

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМ. ДМИТРА МОТОРНОГО
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЗАГАЛЬНО-УНІВЕРСИТЕТСЬКОЇ
ПІДГОТОВКИ**

Калінін Валерій Вікторович



**Стратегії управління персоналом в діяльності офіцерів
морально-психологічного забезпечення**

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
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЗАГАЛЬНО-
УНІВЕРСИТЕТСЬКОЇ ПІДГОТОВКИ

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)

(ініціалитапрізвище)

24 листопада 2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
менеджменту та публічного
адміністрування



С.Р. ПЛОТНІЧЕНКО

(підпис)

(ініціалитапрізвище)

24 листопада 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи
здобувача вищої освіти

Рудницької Анастасії Юріївни

1. Тема кваліфікаційної магістерської роботи: «Стратегії управління персоналом в діяльності офіцерів морально-психологічного забезпечення»
науковий керівник роботи д.е.н., проф. Нехай В. В.
затверджені наказом ректора університету від 24 листопада 2025 року
№ 601 - 3
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) Теоретичні основи реалізації стратегій управління персоналом в діяльності офіцерів морально-психологічного забезпечення
 - 2) Аналіз практики управління персоналом у діяльності офіцерів морально-психологічного забезпечення

- 3) Шляхи удосконалення реалізації стратегій управління персоналом офіцерами морально-психологічного забезпечення
5. Перелік графічного матеріалу: *таблиці*
6. Дата видачі завдання 25 листопада 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи | Термін виконання етапів | Відмітка про виконання |
|-------|--|-------------------------|------------------------|
| 1 | Затвердження плану роботи | 25.11.2025 | виконано |
| 2 | Розділ 1 Теоретичні основи реалізації стратегій управління персоналом в діяльності офіцерів морально-психологічного забезпечення | 05.12.2025 | виконано |
| 3 | Розділ 2 Аналіз практики управління персоналом у діяльності офіцерів морально-психологічного забезпечення | 24.12.2025 | виконано |
| 4 | Розділ 3 Шляхи удосконалення реалізації стратегій управління персоналом офіцерами морально-психологічного забезпечення | 23.01.2026 | виконано |
| 5 | Перевірка на плагіат | 03.02.2026 | виконано |
| 6 | Попередній захист роботи | 05.02.2026 | виконано |

Здобувач вищої освіти
(підпис)



(ініціали та прізвище)

КАЛІНІН В. В.

Керівник кваліфікаційної
магістерської роботи



НЕХАЙ В. В.

АНОТАЦІЯ

Калінін В. В. Стратегії управління персоналом в діяльності офіцерів морально-психологічного забезпечення.– На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного, Запоріжжя, 2026.

У магістерській роботі досліджено теоретичні засади, практичні аспекти та напрями вдосконалення стратегій управління персоналом у діяльності офіцерів морально-психологічного забезпечення Збройних Сил України в умовах сучасних безпекових викликів. Обґрунтовано роль управління персоналом як ключового чинника забезпечення боєздатності, моральної стійкості та згуртованості військових підрозділів у період повномасштабної збройної агресії проти України.

У роботі проаналізовано наукові підходи до управління персоналом у військових організаціях, розкрито специфіку стратегічного кадрового менеджменту в системі Збройних Сил України та визначено місце морально-психологічного забезпечення як інструменту реалізації кадрових стратегій. Особливу увагу приділено аналізу повноважень, функцій і напрямів діяльності офіцерів морально-психологічного забезпечення у процесі формування мотивації, психологічної стійкості та професійної ефективності особового складу.

На основі аналізу практики реалізації стратегій управління персоналом виявлено ключові проблеми та ризики, що ускладнюють ефективну участь офіцерів морально-психологічного забезпечення у кадровій політиці, а також окреслено організаційні та психологічні бар'єри стратегічного управління персоналом у військових підрозділах. Запропоновано напрями вдосконалення реалізації кадрових стратегій шляхом посилення інтеграції морально-психологічного забезпечення у систему управління персоналом Збройних Сил України.

Практична значущість результатів дослідження полягає у можливості їх використання в діяльності офіцерів морально-психологічного забезпечення, кадрових та управлінських структур Збройних Сил України, а також у процесі підготовки та підвищення кваліфікації військового управлінського персоналу.

