

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут державного управління  
Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**кваліфікаційної роботи ступеня магістра**

Здобувача вищої освіти Гізатулліної Дарії Григоріївни

академічної групи 281м-23з-1 ІДУ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

за освітньо-професійною програмою 281 Публічне управління та адміністрування

на тему: «Удосконалення роботи Територіального центру комплектування та соціальної підтримки»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Кравцова Т.В.			
розділів:				

Рецензент:	Солонець Є.В.			
------------	---------------	--	--	--

Нормоконтролер:	Кравцов О.В.			
-----------------	--------------	--	--	--

Дніпро  
2024

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи ступеня магістра на тему «Удосконалення роботи Територіального центру комплектування та соціальної підтримки».

71 с., 1 табл., 1 рис., 33 джерела.

ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ ЦЕНТР КОМПЛЕКТУВАННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ, УДОСКОНАЛЕННЯ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, РОЗВИТОК, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ВЗАЄМОДІЇ, ІНФОРМАЦІЯ, МОБІЛІЗАЦІЙНІ РЕСУРСИ, ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД.

Об'єкт дослідження – розвиток територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки в Україні.

Предмет дослідження – процеси удосконалення діяльності територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки в умовах правового режиму воєнного стану.

Мета дослідження – пошук шляхів удосконалення роботи територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки.

У першому розділі досліджено теоретичні основи та сучасні тенденції у сфері роботи територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки. У другому розділі узагальнено аналіз їх роботи. У третьому розділі запропоновані шляхи удосконалення роботи територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки в умовах цифровізації.

Рекомендації та пропозиції, надані в роботі, можуть застосовуватись територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки під час розробки заходів щодо удосконалення їх роботи і подальшого розвитку.

## ABSTRACT

Explanatory note of the master's degree qualification thesis on the topic «Improving the work of the Territorial Recruitment and Social Support Center».

71 pages, 1 figures, 1 tables, 33 sources.

TERRITORIAL CENTER FOR RECRUITMENT AND SOCIAL SUPPORT, IMPROVEMENT, DIGITALIZATION, DEVELOPMENT, PERSONNEL MANAGEMENT, EFFICIENCY OF INTERACTION, INFORMATION, MOBILIZATION RESOURCES, FOREIGN EXPERIENCE.

Object of research – development of territorial recruitment and social support centres in Ukraine.

Subject of research – the processes of improving the activities of territorial recruitment and social support centres under the legal regime of martial law.

The purpose of research – the study is to find ways to improve the work of territorial recruitment and social support centres.

The first section examines the theoretical foundations and current trends in the work of territorial recruitment and social support centres. The second section summarises the analysis of their work. The third section suggests ways to improve the work of territorial recruitment and social support centres in the context of digitalisation.

The recommendations and suggestions provided in this paper can be used by territorial recruitment and social support centres when developing measures to improve their work and further development.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
<b>РОЗДІЛ 1</b>	
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ У СФЕРІ РОБОТИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ЦЕНТРІВ КОМПЛЕКТУВАННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ (ТЦК ТА СП).....	8
1.1. Функції та роль територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки .....	8
1.2. Сучасні тенденції та світовий досвід у сфері комплектування та мобілізації.....	13
1.3. Вплив цифровізації на оптимізацію процесів у військових структурах.....	19
<b>РОЗДІЛ 2</b>	
ЗАГАЛЬНИЙ АНАЛІЗ РОБОТИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ЦЕНТРІВ КОМПЛЕКТУВАННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ.....	27
2.1. Аналіз поточного стану роботи територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки.....	27
2.2. Оцінка рівня цифровізації в діяльності територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки.....	36
2.3. Ідентифікація проблем у роботі територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки.....	42
<b>РОЗДІЛ 3</b>	
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ЦЕНТРІВ КОМПЛЕКТУВАННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	52
3.1. Пропозиції щодо вдосконалення управління персоналом у територіальних центрах комплектування та соціальної підтримки.....	52
3.2. Рекомендації для підвищення рівня цифровізації.....	56
3.3. Підвищення рівня комунікації та взаємодії з населенням в територіальних центрах комплектування та соціальної підтримки .....	61
ВИСНОВКИ .....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	72

## ВСТУП

Сучасні реалії функціонування систем національної безпеки та оборони вимагають від державних інституцій постійної адаптації до динамічних та складних викликів.

Територіальні центри комплектування та соціальної підтримки (ТЦК та СП), які традиційно забезпечують формування кадрового потенціалу військових формувань, реалізують мобілізаційні заходи і завдання, ознайомлюються з громадянами щодо проходження військової служби та надання соціальних, інформаційних та консультативних послуг, сьогодні потребують забезпечення модернізації власних управлінських практик. Зростання вимог до оперативності та точності облікових даних, збільшення обсягів інформації, яка потребує систематизації й аналізу, створення нових процедур і завдань – усе це створює складне тло, на якому ефективне функціонування центрів стає неабияким викликом. Особливе напруження спостерігається в періоди активної мобілізації, коли потік звернення різко зростає.

В умовах нестабільного безпекового середовища, стрімких змін у нормативно-правовій базі, технічних і кадрових обмежень, традиційних підходів до ведення документації, управління обліком, логістикою, комунікацією та соціальною підтримкою вже не забезпечується належна ефективність та адаптивність. Саме тому цифровізація стає стратегічно важливим напрямом удосконалення діяльності ТЦК та СП. Запровадження інформаційних систем, електронного документообігу, аналітичних платформ, методів машинного навчання, хмарних технологій та інших інноваційних рішень спроможно підвищити точність обробки великих масивів даних, мінімізувати людський фактор, забезпечити оперативний доступ до актуальної інформації та формувати прозорі, стандартизовані процедури. Цифрові інструменти мають потенціал не просто прискорити роботу, а й змінити її якість, створивши підґрунтя для прийняття зважених управлінських рішень, оптимального розподілу завантаження, ефективнішої взаємодії з іншими органами влади.

Однак упровадження цифрових технологій в роботу ТЦК та СП не є простим завданням. На практиці центри стикаються з низькою перешкодою, серед яких – недостатній рівень розвитку технічної інфраструктури, обмежені бюджетні ресурси, низький рівень цифрової грамотності персоналу, брак нормативно-правових актів, що регулюють електронний документообіг та інші електронні процеси, проблеми із забезпеченням інформаційної безпеки та конфіденційності даних. Крім того, мають значення культурні та організаційні чинники: опір змінам з боку співробітників, звичка до паперових методів роботи, показ інноваційної культури, невміння ефективно використовувати наявні технологічні інструменти. Все це ускладнює перехід до електронних систем обліку, аналізу та управління, гальмує перспективи комплексної цифровізації.

Проблемам організації праці присвячено чимало робіт зарубіжних (Р. Девіс, Д. Етінгтон, Т. Діл, К. Кемерон, А. Кеннеді, Е. Шейн) та вітчизняних науковці (Андрушків Б.М., Василюшен В.В., Галушак М.П., Гарматюк О.О., Медік А.О., Поступна Л.М., Сороківська О.А., Федоряк Р.М., Шерстюк Р.П. інші). Але в науковому світі не склалося цілісного підходу до даного процесу для організацій військового управління. Теоретичні основи та сучасні тенденції у сфері роботи територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки висвітлені частково. Тому актуалізується питання удосконалення роботи Територіального центру комплектування та соціальної підтримки.

Об'єктом дослідження є розвиток територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки в Україні.

Предметом дослідження є процеси удосконалення діяльності територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки в умовах правового режиму воєнного стану.

Метою кваліфікаційної роботи є пошук шляхів удосконалення роботи територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки.

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні завдання:

- дослідити функції та роль територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки;

- ознайомитись з сучасними тенденціями та світовим досвідом у сфері комплектування та мобілізації;
- визначити вплив цифровізації на оптимізацію процесів у військових структурах;
- проаналізувати поточний стан роботи територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки;
- оцінити рівень цифровізації в діяльності територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки;
- ідентифікувати проблеми у роботі територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки;
- запропонувати пропозиції щодо вдосконалення управління персоналом у територіальних центрах комплектування та соціальної підтримки;
- окреслити рекомендації для підвищення рівня цифровізації;
- запропонувати шляхи підвищення рівня комунікації та взаємодії з населенням в територіальних центрах комплектування та соціальної підтримки.

Методологічну основу кваліфікаційної роботи становлять загальнонаукові та спеціальні методи, котрі ґрунтуються на сучасних засадах публічного управління та адміністрування і споріднених з ними наук.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є: нормативно-правові документи, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, інтернет-джерела, офіційні сайти організацій, аналітичних центрів, довідкова література.

Отже, робота націлена на поглиблення знань про проблеми цифровізації територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки, виокремлення ключових аспектів, що впливають на зниження рівня роботи, систематизацію можливих варіантів удосконалення.

Рекомендації та пропозиції, надані в роботі, можуть застосовуватись територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки під час розробки заходів щодо удосконалення їх роботи і подальшого розвитку.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ У СФЕРІ РОБОТИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ЦЕНТРІВ КОМПЛЕКТУВАННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ (ТЦК ТА СП)

#### **1.1. Функції та роль територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки**

Територіальні центри комплектування та соціальної підтримки (ТЦК та СП) є ключовою ланкою в системі військового управління, яка формується відповідно до сучасних вимог оборонної політики України. Вони набули особливого значення в умовах посилення безпекових викликів, зростання ролі резервних і мобілізаційних ресурсів, а також необхідності якісного кадрового забезпечення Збройних Сил України [4]. Їх функціонування спрямоване на реалізацію державної політики у сфері військового обов'язку, мобілізаційної готовності, ведення військового обліку та соціального захисту військовослужбовців. Теоретичні основи функцій і завдань ТЦК та СП закладаються низкою законодавчих і нормативно-правових актів, що забезпечують правове підґрунтя для формування стратегії діяльності, відбору та розстановки персоналу, організації взаємодії з місцевими органами влади, громадськими інституціями та іншими суб'єктами безпекового сектору [2].

