В. Метод «маневру» у стратегічному управлінні та створенні ринкових переваг підприємств на ринку засобів виробництва. *Вісник Херсонського національного технічного університету.* 1(80). Херсон, 2022. С. 169-176

47. Нехай В.В. Формування засад антикризового управління підприємством. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки).* Мелітополь, № 2 (44). 2021. С. 24-30

48. Нехай В.В. Маркетингове планування діяльності підприємств та логістики на ринку товарів виробничого призначення. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* Полтава : ПУЕТ, 2020. № 2 (98). С. 58-65

49. Оборонна реформа: системний підхід до оборонного менеджменту: монографія / А. Павліковський, В. Фролов, Ф. Саганюк та ін.; за заг. ред. А. Сиротенка. Київ: НУОУ, 2020. 274 с.

50. Основи кадрового менеджменту у Збройних Силах України: Навчальний посібник. За заг. ред. Є. Ю. Литвиновського. Київ : ВАво ЛіраАК, 2011. 284 с. URL: <https://lira-k.com.ua/preview/12049.pdf> (дата звернення: 22.10.2025)

51. Плеханов Д. О., Плеханова О. П. Удосконалення кадрового менеджменту у Збройних силах України у контексті реформ оборонної сфери. *Public Administration and Regional Development*. 2019. № 3. С. 128-140. URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal> (дата звернення: 30.10.2025)

52. Приходько Ю. Підготовка військових фахівців у провідних країнах світу: основоположні засади та тенденції. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2017. № 3 (67). С. 285-299.

53. Про відпустки: Закон України від 15 листопада 1996р. № 504/96108 ВР. Відомості Верховної Ради України. 1997 № 2. Ст. 4. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-вр#> (дата звернення: 30.10.2025)

54. Про військовий обов'язок і військову службу : Закон України від 25 Бер. 1992 р. № 2233-XII. Відомості Верховної Ради України. 1992. № 27. Ст. 386 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#>

55. Про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення окремих питань проходження громадянами військової служби: Закон України від 05.04.2018 р. № 2397-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2018 № 27. стор. 5, ст. 221. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/239719#> (дата звернення: 30.10.2025)

56. Про дисциплінарний статут Збройних сил України: Закон України від 24 березня 1999 р. № 551-XIV. Відомості Верховної Ради України. 1999. № 22. Ст. 27. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/551-14#> (дата звернення: 30.10.2025)

57. Про затвердження Інструкції з діловодства та документування управлінської інформації в електронній формі в Міністерстві оборони України та Генеральному штабі Збройних Сил України: Наказ Міністерства оборони України від 26.07.18 № 370. (дата звернення: 30.10.2025)

58. Про затвердження Концепції військової кадрової політики у Збройних Силах України на період до 2020 року: Наказ Міністерства оборони України від 26.06.17 № 342.

59. Про затвердження Тимчасової інструкції з індивідуальної підготовки військово-службовців Збройних Сил України: Наказ Генерального штабу Збройних Сил України від 28.05.13 № 125.

60. Про Збройні Сили України: Закон України від 6 груд. 1991 р. № 1934-XII. Відомості Верховної Ради України. 1992. № 9. Ст. 108. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1934-12#> (дата звернення: 30.10.2025)

61. Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію: у редакції Закону України від 04.11.2018 р. № 3543-XII. Відомості Верховної Ради України. 1993. № 44. Ст. 416. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#> (дата звернення: 30.10.2025)

62. Про Національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 р. 109 №2469-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2018. № 31. Стор. 5, стаття 241. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#> (дата звернення: 30.10.2025)

63. Про оборону України: Закон України від 6 груд. 1991р. № 1932XII. Відомості Верховної Ради України. 1992. № 9. Ст. 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#> (дата звернення: 30.10.2025)

64. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року «Про Стратегію воєнної безпеки України» Указ Президента України від 25 березня 2021 року № 121/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021#Text>. (дата звернення: 30.10.2025)

65. Про соціальний та правовий захист воєннослужбовців та членів їх сімей: Закон України від 20 груд. 1991 р. № 2011-XII. Відомості Верховної Ради України. 1992. № 15. Ст.190. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12#>(дата звернення: 30.10.2025)

66. Сальнікова О. Ф., Артамощенко В. С. Теоретичні аспекти державного управління системою військової освіти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 12. С. 67-71.

67. Самойленко О. В. Удосконалення кадрової політики як інструмент стратегії управління персоналом : випускна кваліфікаційна робота : 073 «Менеджмент»; керівник роботи С. І. Пономаренко; НУ «Чернігівська політехніка», Кафедра громадського управління та менеджменту організацій. 110 Чернігів, 2022. 119 с.

68. 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, No. 1, 127 с. URL: [https://www.researchgate.net/publication/379057965\\_Zmist\\_ta\\_konceptualni\\_zasadi\\_kadrovogo\\_menedzhmentu\\_v\\_Zbrojnih\\_Silah\\_Ukraini](https://www.researchgate.net/publication/379057965_Zmist_ta_konceptualni_zasadi_kadrovogo_menedzhmentu_v_Zbrojnih_Silah_Ukraini) (дата звернення: 30.10.2025)

69. Статут внутрішньої служби Збройних Сил України: Закон України від 24 березня 1999 р. № 584-XIV. Відомості Верховної Ради України. 1999. № 9. Ст.106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/548-14#> (дата звернення: 30.10.2025)

70. Технології управління персоналом: монографія. О. А. Гавриш та ін. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

71. Тіхонов Г., Кірілкін Є., Боднар О. Управління персоналом військової організаційної структури та напрями підвищення його ефективності. *Journal of Scientific Papers «Social Development and Security»*, 2021. Vol. 11, No. 1. Pp. 94-97.

72. Турейчук А. М. Напрями удосконалення автоматизованих систем управління персоналом Збройних Сил України. Збірник наукових праць

Центру військово-стратегічних досліджень НУОУ, 2023. URL: <https://znp-cvds.nuou.org.ua/article/view/127938> (дата звернення: 24.10.2025)

73. Управління персоналом у Збройних Силах України : підручник. / за ред. А. Сиротенка. Київ : НУОУ, 2017. 432 с.

74. Череп А. В., Дашко І. М., Бехтер Л. А. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. *Ефективна економіка: електронний журнал*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8687> (дата звернення: 30.10.2025)