Ключові слова: управління персоналом, стратегія управління персоналом, морально-психологічне забезпечення, офіцери МПЗ, Збройні Сили України.

ANNOTATION

Kalinin V. V Personnel Management Strategies in the Activities of Moral and Psychological Support Officers. On the rights of the manuscript.

Qualification work for the degree of "Master" in the specialty 073 "Management". – Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, Zaporizhzhia, 2026.

The master's thesis examines the theoretical foundations, practical implementation, and development prospects of personnel management strategies in the activities of moral and psychological support officers of the Armed Forces of Ukraine under current security challenges. The study substantiates the role of personnel management as a key factor in ensuring combat readiness, moral resilience, and cohesion of military units during the period of full-scale armed aggression against Ukraine.

The research analyzes scientific approaches to personnel management in military organizations and reveals the specifics of strategic human resource management within the Armed Forces of Ukraine. Special attention is given to moral and psychological support as an essential instrument for implementing personnel management strategies. The functions, responsibilities, and areas of activity of moral and psychological support officers in shaping motivation, psychological resilience, and professional effectiveness of military personnel are thoroughly examined.

Based on the analysis of practical experience, the study identifies key problems and risks that hinder the effective involvement of moral and psychological support officers in personnel policy, as well as organizational and psychological barriers to strategic personnel management in military units. The paper outlines directions for improving personnel management strategies through deeper integration of moral and psychological support into the overall human resource management system of the Armed Forces of Ukraine.

The practical significance of the research lies in the possibility of applying its findings in the activities of moral and psychological support officers, personnel and management structures of the Armed Forces of Ukraine, as well as in the training and professional development of military management personnel.

Key words: personnel management, personnel management strategy, moral and psychological support, moral and psychological support officers, Armed Forces of Ukraine.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 7 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДІЯЛЬНОСТІ ОФІЦЕРІВ МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ..... | 11 |
| 1.1. Поняття та цілі управління персоналом у Збройних силах України..... | 11 |
| 1.2. Методи та інструменти реалізації стратегій управління персоналом у військових організаціях..... | 17 |
| 1.3. Морально-психологічне забезпечення як інструмент реалізації стратегій управління персоналом..... | 27 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ДІЯЛЬНОСТІ ОФІЦЕРІВ МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ..... | 34 |
| 2.1. Структура, повноваження і напрями діяльності офіцерів морально-психологічного забезпечення..... | 34 |
| 2.2. Оцінка ефективності реалізації стратегій управління персоналом за участю офіцерів морально-психологічного забезпечення..... | 41 |
| 2.3. Проблеми та ризики впровадження стратегічних підходів до морально-психологічного забезпечення у контексті кадрової політики..... | 53 |
| РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОФІЦЕРАМИ МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ..... | 57 |
| 3.1. Організаційні та психологічні бар'єри стратегічного управління персоналом у підрозділах морально-психологічного забезпечення..... | 57 |
| 3.2. Перспективи розвитку участі офіцерів морально-психологічного забезпечення у кадровій політиці Збройних Сил України..... | 61 |
| ВИСНОВКИ..... | 67 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ..... | 73 |
| ДОДАТКИ..... | 79 |

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах трансформації безпекового середовища, пов'язаного з повномасштабною військовою агресією проти України, зростає роль ефективного управління персоналом у Збройних Силах України як одного з ключових чинників підтримання боєздатності, моральної стійкості та злагодженості військових підрозділів. Особливої актуальності набуває діяльність офіцерів морально-психологічного забезпечення, які виконують не лише консультативно-психологічні функції, а й відіграють важливу роль у впровадженні стратегічних підходів до управління особовим складом.

Стратегії управління персоналом у військових організаціях потребують адаптації до специфіки військової служби, високої динаміки змін, а також до соціально-психологічних викликів, зумовлених веденням бойових дій. У цьому контексті офіцери морально-психологічного забезпечення виступають важливими суб'єктами реалізації управлінських стратегій, спрямованих на формування згуртованих, мотивованих, стресостійких підрозділів, здатних ефективно діяти в екстремальних умовах.

Науковий інтерес до вивчення стратегій управління персоналом у діяльності офіцерів морально-психологічного забезпечення обумовлений необхідністю удосконалення існуючих підходів, пошуку нових механізмів підвищення результативності кадрової політики у Збройних Силах України, а також запровадження цілісних і системних моделей кадрового управління на основі сучасних концепцій психології управління, організаційної поведінки та лідерства.