Поняття ТЦК та СП охоплює широкий спектр завдань, пов'язаних з управлінням людськими та матеріальними ресурсами для потреб оборони. Вони виступають центральною структурою, через яку держава здійснює контроль і управління процесами призову, приписки, комплектування військ за рахунок військовозобов'язаних, резервістів та кандидатів на військову службу за контрактом. Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 р. № 154 (зі змінами), ТЦК та СП діють в суворій відповідності до Конституції України, законів України «Про військовий обов'язок і військову службу», «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» та інших нормативно-



правових актів. ТЦК та СП функціонують у рамках адміністративно-територіального поділу, підпорядковуються оперативному командуванню та координуються Міноборони, що забезпечує вертикаль управління, необхідну для оперативного реагування на зовнішні та внутрішні виклики [13; 14].

Правові основи діяльності ТЦК та СП постійно вдосконалюються з урахуванням сучасних стандартів оборонного планування, цивільно-військової взаємодії та норм міжнародного гуманітарного права. Постійний перегляд та оновлення правової бази дозволяє інтегрувати найкращі практики й досвід іноземних країн, що актуально в контексті прагнення України до стандартів НАТО та ЄС.

На рівні оперативного управління ТЦК та СП виконується низка завдань, серед яких контроль за станом військового обліку, організація призову, адміністрування Єдиного державного реєстру призовників, військовозобов'язаних та резервістів, участь у військово-патріотичному вихованні населення, мобілізаційній підготовці та організація заходів соціального й правового захисту військовослужбовців.

Структура управління ТЦК та СП побудована за ієрархічним принципом, що включає загальне керівництво з боку Командування Сухопутних військ ЗСУ та безпосереднє підпорядкування оперативним командуванням. Така багаторівнева організація дозволяє враховувати специфіку кожного регіону та адаптувати загальнонаціональну стратегію до локальних умов. Начальник територіального центру несе пряму відповідальність за планування, організацію та контроль діяльності підпорядкованих структурних підрозділів, роботу з кадровим складом, комунікацію з органами місцевого самоврядування, державними установами та організаціями. Він визначає пріоритети та стратегічні напрями, затверджує посадові інструкції, відповідає за підвищення кваліфікації військовослужбовців і працівників центру, зокрема шляхом залучення до спеціальних курсів, тренінгів та навчань[3]

Одним із завдань організаційного характеру є адаптація ТЦК та СП до динамічних змін у безпековому середовищі. Сучасні конфлікти

характеризуються гібридними загрозами, асиметричними викликами, стрімким розвитком інформаційних технологій та необхідністю ефективного цивільно-військового співробітництва. Відповідно, ТЦК та СП мають бути здатними гнучко реагувати на нові виклики, використовуючи цифрові платформи для ведення обліку, комунікації з громадськістю та координації мобілізаційних заходів. Цифровізація процесів сприяє підвищенню прозорості, швидкості та точності облікових даних, а також мінімізує ризики корупційних проявів.

Ключовим ресурсом ТЦК та СП є персонал: військовослужбовці та цивільні працівники, чії компетентності, морально-психологічний стан та професійні якості визначають ефективність виконання завдань. Перелік функцій ТЦК та СП містить не лише суто адміністративно-військові аспекти (облік, призов, мобілізація), а й соціально-гуманітарні компоненти, зокрема надання правової та соціальної підтримки військовослужбовцям та членам їх сімей, участь у формуванні позитивного іміджу Збройних Сил, військово-патріотичному вихованні молоді.

Завдання територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки охоплюють:

1. Комплектування Збройних Сил: забезпечення ЗСУ мотивованим, кваліфікованим особовим складом, залучення кандидатів на військову службу за контрактом, формування необхідних резервів.
2. Мобілізаційна підготовка: організація та проведення заходів з мобілізації людських і транспортних ресурсів у разі введення особливого періоду або воєнного стану.
3. Військово-облікові функції: ведення обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів із використанням сучасних інформаційно-комунікаційних систем, контроль його стану у взаємодії з місцевими органами влади.
4. Соціальний і правовий захист: забезпечення правових консультацій, допомога у вирішенні соціальних питань (пенсійне забезпечення, пільги, оздоровлення), підтримка ветеранів війни, військової служби та членів їх сімей.

5. Військово-патріотичне виховання: організація заходів з підготовки молоді, популяризація військової служби, взаємодія з освітніми закладами, громадськими організаціями та засобами масової інформації з метою формування патріотичної свідомості та позитивної мотивації до захисту Батьківщини.

6. Управлінська діяльність у кризових умовах: здатність до ефективного керування процесами у надзвичайних ситуаціях, швидкого прийняття рішень, забезпечення безперервного функціонування системи в умовах зростаючого тиску.

Сучасна концепція кадрової політики в ТЦК та СП враховує складність управлінських завдань, різноманітність функцій та швидкоплинність оперативної обстановки. Посадові особи мають поєднувати військово-професійні компетенції з управлінськими навичками, організаторськими здібностями, психологічною стійкістю та вмінням працювати з людьми різних категорій (призовники, ветерани, родини військовослужбовців, громадські активісти).

Проблема вдосконалення методик відбору та оцінювання кадрів постає вкрай гостро. Існуючі підходи, описані у працях П. К. Алтухова, зосереджені переважно на формальних критеріях (освіта, стаж, досвід, бойовий досвід), а також психологічних характеристиках. Однак вони не завжди враховують динаміку професійного розвитку, зміни умов служби та специфіку управлінських завдань, які ставляться перед посадовими особами ТЦК та СП. Наприклад, бойовий досвід є цінним показником практичних навичок, але його дія з часом слабшає, якщо навички не відновлюються через тренінги та практику.

Завданням сучасного етапу реформування кадрової системи ТЦК та СП є розроблення комплексної методики оцінювання персоналу [22], яка містить:

- постійний моніторинг актуального стану підготовленості та компетентностей;

- використання симуляційних тренінгів і сценаріїв моделювання кризових ситуацій для об'єктивної оцінки здатності до прийняття рішень у нестандартних обставинах;
- застосування інструментів психологічного тестування, аналізу поведінкових характеристик, комунікативних умінь і лідерських якостей;
- урахування специфіки управлінської діяльності кожної посади, індивідуальних завдань та відповідальності, зокрема в умовах підвищеного ризику чи обмежених ресурсів;
- регулярні курси підвищення кваліфікації, навчання за програмами професійного розвитку, стажування в інших підрозділах (у тому числі міжнародні навчальні обміни).

Такий підхід забезпечить гнучкість і актуальність системи оцінювання, дозволить швидко адаптувати кадрову політику до вимог часу, знизить ризики неефективного розподілу посадових осіб та сприятиме формуванню професійного кадрового резерву.

В умовах зростання ролі людського фактора, соціально-психологічна атмосфера всередині ТЦК та СП набуває першочергового значення. Ефективна діяльність цих органів значною мірою залежить від мотивації, лояльності, морально-етичних установок та психологічної стійкості персоналу. До основних соціально-психологічних аспектів належать:

1. Морально-етичні норми: дотримання принципів чесності, справедливості, непідкупності та відповідальності в роботі з призовниками, військовослужбовцями та їх сім'ями.

2. Стресостійкість та психологічна підтримка: постійна взаємодія з громадянами, вирішення складних соціальних і правових питань, робота в умовах активних бойових дій чи загрози надзвичайних ситуацій вимагає від особового складу вміння контролювати емоції, зберігати працездатність під тиском. Для цього важливі своєчасні заходи психологічної розрядки, консультації психологів, тренінги зі стрес-менеджменту.

3. Розвиток комунікативної культури: персонал має вміти ефективно спілкуватися з різноманітними групами населення – від молоді, яка тільки отримує перший військовий досвід, до ветеранів, котрі пройшли бойові дії. Комунікація має ґрунтуватися на повазі, взаємній довірі та розумінні прав і потреб людей.

4. Попередження конфліктів та недопущення корупційних проявів: чіткі стандарти поведінки, жорсткі процедури контролю та прозорості в ухваленні рішень, впровадження електронних систем для обліку і документообігу значно знижують можливість зловживань.

Територіальні центри комплектування та соціальної підтримки відіграють вирішальну роль в забезпеченні обороноздатності держави. Їх функції не обмежуються адміністративними процедурами, а охоплюють широкий спектр завдань – від організації призову та мобілізації до комплексного соціально-правового супроводу військовослужбовців і ветеранських спільнот, а також психологічної підтримки та патріотичного виховання молоді. Успішне виконання цих функцій потребує вдосконалення правової та нормативної бази, впровадження сучасних методик оцінювання та підготовки персоналу, підвищення мотивації, використання інноваційних технологій, міжнародної співпраці та тісної взаємодії з суспільством. Лише системний та комплексний підхід до організації роботи ТЦК та СП дозволить ефективно протистояти сучасним викликам і сформувати надійну та гнучку систему управління оборонними ресурсами держави.