Мета дослідження – комплексне дослідження теоретичних засад, практики впровадження та перспектив розвитку стратегій управління персоналом у діяльності офіцерів морально-психологічного забезпечення Збройних Сил України.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання дослідження*:

- розкрити сутність, цілі та зміст управління персоналом у Збройних Силах України в сучасних умовах;
- проаналізувати методи та інструменти реалізації стратегій управління персоналом у військових організаціях;
- визначити роль і місце морально-психологічного забезпечення як інструмента реалізації стратегічного управління персоналом;
- дослідити організаційну структуру, повноваження та напрями діяльності офіцерів морально-психологічного забезпечення у системі Збройних Сил України;
- оцінити ефективність реалізації стратегій управління персоналом за участю офіцерів МПЗ на прикладі практичних даних;
- виявити основні проблеми та ризики впровадження стратегічних підходів до морально-психологічного забезпечення в контексті кадрової політики;
- проаналізувати організаційні та психологічні бар'єри, що ускладнюють ефективне стратегічне управління персоналом у підрозділах МПЗ;
- окреслити перспективи вдосконалення участі офіцерів морально-психологічного забезпечення у реалізації кадрової політики та формуванні ефективного персоналу Збройних Сил України.

Об'єктом дослідження виступає система управління персоналом у Збройних Силах України.

Предметом дослідження є стратегічні підходи до управління персоналом, які реалізуються за участю офіцерів морально-психологічного забезпечення.

Методи дослідження. У процесі написання дипломної роботи було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, які забезпечили всебічне вивчення проблематики стратегій управління персоналом у діяльності офіцерів морально-психологічного забезпечення:

аналіз і синтез – застосовувалися для теоретичного узагальнення наукових підходів до управління персоналом, дослідження структури та функцій морально-психологічного забезпечення у військових формуваннях; системний підхід – дав змогу розглядати управління персоналом як цілісну систему, що включає організаційні, психологічні та соціальні компоненти, взаємопов'язані із діяльністю офіцерів морально-психологічного забезпечення; порівняльний аналіз – використовувався для зіставлення різних стратегій управління персоналом у військових організаціях, а також для вивчення досвіду інших країн у сфері кадрової політики та морально-психологічної підтримки; емпіричні методи – зокрема, анкетування й експертне опитування, були використані для збору інформації про реальний стан впровадження стратегій управління персоналом у практиці діяльності офіцерів морально-психологічного забезпечення; метод узагальнення – застосовувався при формулюванні висновків, визначенні основних проблем і перспектив розвитку стратегічного управління персоналом у Збройних Силах України.

Елементи наукової новизни. У дипломній роботі здійснено комплексний аналіз стратегій управління персоналом у контексті діяльності офіцерів морально-психологічного забезпечення, що дало змогу виявити низку нових аспектів:

уточнено роль та функціональне навантаження офіцерів морально-психологічного забезпечення як суб'єктів реалізації стратегічного управління персоналом у Збройних Силах України;

систематизовано методи реалізації стратегій управління персоналом у військовому середовищі з урахуванням специфіки морально-психологічної підтримки;

визначено ключові проблеми та бар'єри в реалізації стратегічних підходів до кадрової політики у підрозділах МПЗ;

запропоновано шляхи підвищення ефективності участі офіцерів МПЗ у стратегічному управлінні персоналом, що може бути основою для подальших прикладних досліджень.

Інформаційне забезпечення. Інформаційною базою дипломної роботи стали: нормативно-правові акти України, що регламентують діяльність Збройних Сил та офіцерів морально-психологічного забезпечення; наукові праці вітчизняних та закордонних авторів з питань управління персоналом, військової психології, організаційної поведінки; статистичні звіти, аналітичні матеріали, офіційні документи Міноборони України; результати анкетування та опитування військовослужбовців, які дали змогу виявити практичні аспекти реалізації стратегій управління персоналом.

Практична значущість роботи. Отримані результати можуть бути використані у процесі підготовки та підвищення кваліфікації офіцерів морально-психологічного забезпечення; при розробці методичних рекомендацій щодо впровадження стратегічного підходу до управління персоналом у Збройних Силах України; у діяльності кадрових і психологічних служб для удосконалення взаємодії між офіцерами МПЗ та керівним складом військових підрозділів; як аналітична основа для подальших наукових досліджень з тематики військового управління, морально-психологічної підтримки та стратегічного менеджменту в умовах воєнного стану.

Апробація результатів роботи

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 46 найменувань, додатків на 12 сторінках. Основний зміст роботи викладений на 66 сторінках і містить 16 таблиць, 2 рисунка. Загальний обсяг роботи 86 сторінок.

ВИСНОВКИ

Результати комплексного дослідження теоретичних засад, практики впровадження та перспектив розвитку стратегій управління персоналом у діяльності офіцерів морально-психологічного забезпечення Збройних Сил України дають підстави сформулювати наступні висновки:

Управління персоналом у Збройних Силах України постає як багаторівнева, нормативно врегульована та стратегічно орієнтована система, що поєднує адміністративні, соціальні й психологічні механізми для формування, підтримання та розвитку людського капіталу в умовах підвищених ризиків і невизначеності. Проведений огляд засвідчив: категорія «управління персоналом» є багатовимірною та інтерпретується крізь функціональний, процесний, системний і стратегічний підходи, які взаємодоповнюють одне одного у військовому контексті; зміст управлінських рішень визначається не лише організаційними потребами, а й вимогами боєготовності, дисципліни та морально-психологічної стійкості особового складу; нормативно-правова база (статути, накази МОУ та ГК ЗСУ, інструкції з психологічного забезпечення, стандарти якості на кшталт ДСТУ ISO 9001:2015) задає чіткі рамки, процедури та стандарти кадрової роботи; персонал ЗСУ розглядається як «людський капітал», що потребує безперервного професійного розвитку, підтримки мотивації та цілеспрямованого лідерського впливу; цикл військового кадрового менеджменту охоплює планування потреб, комплектування, добір і розміщення, адаптацію, навчання й розвиток, оцінювання та контроль, що забезпечує керованість і спадковість рішень; цілі управління персоналом мають системний характер: від укомплектування й раціонального розміщення кадрів – до розвитку компетентностей, зміцнення морально-психологічної стійкості, підвищення мотивації та згуртованості підрозділів; особливу роль відіграють офіцери морально-психологічного забезпечення як провідники інтеграції гуманітарного виміру в загальну систему управління; універсальні принципи HR (мотивування, лідерство, кар'єрне планування) у війську набувають

специфічних форм реалізації, зумовлених екстремальністю служби та вимогами до оперативної готовності. Таким чином, управління персоналом у ЗСУ – це цілісна й адаптивна система, спрямована на довгострокове забезпечення обороноздатності через розвиток професійної спроможності, психологічної витривалості та командної взаємодії військовослужбовців. Сформульовані підходи й цілі створюють методологічну основу для подальшого аналізу інструментів, механізмів і показників ефективності кадрової політики в наступних підрозділах роботи.

Розглянуті методи та інструменти показують, що реалізація стратегій управління персоналом у військових організаціях є цілісною, багаторівневою системою впливів, інтегрованою зі стратегічними цілями оборонного сектору. Її ядро становить взаємодоповнювана «трійка» підходів – організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи, – які разом забезпечують дисципліну й керованість, справедливу винагороду та ресурсну підтримку, а також згуртованість і морально-психологічну стійкість військових колективів. Практична реалізація цих методів спирається на процедури, нормативні регламенти, інформаційні технології, комунікаційні канали та методики оцінювання, що дозволяє адаптувати кадрові рішення до умов воєнного часу і динаміки зовнішнього середовища.

Поперечним (скрізним) елементом системи виступає навчання й підвищення кваліфікації, яке не лише нарощує професійні компетентності, а й формує психологічну готовність діяти в екстремальних умовах. Для підрозділів, де критично важливі ініціативність, аналітичне мислення та взаємодія (МПЗ, аналітика, кіберзахист, логістика, оперативне управління), потрібні диференційовані комбінації методів із акцентом на розвиток лідерства, відповідальності та командної роботи.