## **1.2. Сучасні тенденції та світовий досвід у сфері комплектування та мобілізації**

Сучасні тенденції та світовий досвід у сфері комплектування і мобілізації особового складу Збройних Сил та інших воєнних формувань продовжують розвиватися під впливом глобальних викликів, геополітичних змін, технологічного прориву та поширення нових форматів війни. Територіальні

центри комплектування та соціальної підтримки (ТЦК та СП) України у процесі реформування та вдосконалення орієнтуються на багатогранний світовий досвід, що охоплює історичні приклади, сучасні практики країн-членів НАТО та інших партнерів, а також адаптацію під національні особливості й безпекову ситуацію.

У довгостроковій історичній ретроспективі мобілізація була переважно спрямована на створення масових армій індустріальної епохи. З часом розвиток високотехнологічної зброї, зміна характеру загроз, розширення ролі недержавних акторів (терористичних угруповань, приватних військових компаній, транснаціональних злочинних мереж) та загострення гібридних конфліктів призвели до необхідності якісно нового підходу. Держави, що раніше поклалися на всеохопний призов, перейшли до змішаних систем або професійного кадрового ядра зі створенням підготовленого резерву, територіальної оборони, волонтерських та громадських ініціатив. Після 2022 року й повномасштабного вторгнення РФ в Україну, європейські країни знову переосмислюють мобілізаційні практики, інвестуючи більше ресурсів у розвиток резервів, відновлення елементів призову (як це зробила, приміром, Швеція) та посилення оборонних потенціалів [24].

У часи глобалізації та інтеграційних процесів Україна активно запозичує найкращі світові практики у сфері військового менеджменту, мобілізації та соціальної підтримки військовослужбовців. Досвід країн-членів НАТО свідчить про важливість чіткої стандартизації процедур, розробки єдиних критеріїв оцінювання персоналу, запровадження ефективних технологій планування людських ресурсів. Цей досвід особливо цінний у періоди кризи та воєнного стану, коли потрібна максимальна оперативність та надійність рішень. ТЦК та СП можуть переймати закордонні підходи до формування кадрового резерву, розвитку професійних стандартів, запровадження систем управління якістю у військовій сфері та впровадження інноваційних методик психологічного відбору.

Інноваційні технології також застосовуються у сфері психологічного відбору та тренувань персоналу. Використання симуляторів, віртуальної

реальності, програм психологічного тестування у реальному часі допомагає виявляти приховані потенційні проблеми, визначати слабкі сторони у підготовленості посадових осіб, вчасно вживати заходи для підвищення ефективності кадрової системи.

Однією з ключових тенденцій світового досвіду є перехід до комплексної системи людського ресурсу у війську. Це означає, що персонал розглядається як стратегічний ресурс, управління яким потребує довгострокового планування, чітких методик оцінки, кар'єрного росту, забезпечення соціальних гарантій та постійного професійного розвитку. Такий підхід допомагає зберігати мотивацію персоналу, підвищувати якість виконання завдань та зміцнювати обороноздатність.

Сучасні методики ТЦК та СП дедалі активніше використовують інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) для спрощення управлінських процесів. Створення електронних баз даних, цифрових реєстрів, застосування програмного забезпечення для обліку військовозобов'язаних, впровадження CRM-систем для комунікації з населенням сприяє підвищенню прозорості та якості надання послуг [23]. Це, у свою чергу, дозволяє оперативно отримувати доступ до інформації, знижувати людський фактор у прийнятті рішень, аналізувати великий обсяг даних для стратегічного планування та прогнозування потреб у кадрових ресурсах.

У багатьох сучасних державах мобілізація вписується у правову систему, яка враховує міжнародне гуманітарне право, стандарти НАТО та ЄС, а також забезпечує баланс між потребою в обороні та повагою до прав людини. У демократичних суспільствах питання призову та використання резервів часто обговорюються публічно, зважаються інтереси національної безпеки й індивідуальна свобода. Це відрізняє сучасні системи від тоталітарних минулих епох, коли насильницький призов був головною нормою. Сьогодні багато країн прагнуть підвищити прозорість і зрозумілість мобілізаційних процедур, що сприяє легітимності рішень уряду та зміцнює довіру між державою та громадянами.



Мобілізація стає успішною тоді, коли суспільство розуміє її сенс і мету. У країнах з глибокими національними традиціями самооборони (Швейцарія, Фінляндія, Ізраїль) військовий обов'язок є елементом національної ідентичності, а мотивація громадян залишається високою навіть без примусових заходів. Для інших держав, зокрема Західної Європи чи Північної Америки, збільшення конкурентоспроможності збройних сил на ринку праці та формування позитивного іміджу військової служби є пріоритетом. Інформаційні кампанії, програми підвищення престижу, співпраця з освітніми інституціями та молодіжними організаціями, розвиток ветеранських рухів – усе це сприяє створенню «військового бренду» та формуванню сталого кадрового потенціалу [19].

Сучасні армії активно формують багаторівневі структури, що поєднують:

- професійне ядро: контрактники, кадрові військові фахівці з високим рівнем кваліфікації;
- резерв і територіальна оборона: громадяни, які проходять періодичні тренування й готові швидко приєднатися до сил оборони в умовах кризи;
- добровольці та волонтери: Особи, які свідомо вибирають службу для захисту держави, часто з патріотичних чи ідейних міркувань;
- використання зовнішнього досвіду: залучення іноземних інструкторів, навчальні місії, участь у міжнародних операціях, обмін інформацією про кращі практики призову і мобілізації.

Деякі країни (як-от США, Великобританія, Австралія) акцентують увагу на професійному підході, пропонуючи військовим широкий спектр соціальних гарантій. Інші (Ізраїль, Південна Корея) покладаються на загальний призов. Деякі європейські держави (Німеччина, яка скасувала, а тепер знову розглядає форми альтернативних обов'язкових служб; Нідерланди, які мають професійну армію, але зміцнюють резерв) постійно «калібрують» власні підходи, шукаючи оптимальні моделі.

Розглянемо можливі фактори впливу на мобілізаційну модель детальніше (табл. 1.1).



Таблиця 1.1

## Сучасні моделі мобілізаційних систем

Фактор	Трансформація системи
Сучасні форми підготовки та оцінки персоналу	Технологічний прогрес дозволяє використовувати симулятори, віртуальну реальність, дистанційне навчання для підготовки особового складу. Це дає змогу відпрацьовувати складні сценарії з мінімальними витратами та ризиками. Впроваджується система безперервної освіти, адаптації та перепідготовки військовослужбовців. У низці країн існують кадетські корпуси, молодіжні парамілітарні організації, що забезпечують початкову військову підготовку та сприяють формуванню патріотичних цінностей серед молоді.
Застосування нових технологій для управління мобілізацією та обліком	Інформаційні системи дозволяють швидко оперувати великими масивами даних, вносити автоматично корективи, оцінювати наявні ресурси й оперативно інформувати населення. Електронні реєстри, портали самостійної реєстрації, чат-боти та мобільні додатки, за допомогою яких можна подати інформацію про стан здоров'я, кваліфікації, бажання проходити службу – все це мінімізує помилки та скорочує бюрократичні процедури. Держави, що мають передовий досвід у сфері цифровізації (Естонія, Данія), надають приклади ефективної інтеграції інформаційних технологій у мобілізаційні механізми
Роль міжнародних організацій та альянсів	Стандарти НАТО і практика спільних навчань за участю союзників впливають на формування мобілізаційних систем. Країни-учасниці Альянсу періодично проводять спільні маневри з метою оцінки потенціалу резервів, оперативного розгортання та взаємосумісності збройних сил. Європейський Союз, зі свого боку, заохочує держави-члени до співпраці в галузі оборони, спільних програм підготовки та обміну даними. Це створює передумови для синергетичного ефекту, коли наявність колективної безпеки сприяє підвищенню якості національних мобілізаційних систем.
Економічний вимір мобілізації	Підтримання потужного резерву, територіальної оборони, інфраструктури для швидкого розгортання військ має свою ціну. Економіка країни повинна забезпечувати належне фінансування, логістику, навчальну базу, медичне обслуговування та соціальні гарантії. Держави, що інвестують у розвиток людського капіталу (програми професійного навчання для військових, підтримка ветеранів, реабілітаційні центри), отримують у підсумку більш мотивований та стабільний кадровий резерв. Водночас, раціональний розподіл ресурсів, співпраця з приватними компаніями (постачання спорядження, технологій, логістики), системи державно-приватного партнерства у сфері оборони набувають важливого значення для забезпечення балансу ефективності та витрат.
Асиметричні конфлікти, гібридні загрози та розширення просторів ведення війни:	Окрім традиційних аспектів комплектування піхоти та бойових підрозділів, сучасна мобілізація охоплює також залучення фахівців в кібернетичній обороні, інформаційних операціях, стратегічних комунікаціях, захисті критичної інфраструктури, простору (космос) та ін. Здатність держави швидко активізувати «цифровий резерв» (фахівців ІТ-сфери, інженерів, операторів безпілотних літальних апаратів, експертів з електронної боротьби) стає не менш важливою, ніж традиційний призов. Це – нова парадигма, коли мобілізація охоплює не лише фізичний, а й інтелектуальний та інформаційний потенціал суспільства

## Продовження табл. 1.1

Фактор	Трансформація системи
Соціальне забезпечення, підтримка ветеранів та членів їхніх родин	Світовий досвід доводить: сталий кадровий резерв і готовність громадян служити країні залежать від якості соціальних гарантій. Держави, які забезпечують ветеранів житлом, медичним обслуговуванням, освітою, професійною перепідготовкою, працевлаштуванням та психологічною реабілітацією, створюють позитивний імідж військової служби. У США існують розгалужені ветеранські організації, в Ізраїлі та скандинавських країнах – комплексні програми реінтеграції в цивільне життя. Такі підходи підвищують мотивацію до служби, зберігають досвід і знання військовослужбовців, запобігають соціальній маргіналізації ветеранів і, як наслідок, сприяють формуванню гнучкої та стійкої системи мобілізації.
Громадянське суспільство, волонтерство та діаспора	У кризові моменти велике значення має підтримка з боку громадянського суспільства, волонтерських ініціатив і навіть діаспори. Наприклад, під час агресії проти України волонтерські рухи допомагали забезпечити військових спорядженням, медикаментами, технікою. Багато держав заохочують співпрацю з неурядовими організаціями, ветеранськими фондами, благодійними структурами, а також звертаються до своїх громадян за кордоном із пропозиціями участі у програмах резерву чи підтримки зусиль оборони. Така мобілізація ресурсів суспільства посилює стійкість держави та підвищує її шанси на успішне протистояння викликам.

Створено автором на основі аналізу джерел [25, 26]

Для України, яка знаходиться в стані протидії збройній агресії РФ, перенесення світових підходів у сферу комплектування та мобілізації має доленосне значення.

Застосування найкращих практик дозволить:

- підвищити оперативність і прозорість обліку: розвиток електронного реєстру, цифрових інструментів управління персоналом;
- вдосконалити роботу ТЦК та СП: перетворити їх на сучасні, клієнтоорієнтовані установи з якісною комунікацією з громадянами;
- поглибити інтеграцію з НАТО та ЄС: переймати стандарти, брати участь у навчаннях, сумісних програмах, покращувати взаємосумісність із силами союзників;
- посилити мотивацію та довіру: розвивати ветеранську політику, формувати позитивний імідж захисника держави, забезпечувати соціальні гарантії, стимулювати кар’єрне зростання, підвищувати військово-патріотичне виховання;

– враховувати нові типи загроз: підготувати кіберрезерв, забезпечити навчання фахівців із високотехнологічних сфер оборони, застосовувати концепцію «розумної мобілізації» – коли держава раціонально використовує людський капітал.

– готуватися до довготривалої стійкості: забезпечення гнучкості у витримці тривалої напруги, ресурсне планування, регулярна ротація та відновлення боєздатності.

Отже, світові тенденції та досвід у сфері комплектування та мобілізації демонструють, що сучасна модель оборони потребує гармонійного поєднання професіоналізації, гнучкої системи резервів, широких соціальних гарантій, технологічної підтримки, розгалуженої міжнародної співпраці та активної участі громадянського суспільства. Україна, впроваджуючи ці підходи, створює передумови для формування ефективної, модернізованої та стійкої оборонної системи, що матиме змогу успішно реагувати на сучасні та майбутні виклики безпеці.

### **1.3. Вплив цифровізації на оптимізацію процесів у військових структурах**

Цифровізація та оптимізація процесів у військовій структурі, особливо на прикладі територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки (ТЦК та СП), являє собою стратегічно важливий напрям модернізації оборонної сфери України. Цей процес охоплює не лише технічні рішення, а й широкий спектр організаційних, правових, культурних, інформаційних та кадрових заходів. Він впливає на якість мобілізаційних процесів, прозорість військового обліку, захищеність даних, ефективність управлінських рішень та довіру суспільства до Збройних Сил.

Перші ідеї створення Єдиного державного реєстру призовників, військовозобов'язаних та резервістів (ЄДРПВР) виникли в контексті випробувань, з якими зіткнулися Збройні Сили та держава загалом у період

2014–2015 років [33]. Часткові мобілізації, потреба оперативно залучати кваліфікованих фахівців, брак актуальної інформації про місцезнаходження військовозобов'язаних, корупційні схеми, неточності паперових облікових систем – усе це спонукало командування та Генеральний штаб шукати нові підходи.

Вже у 2015 році, завдяки офіцерам Генштабу (зокрема, полковнику Правдивцю О. М.), було розроблено концептуальні основи для Закону України «Про Єдиний державний реєстр військовозобов'язаних». Цей закон, ухвалений 16 березня 2017 року, заклав правове підґрунтя для формування сучасної автоматизованої інформаційно-телекомунікаційної системи. Відтоді розпочався шлях від експериментальних програм до повномасштабного впровадження ЄДРПВР під шифром «Оберіг» (з 2019 року). На відміну від розповсюдженої в медіа думки про запуск реєстру лише у 2023 році, насправді система «Оберіг» почала функціонувати набагато раніше, поступово нарощуючи функціонал, інтегруючись з іншими державними реєстрами та стаючи справді ключовим елементом цифрової інфраструктури військового обліку.

«Оберіг» – це не просто електронна база даних, а цілісна автоматизована система, яка:

1. Збирає дані з різних джерел: відомості про громадян надходять від органів виконавчої влади (міграційна служба, фіскальна служба, прикордонники, освітні установи, центри надання адмінпослуг), а також безпосередньо від ТЦК та СП, що здійснюють уточнення, внесення та актуалізацію даних.

2. Гарантує повноту й актуальність інформації: система здатна визначати дублікати, виявляти некоректні записи, оперативно оновлювати дані у разі зміни місця проживання, отримання нової військово-облікової спеціальності, зміни сімейного стану чи інших життєвих обставин.

3. Спрощує планування та управління мобілізацією: командири та офіцери ТЦК та СП можуть швидко отримувати профільні вибірки (наприклад, шукаючи осіб із конкретною військово-обліковою спеціальністю або жителів певної області), що суттєво економить час і мінімізує помилки.

4. Мінімізує людський фактор у даних: автоматизований характер системи та фіксація кожної операції забезпечують підвищений рівень прозорості, знижують корупційні ризики та полегшують контроль за діями посадових осіб.

З ухвалою Кабінету Міністрів № 1217 від 22 жовтня 2024 року запущено процес глибокої інтеграції ЄДРПВР з Єдиною інформаційною системою Міністерства внутрішніх справ, а також з іншими державними реєстрами. Це відкриває нові можливості:

- правоохоронні органи можуть оперативно отримувати дані про осіб, які порушують військовий обов'язок, ухиляються від призову, не проживають за місцем реєстрації або уникають контактів із ТЦК;

- електронні запити та відповіді унеможливають тривалі бюрократичні процедури. Якщо з технічних причин електронна взаємодія недоступна, зберігається резервний механізм паперової кореспонденції;

- ця інтеграція дозволяє ТЦК більш ефективно готувати матеріали для адміністративних судів, ініціювати тимчасові обмеження на керування транспортними засобами особам, що ухиляються від мобілізації, та отримувати повнішу картину про громадянина, використовуючи комплексні дані з інших джерел.

«Резерв+» являє собою персональний веб-сервіс у форматі мобільного застосунку, завдяки якому військовозобов'язані можуть самостійно взаємодіяти з інформаційною системою «Оберіг». Це практична реалізація концепції self-service, коли громадянин стає активним учасником процесу уточнення своїх даних. Замість численних візитів до ТЦК, особа може:

- оновити особисті дані (адресу, контакти, відомості про освіту, сімейний стан), повідомити про зміни у стані здоров'я;

- отримувати персональні повідомлення, пов'язані з призовом, резервом, проходженням військової служби, навчальними зборами чи іншими заходами;

- забезпечувати більш високу точність і актуальність даних у реєстрі, що зменшує навантаження на персонал ТЦК і прискорює менеджмент військового обліку.

Запровадження нових цифрових інструментів вимагає підготовки кадрового складу ТЦК та СП. Персонал повинен не лише вміти користуватися системою «Оберіг», а й розуміти принципи роботи з великими масивами даних, основи інформаційної безпеки, актуальні норми законодавства, що регламентують доступ до даних, захист персональної інформації та відповідальність за несанкціоновані зміни. Для цього Міністерство оборони України розробило та впровадило методику навчання, яка охоплює:

- спеціальні курси з електронного документообігу та користування «СЕДО-М»;
- тренінги з аналізу даних, пошуку інформації, формування звітів за допомогою «Оберегу»;
- вивчення основ кібербезпеки та правил поведіння з конфіденційною інформацією;
- ознайомлення з юридичними аспектами доступу до персональних даних, відповідальності за порушення правил захисту інформації.

Наявність добре підготовленого, компетентного персоналу забезпечує коректність використання нових систем, підвищує загальну ефективність ТЦК та СП і створює умови для подальшого вдосконалення інформаційної інфраструктури.

ЄДРПВР та пов'язаний із ним комплекс електронних систем є джерелом точних і релевантних даних, необхідних для стратегічного й оперативного планування. Наприклад:

- командування може швидко оцінити наявні кадрові ресурси, їх військово-облікові спеціальності, ступінь підготовки та попередній досвід;
- у разі оголошення мобілізації рішення приймаються на основі аналізу поточних даних у реальному часі, що дозволяє уникати хаосу, імпровізаційних рішень та дублювання зусиль;

– зростає ефективність розподілу ресурсів: резервісти із рідкісними або критично важливими навичками швидко виявляються та спрямовуються до відповідних підрозділів, що зміцнює бойовий потенціал ЗСУ.

Історично корупційні ризики в військових комісаріатах полягали в можливості «загублення» особових справ, маніпуляцій з даними, сприяння окремим особам в ухиленні від призову. Автоматизація суттєво ускладнює подібні схеми. Адже кожна дія в системі фіксується, залишається цифровий слід, а доступ до баз даних надається за персональними обліковими записами з різними рівнями прав. Це робить корупцію не вигідною та складною, а при спробах зловживань – їх виявлення стає питанням часу.

Підвищення прозорості процесів військового обліку та мобілізації неминуче зміцнює довіру громадян до військових інституцій. Громадяни, маючи доступ через «Резерв+» до власних даних, розуміють, що система прозора, справедлива та орієнтована на захист держави й забезпечення правових норм.