Інноваційні технології, зокрема грейдинг і соціометрія, підсилюють інструментарій кадрового менеджменту. Грейдинг забезпечує прозорість винагород і кар'єрних траєкторій та узгоджує оплату праці з реальним функціональним навантаженням, але вимагає продуманої комунікації та

механізмів запобігання внутрішнім конфліктам. Соціометрія, своєю чергою, дає змогу діагностувати приховану структуру взаємин, виявляти неформальних лідерів і вузли напруги, що знижує ризики дезінтеграції колективу й підвищує боєготовність через покращення згуртованості та довіри.

Узагальнюючи, сучасна модель реалізації кадрових стратегій у військових організаціях має ґрунтуватися на системності, правовій регламентованості, гнучкості та керуванні на основі даних: чітких стандартах, прозорих процедурах, циклічному моніторингу показників (результативність, мотивація, МП-стійкість, згуртованість) і швидкому коригуванні рішень. Такий підхід перетворює методи та інструменти з набору окремих практик на узгоджений механізм формування професійної, морально стійкої та ефективної військової спільноти, що прямо підтримує стратегічні пріоритети обороноздатності держави.

Морально-психологічне забезпечення (МПЗ) є стратегічною функцією управління персоналом, що визначає боєготовність і кадрову стійкість військ. Воно інтегрує моральний, психологічний, соціально-правовий, інформаційний і культурологічний виміри та супроводжує військовослужбовця від добору до реабілітації. Керованим об'єктом виступає морально-психологічний стан (цінності, емоційно-вольова стійкість, мотивація, компетентність, психологічна готовність); його регулярна діагностика забезпечує швидке коригування рішень і згуртованість підрозділів. Інтегроване в цикл HR-процесів і підсилене лідерством командирів, МПЗ перетворює морально-психологічний потенціал на операційну спроможність: підвищує боєготовність, зміцнює взаємну довіру та знижує психологічні ризики.

Система морально-психологічного забезпечення (МПЗ) у Збройних Силах України має чітку багаторівневу архітектуру (стратегічний – оперативний – тактичний – первинний рівні), що забезпечує безперервність, керованість і узгодженість дій від доктрин і стандартів – до щоденної роботи з військовослужбовцями. Ключова роль офіцерів МПЗ полягає у поєднанні загальновійськової відповідальності командирів за моральний стан із

професійним плануванням, методичним супроводом і практичною підтримкою підрозділів, що унеможлиблює дублювання функцій і водночас зберігає необхідну спеціалізацію. Повноваження офіцерів МПЗ охоплюють повний цикл управлінського впливу: від розроблення політик і методик – до психодіагностики, консультування, профілактики дезадаптації та організації культурно-просвітницьких і інформаційних заходів. Їхня діяльність вибудовується за взаємопов'язаними напрямками (інформаційно-пропагандистським, психологічним, соціально-правовим, культурно-виховним, протидії ворожим інформаційним впливам) і реалізується у трьох формах роботи – індивідуальній, груповій та масовій – що дозволяє адресно впливати як на окремого військовослужбовця, так і на підрозділ у цілому.

Проведена оцінка показала змішаний профіль ефективності реалізації кадрових стратегій за участю офіцерів МПЗ: на тлі помітного ресурсу адаптації (висока/середня резильєнтність у 85,0%; частка високої – 37,5%) зафіксовано ознаки хронічної напруги та перевантаження (висока ситуативна тривожність – 62,5%, висока особистісна – 60,0%; емоційне виснаження на високому рівні – у 50,0%). Організаційний вимір підтверджує цю картину: переважають низькі/критично низькі оцінки задоволеності умовами служби (65,0%), довіри до командування (60,0%) і згуртованості (62,5%). Водночас роль офіцерів МПЗ оцінена неоднорідно, але радше позитивно (55,0% – високий або середній рівень), що свідчить про наявний, хоч і нерівномірний, ефект їхніх інтервенцій.

Адміністративні індикатори узгоджуються з психометричними даними: помірна дисциплінарна дестабілізація (22,5% мали ≥ 1 порушення за рік; домінують режимно-поведінкові та міжособистісні збої) поєднується з високою звертальністю по психологічну допомогу (75,0% осіб; 58,2% контактів – самозвернення), що вказує на зниження стигми та доступність підтримки, тобто на важливий системний результат роботи МПЗ. Інтегрально це означає: кадрові стратегії реалізуються, але їхня ефективність стримується «вузькими місцями» – висока тривожність і виснаження на фоні дефіциту довіри, задоволеності та згуртованості. Пріоритет управлінських дій має зміщуватися у два вектори: (1)

ресурсо-відновний – стандартизація режимів праці/відпочинку, короткі протоколи саморегуляції, таргетоване консультування груп із поєднанням високої тривожності та виснаження; (2) організаційно-комунікаційний – прозорість рішень, регулярний двосторонній зворотний зв'язок, вирівнювання навантаження, розвиток практик взаємопідтримки у малих підрозділах. Для підвищення видимості ефекту МПЗ доцільні проактивна присутність у «гарячих» ділянках службового циклу та глибша інтеграція з сержантським корпусом у первинній профілактиці конфліктів.