Створення подібних електронних реєстрів та мобільних сервісів має аналоги в інших країнах. Наприклад, деякі держави-члени НАТО використовують централізовані бази даних для управління резервами, організації навчань, комплектування міжнародних миротворчих місій. Україна має можливість обмінюватися досвідом, переймати кращі практики та стандарти захисту даних, безпеки інформаційних систем, їх взаємодії з національними центрами кіберзахисту. Розвиток ЄДРПВР та «Резерв+» з урахуванням міжнародного досвіду сприятиме інтеграції в євроатлантичний безпековий простір і підвищить сумісність ЗСУ з союзними арміями [16].

Масштабування і розвиток ЄДРПВР вимагають особливої уваги до безпеки даних. Питання захисту інформації постає вкрай гостро, оскільки відомості про військовозобов'язаних і призовників можуть бути цікавими для ворожих розвідок, хакерських груп чи злочинних елементів. Тому «Оберіг» і пов'язані системи функціонують під постійним наглядом фахівців з кібербезпеки, використовують сучасні методи шифрування, багатофакторну аутентифікацію, системи виявлення вторгнень і резервного копіювання даних.



Подальший крок у цифровізації – використання інструментів штучного інтелекту, машинного навчання та методів обробки великих даних. Аналітичні модулі можуть допомогти:

- прогнозувати потреби у фахівцях із певними навичками, визначати «вузькі місця» у підготовці;
- розробляти сценарії оперативного реагування на кризові ситуації (раптове нарощування резервів, перекидання підрозділів, формування нових частин);
- оптимізувати витрати часу й ресурсів на виклики призовників;
- пропонувати індивідуальні траєкторії навчання, підвищення кваліфікації, враховуючи досвід та потенціал конкретних осіб.

Такі інноваційні підходи підвищують адаптивність системи комплектування, роблять її більш динамічною та здатною відповісти на непередбачувані виклики майбутнього.

Ще один важливий аспект – соціально-психологічний. Цифровізація й оптимізація дають змогу ТЦК та СП виступати не лише як державна установа з примусового призову, а як сучасна сервісна структура, що надає чіткі, прозорі, зручні послуги громадянам [9]. Можливість через смартфон контролювати власні дані, отримувати консультації та уточнювати свою роль у системі оборони країни формує почуття причетності, відповідальності, знижує рівень неприязні або недовіри, який іноді виникав до військкоматів у минулому.

Зростання прозорості та оперативності стимулює розвиток партнерських відносин між ТЦК та СП і місцевою владою, громадськими організаціями, ветеранськими об'єднаннями, волонтерськими рухами. Це може призвести до розширення ресурсів та спроможностей оборони, покращення військово-патріотичного виховання, залучення нових категорій населення до резерву, наприклад жінок, людей з унікальними професійними компетенціями (у сфері ІТ, медицини, інженерії).

В умовах, коли Україна протистоїть зовнішнім загрозам, системна цифровізація військового обліку дозволяє краще протидіяти можливим ворожим



впливам, інформаційним диверсіям, спробам зруйнувати логістику або комунікацію. У разі дестабілізації певного регіону, ТЦК та СП, користуючись електронними системами, можуть швидко перенести управлінські центри, відновити роботу з резервними копіями даних, забезпечити безперебійну комунікацію з центральним командуванням. Це підвищує стратегічну та оперативну стійкість усієї оборонної системи.

На момент листопада 2023 року інтеграція ЄДРПВР з іншими реєстрами триває, розширюється функціонал «Оберегу», удосконалюється «Резерв+», аналізуються результати взаємодії з МВС та іншими установами. Цей процес не є разовим актом, а безперервною еволюцією. У майбутньому очікується:

- глибша інтеграція з медичними інформаційними системами, що дозволить враховувати стан здоров'я військовозобов'язаних, прогнозувати медичні потреби та забезпечувати своєчасну реабілітацію;
- співпраця з освітніми та науковими установами для підвищення кваліфікації військових фахівців, формування індивідуальних освітніх траєкторій;
- застосування технологій блокчейну для додаткового захисту даних, запобігання несанкціонованим змінам записів;
- посилення інфраструктури кіберзахисту для протидії загрозам у цифровому просторі.

Цифровізація та оптимізація процесів у військовій структурі на прикладі ТЦК та СП – це комплексна трансформація, яка охоплює правовий, технічний, організаційний, кадровий і соціальний виміри. Запровадження ЄДРПВР «Оберіг» і мобільного застосунку «Резерв+», їх інтеграція з іншими державними реєстрами та інформаційними системами, професійна підготовка персоналу, увага до кібербезпеки та перспективи використання штучного інтелекту – усе це формує нову якість військового управління (рис. 1.1).

Результатом стає підвищення боєздатності ЗСУ, прискорення процесів мобілізації, зниження корупційних ризиків, покращення взаємодії між державними інституціями, формування позитивного іміджу оборонних структур,

а також посилення довіри суспільства до армії.



Рис. 1.1. Інформаційні та інформаційно-аналітичні системи, що застосовуються в Міністерстві оборони України (за відкритими даними)

Цей шлях є складним, однак, успішно рухаючись ним, Україна отримує не лише сучасний військовий облік, а й стійку, прозору та гнучку систему управління оборонними ресурсами, здатну ефективно реагувати на поточні та майбутні безпекові виклики

## РОЗДІЛ 2

### ЗАГАЛЬНИЙ АНАЛІЗ РОБОТИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ЦЕНТРІВ КОМПЛЕКТУВАННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ

#### **2.1. Аналіз поточного стану роботи територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки**

Територіальні центри комплектування та соціальної підтримки (ТЦК та СП) на сьогоднішньому етапі розвитку виконують складний та багатофункціональний комплекс завдань, пов'язаних із забезпеченням обороноздатності держави, мобілізаційною готовністю, кадровим комплектуванням Збройних Сил України та соціальною підтримкою військовослужбовців і ветеранів. Поточний стан роботи цих інституцій відображає поступову трансформацію від застарілої моделі військкоматів до гнучких, сучасних і прозорих структур, що мають відповідати актуальним викликам безпеки та оборони.

Аналіз організаційної структури та матеріально-технічного забезпечення територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки (ТЦК та СП) – це надзвичайно складний та багатогранний процес, який можна розглядати крізь призму історико-політичних передумов, правового поля, геополітичних викликів, соціально-психологічних факторів та технологічних інновацій. Від того, наскільки чітко вибудована ця структура, як добре вона укомплектована кваліфікованим персоналом, якими ресурсами володіє та наскільки ефективно ці ресурси використовуються, залежить здатність держави своєчасно реагувати на загрози безпеки, мобілізувати людські та матеріальні ресурси, підтримувати морально-психологічний стан армії та забезпечувати соціальні гарантії для військовослужбовців і ветеранів.

Аналіз організаційної структури та матеріально-технічного забезпечення ТЦК та СП – це не разова процедура, а постійний процес, спрямований на впровадження кращих практик, зміцнення людського капіталу, розвиток

інфраструктури, інтеграцію передових інформаційних рішень. Все це у підсумку служить меті формування професійних, динамічних та ефективних оборонних інституцій, які можуть успішно діяти в умовах сучасного нестабільного та небезпечного світу.

Після розпаду Радянського Союзу Україна успадкувала радянську модель військкоматів, яка була орієнтована на масові мобілізації та масштабні кадрові операції індустріального зразка. Однак початок XXI століття, інтеграційні устремління України до євроатлантичної спільноти, а також необхідність протистояти сучасним загрозам (особливо після агресії РФ у 2014 році) вимагали переформатування цієї системи. Постанови, закони та підзаконні акти, зокрема Постанова Кабінету Міністрів від 23 лютого 2022 р. №154 [1], стали правовим фундаментом перетворення військкоматів у територіальні центри комплектування та соціальної підтримки. Ця трансформація відобразила нову філософію оборони – не лише масовість, а й гнучкість, професіоналізація, взаємодія з суспільством, розбудова сучасної інфраструктури та технологічних механізмів управління.

У глобальному вимірі такі зміни збігаються з тенденціями у більшості країн, що адаптують свої військові організації до викликів інформаційної епохи. Перехід від застарілих паперових методів обліку призовників до комплексних, інтегрованих інформаційно-телекомунікаційних систем, які використовують дані з різних державних реєстрів, електронних ресурсів та баз даних, став загальносвітовим трендом. Україна, прагнучи досягти сумісності зі стандартами НАТО, враховує рекомендації міжнародних структур, переймає досвід партнерів і поступово відмовляється від зайвої бюрократичної спадщини.

Діяльність ТЦК та СП регулюється низкою законодавчих актів, серед яких ключовими є Закони України «Про військовий обов'язок і військову службу» [2], «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» [3]. Ці закони визначають процедури призову, обліку, формування резерву, встановлюють права і обов'язки призовників, військовозобов'язаних та резервістів. Внутрішні накази та положення Міноборони й Генерального штабу регламентують роботу

персоналу ТЦК та СП, визначають штатну чисельність, структуру відділів, організацію навчання, підвищення кваліфікації та матеріально-технічне забезпечення.

ТЦК та СП формують ієрархічну систему, що складається з декількох рівнів:

1. Стратегічно-оперативний рівень: Територіальні центри на обласному рівні, в АР Крим та м. Києві інтегрують роботу нижчих ланок, координують мобілізаційну діяльність, співпрацюють із Генштабом ЗСУ та Міністерством оборони. Саме тут здійснюється планування регіональних призовних кампаній, аналізуються дані про наявність та якість людських ресурсів, визначаються пріоритети комплектування Збройних Сил у стратегічному вимірі.

2. Тактико-операційний рівень (районні, міські ТЦК та СП): на цій ланці відбувається практична реалізація планів: приписка призовників, проведення медичних оглядів, формування призовних команд, розподіл особового складу за військовими частинами, організація додаткової підготовки для контрактників та резервістів. Тут проходить більшість взаємодій з місцевими громадами, підприємствами, освітніми установами. Районні й міські ТЦК мають справу із живим людським матеріалом, тому їхня організаційна чіткість, наявність адекватних ресурсів та технічна оснащеність визначають, наскільки швидко й ефективно можна виконати мобілізаційні або призовні завдання.

3. Внутрішньо-організаційна структура кожного ТЦК та СП: у типових підрозділах передбачено низку відділів: кадрово-мобілізаційний, обліково-призовний, соціальної підтримки, юридичний, фінансово-економічний, інформаційно-аналітичний, тиловий та технічний, медичного супроводу, взаємодії з місцевими органами влади. Така деталізація створює умови для чіткого розмежування функцій. Наприклад, відділ обліку та призову відповідає за призовні комісії, ведення баз даних по призовниках, тоді як відділ соціальної підтримки працює з ветеранами, членами сімей військовослужбовців, опікується питаннями пенсійного забезпечення, пільг, компенсацій [5].

Без кваліфікованого персоналу навіть найкраща структура залишатиметься неефективною. ТЦК та СП потребують від своїх співробітників широкого спектра компетенцій: від базових військово-професійних до інформаційно-технологічних, управлінських, психологічних та комунікаційних навичок. Враховуючи сучасні загрози, персонал повинен розуміти специфіку гібридних конфліктів, вміти працювати з великими обсягами даних, аналізувати інформацію, застосовувати цифрові інструменти, забезпечувати правове та соціальне супроводження військовослужбовців. Напрацювання науковців пропонують критерії оцінювання підготовленості кадрів, що враховують теоретичні, практичні, психологічні та психофізіологічні аспекти.

Важливою є система безперервного навчання – проведення семінарів, тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, стажування у провідних військових установах, міжнародних навчальних центрах. Це гарантує, що персонал ТЦК та СП буде в курсі останніх тенденцій, змін у законодавстві, нових методик роботи з даними та відповідатиме актуальним вимогам оперативної обстановки.

Матеріально-технічна база (МТБ) – це не просто набори техніки чи приміщень, а ціла екосистема ресурсів, які забезпечують життєдіяльність ТЦК та СП. Сюди входять:

1. Інформаційно-телекомунікаційна інфраструктура: запровадження Єдиного державного реєстру призовників, військовозобов'язаних та резервістів «Оберіг», інтеграція з іншими державними реєстрами, впровадження електронного документообігу «СЕДО-М» [7], застосунок «Резерв+» – це все складові сучасної ІТ-архітектури. Цифрова трансформація усуває застарілі паперові процедури, підвищує точність даних, скорочує час на облік та оформлення документів. Проте ці інструменти вимагають стабільних серверів, надійних каналів зв'язку, антивірусного захисту, резервних сховищ даних, регулярних оновлень ПЗ, підготовки ІТ-фахівців.

2. Медичне забезпечення та психологічна підтримка: наявність медичних кабінетів, обладнання для первинних медоглядів, приміщень для військово-лікарських комісій (регламентованих наказом МОУ

№170) дозволяє оцінювати стан здоров'я призовників та військовозобов'язаних, оперативно виявляти проблеми, контролювати придатність до служби. Підрозділи соціальної та психологічної підтримки, забезпечені відповідними ресурсами, сприяють адаптації військовослужбовців до нових умов, зниженню психологічного навантаження та підвищенню морально-психологічного клімату [8].

3. Логістика та транспортні засоби: без достатньої кількості автомобілів, мікроавтобусів, спеціальної техніки будь-яка мобілізаційна кампанія може загальмуватися. Транспорт дозволяє доставляти повістки, перевозити документи, забезпечувати виїзд комісій на місця, доставляти ресурси та обладнання. Особливо важливою є наявність транспортних засобів з підвищеною прохідністю для регіонів із складними географічними умовами. Це дає змогу охопити віддалені райони, забезпечити оперативну реакцію на непередбачувані ситуації.

4. Матеріальні ресурси та інфраструктура приміщень: ТЦК та СП мають мати в своєму розпорядженні приміщення для архівів, сховищ документів, техніки та інвентарю. Безпечність і захищеність цих приміщень – гарантія відсутності втрат цінних даних чи матеріалів. Обладнані робочі місця з достатнім освітленням, опаленням, кондиціонуванням, засобами зв'язку впливають на продуктивність персоналу. Створення комфортних умов праці знижує текучість кадрів та покращує загальний рівень ефективності.

ТЦК та СП – це не закриті військові структури, вони тісно взаємодіють із суспільством. Здатність відкрито та зрозуміло комунікувати з населенням, пояснювати сутність призову, надавати консультування ветеранам, допомагати сім'ям військовослужбовців у вирішенні соціальних питань – усе це вимагає організаційної прозорості та наявності ресурсів. Якщо центри мають сучасні засоби інформування (стенди, веб-сайти, мобільні додатки, лінії підтримки), вони швидше налагоджують контакт, знижують градус соціальної напруги, мінімізують нерозуміння чи недовіру.

Робота з громадськістю важлива і в контексті інформаційних операцій.

Гібридні загрози включають поширення фейків, маніпуляції свідомістю населення. Наявність якісно обладнаного прес-центру, підготовлених фахівців зі стратегічних комунікацій, інструментів моніторингу інформаційного простору дозволяють ТЦК та СП реагувати на вкиди, спростовувати чутки, надавати правдиву інформацію та підтримувати позитивний імідж Збройних Сил.

Світовий досвід свідчить, що успішні армії XXI століття покладаються на комплексні інформаційні системи, сучасний кадровий менеджмент, гнучкі організаційні структури. Дослідження, проведені RAND Corporation [18], Geneva Centre for Security Sector Governance (DCAF) [10], International Institute for Strategic Studies (IISS) [17], SIPRI [20] та інші аналітичні центри, пропонують універсальні методики вдосконалення оборонних інституцій.

Україна може й надалі залучати допомогу та експертизу міжнародних партнерів, брати участь у спільних навчаннях, стажуваннях, отримувати іноземне обладнання та ПЗ, впроваджувати передові стандарти управління персоналом. Це сприятиме зміцненню інституційної спроможності ТЦК та СП, підвищенню їхньої адаптивності до непередбачуваних ситуацій, розвитку людського капіталу.

Подальший розвиток ТЦК та СП передбачає:

- вдосконалення нормативно-правової бази з урахуванням поточних безпекових викликів та міжнародних стандартів;
- системну модернізацію підходів до кадрового менеджменту, зокрема розробку адаптивних методик оцінювання, кар'єрного росту та перепідготовки персоналу;
- укріплення зв'язків з громадськими організаціями, освітніми установами, ветеранськими спільнотами для формування стійкої системи військово-патріотичного виховання;
- інтеграцію з міжнародними структурами, залучення експертів, участь у навчаннях і програмах обміну досвідом з іноземними партнерами.

Завдяки реформам, зокрема заміні військових комісаріатів на ТЦК та СП, вдалося створити чіткішу організаційну модель управління кадровими



ресурсами. Встановлено вертикаль підпорядкування, що забезпечує кращий контроль і координацію між різними рівнями: від обласних центрів до районних і міських осередків. Нова модель передбачає виокремлення функціональних відділів (мобілізаційної роботи, обліку та призову, соціальної підтримки), що спрощує розподіл повноважень і відповідальності, підвищує оперативність виконання завдань.

Однак певні проблеми все ще присутні. Деякі регіональні та місцеві підрозділи стикаються з нерівномірністю ресурсного забезпечення, нестачею кваліфікованих фахівців, труднощами у взаємодії з іншими органами влади та громадами. Крім того, залишаються питання оптимізації штатних розписів, більш чіткого розмежування функцій та необхідності оновлення правової бази у світлі постійно змінюваних безпекових реалій.

Поточний стан МТБ ТЦК та СП є кращим, ніж у попередні роки. Впроваджено такі інструменти, як Єдиний державний реєстр призовників, військовозобов'язаних та резервістів («Оберіг»), що суттєво полегшує процес обліку, формування призовних команд, виявлення ухилянтів, управління резервами. Використання цифрових платформ («Резерв+»), електронного документообігу та інтеграція з іншими державними реєстрами дозволяють зменшити паперову бюрократію, скоротити час на обробку інформації, підвищити прозорість і підзвітність процесів.

Утім, повноцінна реалізація потенціалу цифрових технологій вимагає подальшого оновлення технічної бази. У деяких підрозділах досі не вистачає сучасних комп'ютерів, серверного обладнання, захищених каналів зв'язку. Залишається актуальним питання підвищення рівня кібербезпеки, захисту персональних даних та створення резервних баз для уникнення інформаційних втрат у надзвичайних ситуаціях.

Позитивні тенденції помітні у сфері кадрової роботи. Нові підходи до підбору та підготовки персоналу, створення системи підвищення кваліфікації, впровадження методик оцінювання компетентностей сприяють професіоналізації ТЦК та СП. Посадові особи, які мають досвід бойових дій,

володіють сучасними ІТ-технологіями та комунікаційними навичками, здатні більш оперативно та якісно виконувати свої функції.

Проте кадровий потенціал потребує подальшого розширення. Не завжди вдається забезпечити повну відповідність між вимогами та наявними фаховими здібностями персоналу, особливо в технічних та ІТ-напрямах. Потрібні постійні програми перепідготовки, стажування, залучення цивільних спеціалістів, що мають унікальні компетенції. Крім того, важливо приділяти увагу мотиваційним чинникам, соціальним гарантіям, створенню сприятливого середовища праці для зниження плинності кадрів.