Впровадження стратегічних підходів до МПЗ стримується системними бар'єрами попри наявний ресурс резильєнтності: неузгоджені ролі й компетентності (стратегічно-нормативний блок), нерівномірні ротації та брак профілактики (організаційно-процесуальний), дефіцит ресурсів і умов (ресурсний), непрозора комунікація й стигма звернень (комунікаційно-культурний), зовнішні ПсО (інформаційний), а також зрізовість вимірювань (методично-оцінювальний). Пріоритети: інституціоналізація МПЗ і КРІ, стандартизація процесів і маршрути ризику, «швидкі» побутові поліпшення, прозора двостороння комунікація та антистигма, проактивна протидія ПсО, перехід до динамічного моніторингу. Це переводить МПЗ у керовану систему змін, що підсилює довіру, згуртованість і боєздатність.

Організаційні та психологічні бар'єри в підрозділах МПЗ взаємно підсилюють одне одного: фрагментарні регламенти взаємодії, нерівномірні ротації без «вікон відновлення», низька видимість і доступність МПЗ у пікові періоди та слабка цифровізація обліку прямо конвертуються у хронічну втому, підвищену тривожність, нерівномірну згуртованість і падіння довіри. Додатковий ризик становить професійне вигорання самих офіцерів МПЗ, що знижує якість допомоги й керованість HR-процесів. Запропонована логіка подолання – «причина → механізм → рішення → індикатори» – вимагає одночасних дій на кількох рівнях: уніфікації SOP і маршрутизації випадків ризику; календаризації профілактики та інтеграції коротких відновних протоколів у службові графіки; розширення «польової» присутності МПЗ і

анонімних каналів звернень; багаторівневої психопрофілактики (універсальна/селективна/вказівкова), тренінгів лідерства під час стресу; супервізійної підтримки й нормування навантаження офіцерів МПЗ. Мінімально достатній набір метрик (час доступу до допомоги, охоплення скринінгом і завершеними направленнями, індекси довіри/згуртованості, динаміка емоційного виснаження, дисциплінарні інциденти) дозволяє контролювати зміни без «вимірювального перевантаження».

Перспективи розвитку участі офіцерів МПЗ у кадровій політиці ЗСУ полягають у повній інтеграції психологічного виміру в HR-цикл – від добору й адаптації до ротацій, просування, відновлення та реінтеграції. Ключем є перехід від реактивних практик до превентивного управління ризиками на основі чіткої компетентнісної моделі офіцера МПЗ, уніфікованих SOP, «мінімально достатніх» індикаторів (довіра, згуртованість, час доступу, охоплення скринінгом, завершеність направлень, динаміка виснаження) та захищеної цифрової підтримки.

Запропонована дорожня карта (0–6; 6–12; 12–24 міс.) забезпечує послідовний перехід від швидких організаційних кроків до інституціоналізації й масштабування: включення МПЗ-показників у оцінювання командирів, розбудова взаємодії з сержантським корпусом, використання психосоціальних ризик-профілів посад для планування ротацій і відпусток, запуск супервізій МПЗ. Дотримання конфіденційності та поєднання кількісних метрик із якісним аудитом практик мінімізують ризики формалізму.

Очікуваний ефект – коротший час доступу до допомоги, більше самозвернень і завершених направлень, зниження частки військовослужбовців із високим емоційним виснаженням, стабілізація дисциплінарних показників, зростання довіри й згуртованості. У підсумку МПЗ стає рівноправним інструментом стратегічного управління персоналом, що підвищує надійність виконання завдань і стійкість військових колективів у довгостроковій перспективі.