Одним із ключових напрямків роботи ТЦК та СП є соціальна підтримка військовослужбовців, ветеранів, членів їхніх родин, а також комунікація з громадянами з питань призову, служби за контрактом, формування резерву. Поточний стан свідчить про поступове підвищення відкритості і прозорості в роботі. Центри краще інформують населення через веб-ресурси, «гарячі лінії», інформаційні буклети, консультації та роботу з ветеранськими організаціями [11].

Однак ще є чимало завдань. Зокрема, важливо підвищувати якість надання соціальних послуг, оперативність вирішення проблем ветеранів, удосконалювати систему психологічної підтримки для військовослужбовців і резервістів. Залишається актуальною потреба у поглибленні взаємодії з громадськими об'єднаннями, благодійними фондами, волонтерськими ініціативами, які можуть надати додаткові ресурси та підтримку [10].

За останні роки покращилася логістика: з'явилися нові транспортні засоби, кращі умови для зберігання та обігу документів, удосконалено механізми доставки повісток і матеріалів для призовних комісій. Проте питання логістичної гнучкості в умовах криз або зміни безпекової ситуації все ще не до кінця вирішене. Необхідно розвивати резервні маршрути, забезпечувати мобільні пункти управління, покращувати матеріально-технічну базу у віддалених регіонах.

Поточний стан роботи ТЦК та СП показує, що Україна активно переймає

досвід країн НАТО, ЄС, використовує рекомендації міжнародних організацій, спрямовані на підвищення ефективності оборонного менеджменту. Цей процес включає участь у навчаннях, консультаціях, обмін досвідом, запозичення передових методик кадрового менеджменту, аналітики, планування, використання інструментів штучного інтелекту та прогнозних систем.

У перспективі ця тенденція має посилюватися. Інтеграція в загальноєвропейський та євроатлантичний безпековий простір передбачає постійне вдосконалення організаційних структур, залучення до спільних програм підвищення кваліфікації персоналу, обмін найкращими практиками у цифровізації, соціальній підтримці, протидії інформаційним загрозам.

Попри позитивні зрушення, проблеми все ще існують. Серед них:

- нерівномірність забезпечення ресурсами та технікою по регіонах;
- недостатня інтеграція з деякими державними реєстрами та інформаційними системами;
- відсутність повної відповідності між потребами в ІТ-фахівцях, психологах, логістах та наявним кадровим складом;
- обмежена взаємодія з громадськими ініціативами та діаспорою;
- необхідність подальшого підвищення кібербезпеки, захисту даних та резервного зберігання інформації.

Шляхи вирішення включають цілеспрямоване інвестування у модернізацію технічної бази, підвищення рівня підготовки персоналу, розробку нових нормативно-правових актів, що відповідають сучасним викликам, а також активізацію міжнародної співпраці. Важливо забезпечити постійний моніторинг ефективності роботи ТЦК та СП, застосовувати показники результативності, відкрито інформувати суспільство про досягнення, проблеми та плани реформування. Поточний стан роботи територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки свідчить про еволюцію цих структур від традиційних військкоматів до більш інноваційних, прозорих та керованих систем управління кадровим та мобілізаційним потенціалом країни. Вже досягнуті успіхи у цифровізації, професіоналізації кадрів, покращенні комунікацій з населенням і

міжнародним співтовариством. Водночас, необхідно продовжувати цілеспрямовані реформи, усувати недоліки, підвищувати стійкість до внутрішніх і зовнішніх чинників, а також адаптуватися до майбутніх викликів безпеки.

Таким чином, поточний стан роботи ТЦК та СП можна охарактеризувати як динамічний і такий, що перебуває на етапі активного становлення. Подальше впровадження передових управлінських, технічних та соціальних практик забезпечить зростання ефективності, прозорості та надійності цих структур, зробить їх міцним фундаментом системи оборони та підтримки військовослужбовців і ветеранів.

## **2.2. Оцінка рівня цифровізації в діяльності територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки**

Цифровізація стала невід'ємною частиною сучасного державного управління, і сфера оборони не є винятком. Територіальні центри комплектування та соціальної підтримки (ТЦК та СП), як важлива ланка у системі мобілізації, кадрового забезпечення, соціальної підтримки військовослужбовців та взаємодії з населенням, мають використовувати переваги цифрових технологій. Систематичне впровадження електронного документообігу, автоматизованих інформаційних систем, інтеграція внутрішніх і зовнішніх баз даних, застосування інтелектуальних алгоритмів та інформаційно-аналітичних платформ дають змогу переходити від громіздких, бюрократичних процесів до гнучких, результат-орієнтованих та прозорих механізмів управління.

В умовах традиційного паперового діловодства значну частку часу та ресурсів витрачали на пошук документів, перевірку достовірності даних, дублювання інформації, уточнення деталей по телефону або через офіційну переписку. Цифровізація кардинально змінює цю парадигму. Завдяки створенню централізованих електронних сховищ інформації, логічно структурованих баз даних і застосуванню метаданих, персонал ТЦК та СП отримує можливість

швидко знаходити потрібні відомості, сортувати і фільтрувати дані за різними критеріями, аналізувати тенденції. Це не лише підвищує оперативність, а й сприяє стратегічному плануванню: накопичена інформація стає основою для прийняття обґрунтованих рішень, прогнозування потреб у кадрах, виявлення вузьких місць у процесах мобілізації.

Застосування автоматизованих алгоритмів обробки інформації означає, що значна частина рутинних, одноманітних завдань може бути виконана без участі людини. Наприклад, система може автоматично формувати щотижневі або щомісячні звіти за заданими параметрами, відстежувати терміни дії певних розпоряджень, сповіщати про необхідність оновлення даних. Працівники ТЦК та СП, звільнені від монотонної бюрократичної роботи, можуть спрямувати свою енергію на більш креативні, аналітичні, управлінські завдання, які вимагають використання професійного досвіду та знань.

Одна з ключових переваг цифрових систем – можливість значно знизити вплив людських недоліків: втоми, неуважності, стресу. За допомогою автоматизованої перевірки даних, використання вбудованих алгоритмів виявлення логічних помилок, дублювання інформації або некоректних записів можна зменшити кількість похибок. Цифрові платформи дають змогу налаштувати правила валідації даних, формулювати умови, за яких система попередить про потенційну помилку, а іноді й запропонує варіанти її виправлення. Це суттєво підвищує якість інформаційних масивів, з якими працює управлінський персонал.

У сучасному світі технології розвиваються дуже швидко. Те, що сьогодні здається інновацією, завтра може стати стандартом. ТЦК та СП можуть скористатися цим динамічним середовищем, постійно оновлюючи своє програмне забезпечення, розширюючи функціональні можливості електронних систем. Інформаційні продукти, які застосовуються зараз – такі як «Оберіг», «Резерв+» або «Армія+» – є лише першим кроком. У найближчому майбутньому можна уявити впровадження штучного інтелекту для прогнозування динаміки мобілізації, застосування обробки природної мови (NLP) для автоматичної

класифікації документів, а також використання нейронних мереж для ідентифікації нетипових поведінкових патернів.

Цифровий обмін даними між ТЦК та СП, Національною поліцією, СБУ, Міністерством оборони, органами місцевої влади та іншими інституціями істотно полегшує координацію зусиль у питаннях мобілізації та дотримання законодавства. Коли інформація про осіб, які порушили правила військового обліку, миттєво передається до правоохоронних органів, це дозволяє оперативно здійснювати затримання порушників та доставляти їх до відповідних підрозділів. Така взаємодія створює комплексну систему, де кожен елемент отримує актуальні дані в реальному часі, а кількість непорозумінь і бюрократичних затримок значно скорочується.

Подібний досвід відображає тенденції в країнах, де створено цілі платформи міжвідомчої інтеграції, що уніфікують процеси обміну даними, дозволяючи забезпечити високу точність і цілісність інформації. Норми правового регулювання в Україні вже поступово адаптуються до таких реалій: затверджені Кабінетом Міністрів зміни до Порядку організації та ведення військового обліку дозволяють електронний обмін даними і, як наслідок, підвищують ефективність та прозорість мобілізаційних процесів.

Внутрішні процеси всередині ТЦК та СП також потребують цифровізації. Станом на тепер багато документів, пов'язаних з кадровим обліком, логістикою, медичним забезпеченням, ведуться в електронних базах, але іноді все ще існує дублювання паперових копій. Перехід до повністю електронних архівів, використання електронних підписів, запровадження робочих платформ для внутрішнього документообігу (аналогічних до корпоративних ЕСМ-систем) дозволить суттєво знизити навантаження на персонал, спростити контроль доступу та забезпечити більшу гнучкість у розподілі завдань.

Зовнішні та внутрішні системи цифрового управління не повинні існувати ізольовано. Їх інтеграція в єдине інформаційне середовище забезпечить універсальний доступ до даних, уможливить взаємне доповнення функцій та уніфікацію стандартів і протоколів обміну інформацією. Так, внутрішня система

документообігу може автоматично генерувати запити до «Оберігу» або інших зовнішніх реєстрів, оновлювати статуси військовозобов'язаних, контролювати прогрес медичних комісій та інші дії без додаткових ручних операцій.

Для успішної цифрової трансформації необхідні зміни у нормативно-правовому полі. Законодавство має відображати реалії електронного урядування, визнавати юридичну силу електронних документів, регламентувати використання електронного підпису та шифрування, встановлювати відповідальність за порушення правил доступу до даних. Розробка нових інструкцій, регламентів, стандартів безпеки та сумісності систем дозволить закріпити здобутки цифровізації на правовому рівні та гарантувати їх сталість.