Залерій КАЛІНІН

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алькема В. Г., Скиба В. М. Теоретичні засади формування системи управління персоналом сучасного підприємства. *Актуальні питання економічних наук*, 2025. №(8). URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14955853>
2. Білецький О. В., Дороніна О. А. Трансформація підходів до формування кадрової політики як складової ефективного оборонного менеджменту. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 2 (60). С. 209-215.
3. Бовкун О.А. Методи забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 16. С. 257–263.
4. Бородавка В. А., Бровченко С. В., Веденьєва Р. Я., Підлісний О. Д. Шляхи подальшого удосконалення навчання (бойової підготовки) особового складу з урахуванням викликів сучасності. *Збірник наукових праць Харківського національного університету Повітряних Сил*. 2022. № 4 (74). С. 82-86. URL: <https://doi.org/10.30748/zhups.2022.74.12>.
5. Букур-Марку Г., Флурі Ф., Тагарев Т. Оборонний менеджмент. Security and Defence. Management Series. Київ-Женева, 2011. № 1. 214 р.
6. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
7. Герчанівська С.В., Стемковська І.В. Управління персоналом підприємств сучасних умовах. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія „Економічні науки”*. 2021. № 2., Т. 2. С. 200-211
8. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. Випуск 17. С. 216–224
9. Гуцаленко Л., Костюк А. Система грейдування – управлінський механізм мотивації праці. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.6>

10. Дакі Н. І., Андрієнко О. І. Особливості кадрового менеджменту військових формувань. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 47-2. С. 48–52
11. Данюк В., Чернушкіна О. Грейдинг в системі управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4 (3). С. 70–73. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_3/pdf/070-073.pdf
12. Досвід організації морально-психологічного забезпечення підготовки та ведення бойових дій: нарис / За редакцією генерал-майора В. Ключкова. Київ: НДЦ ГП ЗС України, 2023. 205 с.
13. Друзь О. В., Родченко Л. М., Руденко Л. М., Вельган О. О. Вплив психічного здоров'я працівників організацій на продуктивність в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*, 2024, (1), 26–29.
14. Друзь О., Родченко Л., Вельган О., Толмачов О. Вплив морально-психологічного стану особового складу на результати бойових дій. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія*, 2024. № (4 (65), С. 11-16. URL: <https://doi.org/10.32689/maup.psych.2024.4.2>
15. Слецьких С.Я., Брижниченко В.Є. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3 (65). С. 206–215.
16. Єфіменко А., Попов С., Розмазнін О., Стоянова-Коваль С., Сокур Н. Особливості сучасної кадрової політики у Збройних силах України. *Збірник наукових праць Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка*, 2024. № (81), С. 55–60. URL: <https://doi.org/10.17721/2519-481X/2023/81-06>
17. Збрицька Т. П. Застосування та розвиток грейдингу як спосіб мотивації персоналу. *Вісник Хмельницького нац. унів.* 2012. Т. 1, №5. С. 143-148

18. Кальєніна Н.В. Сутність категорії «управління персоналом». *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 111–115
19. Кириченко О. Зростання ефективності управління персоналом як основа конкурентоспроможності та якості діяльності організації, її функціональних підрозділів. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2023. № (3(71)), С. 46–53. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-71-46-53>
20. Клочко О., Семенець-Орлова І. Національна безпека: український вимір. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*, 2022, № 2 (62), С. 66–75.
21. Коваль О. Удосконалення кадрової політики у Збройних силах України. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. № 4 (35). С. 163–173.
22. Концепція військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року. URL: https://www.mil.gov.ua/content/tenders/konceptcia_kadr_29012024.pdf.
23. Концепція підготовки Збройних Сил України. URL: <https://www.ukrmilitary.com/2016/02/concept-of-the-armed-forces-of-ukraine.html>.
24. Криворучко І., Щур Н., Семенець-Орлова І. Концептуальні засади розвитку безпекового середовища в Україні. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*, 2023, № 6(72), С. 33–43.
25. Купрій Т., Коцур В., Семенець-Орлова І., Шкляр Н., Дракохруст Т., Березовська-Хміль О. Security issues on the European continent in conditions of russia's aggression against Ukraine. *Revista de Gestão Social e Ambiental*. 2023. № (6). с.1–12.
26. Луханін В. Особливості підготовки та підвищення кваліфікації наукових і науково-педагогічних працівників Збройних сил України. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби*

- України. Серія: педагогічні науки, 2022. № 28(1), С. 128-146. URL: <https://doi.org/10.32453/pedzbirnyk.v28i1.960>
27. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвичний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
28. Морально-психологічне забезпечення професійної діяльності підрозділів Держспецзв'язку: навчальний посібник / В. О. Ананьїн, В. В. Горлинський, О. О. Пучков, В. П. Романенко; за ред. В. О. Ананьїна; ІСЗЗІ КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во "Політехніка", 2022. 303 с.
29. Морально-психологічне забезпечення у Збройних Силах України: Підручник: у 2 ч. Ч.1. / колектив авторів; за заг. ред. В. В. Стасюка. – К.: НУОУ, 2012. 682 с.
30. Організація психологічної підготовки у Збройних Силах України: навч.-метод. посіб./ За редакцією генерал-майора В. Ключкова.– К.: НДЦ ГП ЗС України, 2023. 325 с.
31. Плеханов Д. О., Плеханова О. П. Удосконалення кадрового менеджменту в Збройних силах України в контексті реформ оборонної сфери. *Public Administration and Regional Development*. 2019. № 3. С. 128–140. URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal>
32. Порадник командирам (начальникам) з питань роботи з персоналом Збройних Сил України : метод. посіб. / О. В. Яцино та ін. Київ : НМЦ КП МО України, 2021. 228 с.
33. Про затвердження Змін до Інструкції про організацію виконання Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України: Наказ МОУ від 19.03.2022 № 91. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/RE37791?an=1>
34. Про затвердження Інструкції з організації психологічного забезпечення особового складу Збройних Сил України: Наказ Головнокомандувача ЗС України від 18.10.2021 № 305. URL:

- <https://dovidnykmpz.info/psycho/nakaz-holovnokomanduvacha-zs-ukrainy-vid-18-10-2021-305-pro-zatverdzhennia-instruktsii-z-orhanizatsii-psykholohichnoho-zabezpechennia-osobovoho-skladu-zbroynykh-syl-ukrainy/>
35. Про прийняття нормативних документів України, гармонізованих з міжнародними та європейськими нормативними документами, та скасування нормативних документів України: Наказами Українського науково-дослідного і навчального центру проблем стандартизації, сертифікації та якості від 21.12.2015 № 203. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0203774-15#Text>
36. Про Статут внутрішньої служби Збройних Сил України : Закон України від 24 березня 1999 року № 548-XIV (зі змінами).
37. Психологія управління військами : підручник ; вид. 2-ге, перероб. та допов. / [В. І. Осьодло, О. П. Ковальчук, Д. П. Лисенко та ін.] ; за заг. ред. В. В. Стасюка. Київ : НУОУ, 2024. 532 с.
38. Родченко Л., Друзь О., Руденко Л., Семенець-Орлова І., Вельган О. Розвиток емоційної стійкості особистості для подолання наслідків військової травми. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія*, 2023, № 5 (61), С. 18–24.
39. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. / Управління персоналом: навч. посіб. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.
40. Сахненко О. І. Управління людським капіталом в системі кадрового забезпечення підрозділів Національної гвардії України. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7597>
41. Соціометрія: мет одичні вказівки до виконання ІНДЗ / Укл.: Філіпчук Н.В., Сибірка Л.А., Тодорюк С.І. – Чернівці: Чернівецький нац. ун-т , 2019 . 30 с.
42. Тіхонов Г. М. Підходи до застосування грейдингу в системі управління персоналом Збройних Сил України. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони*

- України імені Івана Черняхівського*. 2021. № 2. С. 135-138. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpcvdsd_2021_2_20
43. Управління персоналом у Збройних Силах України : підручник / колектив авторів. Київ : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2017. 404 с.
44. Яшкіна Н. Грейдинг як сучасний метод оцінювання ефективності праці персоналу. *Економіка та суспільство*. 2018. № 17. С. 413–419. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-61>
45. Giacomucci, S. Sociometric Social Work with Communities. In: Social Work, Sociometry, and Psychodrama. *Psychodrama in Counselling, Coaching and Education*, 2021. vol 1. URL: https://doi.org/10.1007/978-981-33-6342-7_18
46. Radchenko O., Kovach V., Semenets-Orlova I., Zaporozhets A. (Eds.). National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy, 2023, Springer Nature.