Крім того, важливим є дотримання міжнародних стандартів у сфері безпеки інформації, управління даними та електронного урядування. Орієнтація на кращі світові практики (наприклад, стандарти ISO у галузі інформаційної безпеки, досвід країн ЄС в електронному урядуванні) забезпечить високу якість рішень та сумісність із міжнародними партнерами.

Важливим аспектом цифровізації є людський фактор з боку виконавців. Хоча мета цифровізації – знизити вплив людських помилок, повністю уникнути ролі людини неможливо. Саме фахівці ТЦК та СП налаштовуюватимуть системи, аналізуватимуть дані, прийматимуть управлінські рішення на основі отриманої інформації. Тому потрібні програми підвищення кваліфікації, тренінги з користування електронними системами, навчання правилам кібергігієни, підвищення цифрової грамотності. Формування корпоративної культури, де співробітники позитивно ставляться до технологічних змін, прагнуть опанувати нові навички та розвиватися, – обов'язкова умова успішності цифрових перетворень.

Цифровізація не є одноразовим актом – це динамічний процес, який потребує постійного вдосконалення, адаптації до нових умов та технологічних інновацій. Зі зростанням обсягів даних, зміною безпекової ситуації, з'являються нові вимоги до аналітики та оперативності. ТЦК та СП мають бути готові до масштабування власних систем, інтеграції з додатковими інформаційними



модулями, запровадження інструментів штучного інтелекту, прогнозової аналітики, моделей машинного навчання, безпілотних сенсорних комплексів та Інтернету речей (ІоТ), що можуть стати частиною інфраструктури оборонного менеджменту у майбутньому.

Крім того, можна передбачити розвиток інтерфейсів, орієнтованих на мобільні пристрої, впровадження віртуальних асистентів, голосових інтерфейсів, які полегшать взаємодію з системами в польових умовах, під час навчань чи операцій.

Цифровізація організаційних процесів роботи територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки – це масштабний стратегічний крок, який вплине на всі аспекти їх діяльності. Вона забезпечить більш ефективну обробку інформації, зниження помилок, прискорення ухвалення рішень, спростить взаємодію з іншими структурами і громадськістю, сприятиме формуванню нового рівня прозорості, підзвітності та професіоналізму.

У поєднанні з правовими змінами, підвищенням кваліфікації кадрів, розвитком міжнародної співпраці та врахуванням кращих світових практик цифрове перетворення ТЦК та СП створить міцну основу для нарощення спроможностей оборонної системи країни. У перспективі це дозволить реагувати на виклики часу більш оперативно та результативно, підтримувати високий рівень готовності, зберігати стійкість до загроз і формувати надійну, сучасну й гнучку систему управління оборонними ресурсами та кадровим потенціалом.

Попри проведені реформи, залишаються певні прогалини:

- нестача кваліфікованих ІТ-спеціалістів: необхідно залучати більше фахівців, які зможуть забезпечити безперебійне функціонування «Оберегу» та інших інформаційних систем, підвищувати рівень кібербезпеки, протидіяти хакерським атакам;
- обмеженість ресурсів: деякі регіональні ТЦК та СП досі стикаються з браком сучасного обладнання, несумісністю застарілих комп'ютерних систем, нерівномірністю у розподілі ресурсів між регіонами;



– підвищення прозорості та підзвітності: необхідно розвивати механізми громадського контролю, незалежного аудиту, антикорупційні заходи, щоб зменшити ризики зловживань, забезпечити чесну конкуренцію при наборі персоналу, закупівлях обладнання;

– інтеграція медичних, психологічних та соціальних компонентів: ТЦК та СП мають не лише комплектувати ЗСУ, а й підтримувати морально-психологічний стан військовослужбовців, ветеранів і членів їх родин. Потрібно більше уваги приділяти розвитку медико-психологічних підрозділів, адаптувати інфраструктуру для цієї мети.

Шляхи розв'язання та перспективи розвитку:

1. Запровадження довгострокових програм розвитку: розробка п'ятирічних, десятирічних планів модернізації ТЦК та СП з урахуванням світових тенденцій, рекомендацій НАТО [8], досвіду сусідніх країн та результатів регулярного моніторингу ефективності.

2. Інвестиції у людський капітал: систематичне підвищення кваліфікації кадрів, створення умов для кар'єрного зростання, мотиваційних програм, стажувань в провідних центрах підготовки. Залучення спеціалістів із цивільного сектору (наприклад, ІТ-фахівців, логістів, психологів) за контрактами може підвищити якість управлінських рішень.

3. Модернізація ІТ-інфраструктури та захист даних: закупівля сучасних серверів, обладнання для захищеного зв'язку, впровадження сучасних технологій кібербезпеки. Розширення функціоналу «Оберегу» для аналізу даних, прогнозування мобілізаційних потреб, оптимізації управління резервами.

4. Партнерство з приватним сектором та НДО: співпраця з приватними ІТ-компаніями для розробки програмних рішень, з логістичними операторами для поліпшення транспортної мережі, з фармацевтичними та медичними закладами для покращення медичного забезпечення. Залучення громадських організацій до надання консультацій, підтримки ветеранів, інформаційних кампаній.

5. Регіональна диференціація та адаптація: зважаючи на географічну різноманітність України, доцільно враховувати специфіку регіонів: у прикордонних зонах потрібні посилені заходи безпеки та логістики, у густонаселених міських агломераціях – потужні ІТ-ресурси для обліку великої кількості призовників, у сільській місцевості – мобільні групи ТЦК для оперативного реагування.

У перспективі ТЦК та СП можуть перетворитися на справжні «сервісні хаби» військово-кадрового менеджменту, що одночасно виконують функції обліку, підготовки, соціального супроводу, інформаційно-аналітичної підтримки, психологічної допомоги. Це значно підвищить стійкість держави перед викликами майбутнього, коли військові структури мають бути не лише сильними силовими підрозділами, але й інтелектуальними організаціями, здатними керувати ресурсами, адаптуватися до змін, працювати на випередження загроз.

### **2.3. Ідентифікація проблем у роботі територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки**

Визначення проблеми у роботі центрів та в управлінні персоналом є непростим завданням, що вимагає комплексного, багатогранного підходу. ТЦК не лише покликані сформувати якісний кадровий потенціал, але й реалізовувати мобілізаційні заходи, налагоджувати ефективну взаємодію з громадянами та забезпечувати їм соціальні, інформаційні та консультативні послуги. Проте така багатофункціональність часто реалізується в умовах підвищених навантажень, нестабільного безпечного середовища та постійної змінної нормативно-правової бази. Виявлення та розуміння проблем у таких умовах стають ключем до подальшої модернізації та підвищення ефективності діяльності. Проблеми мають різний характер, вони можуть стати причиною нестачі ресурсів, недосконалості комунікацій, браку гнучкості управління, нерозвиненості

мотиваційних механізмів, недостатньої підтримки професійного розвитку персоналу, а також психологічних складових [15].

Однією з головних проблем виступає невідповідність між зростаючими вимогами до роботи центрів та реальними кадрами і матеріальними ресурсами. Коли обсяги завдань збільшуються, особливо в періоди активної мобілізації, співробітники відчувають значний тиск через різке зростання кількості звернень, потребу оперативно оформити документацію, забезпечити призовників чи військовозобов'язаних необхідними консультаціями, а також узгоджувати взаємодію з іншими органами. Через цей час на якісне виконання процедури катастрофічно скорочується, а рівень уваги та концентрації знижується. В результатах можна спостерігати зменшення точності внесення даних, подовження термінів обслуговування громадян, ускладнення аналізу накопиченої інформації. Сутність проблеми виникає не лише в нестачі людей або обладнання, а й у недостатньо гнучких штатних розписах, системах управління завданнями, бракує можливості швидко залучити резерви чи перерозподіляти обов'язки між відділами. Якщо управління персоналом не пристосоване до різких і непередбачуваних змін у навантаженнях, то навіть найбільш віддані та досвідчені фахівці не досягнуть належного рівня продуктивності. Це перетворюється на замкнене коло: персонал визнається, якість роботи розроблена, а центр репутації дає в очах громадян, які потребують швидкого та зро

Інша істотна проблема – недосконалість внутрішньої комунікації та демонстрація єдиного інформаційного середовища. Якщо кожен відділ чи сектор працює за власними стандартами, використовує паперові журнали, не має доступу до інтегрованих електронних баз даних, інформаційні потоки залишаються нескоординованими. Працівники витрачають години на пошук потрібних документів, перевірку статусу різних справ, уточнення актуальності відомостей. Це відбувається до плутанини, непослідовності дії, втрати важливих деталей, а зрештою – до зниження якості ухвалених рішень. Управління персоналом, намагаючись вирішити цю проблему, змушені діяти в умовах

інформаційного хаосу, де кожна спроба впровадження сучасних рішень ускладнюється протилежністю або нерозумінням з боку кадрів, які викликали до старих підходів. Ця проблема є наслідком великої кількості стандартів, методології, системного підходу до процедур документування та обміну даними. Без чітких протоколів і технологічної бази менеджери змушені витратити значний час на базові координаційні дії замість того, щоб зосередитися на стратегічних завданнях, таких як удосконалення процесів чи впровадження.

Важливим чинником, що призводить до проблеми, є обмежені можливості в управлінських знаннях та компетенціях персоналу. Сучасні умови діяльності центрів вимагають від працівників швидкого опанування нових навичок, адаптації до технологічних нововведень, можливості аналізувати дані, застосування сучасних методів обліку та контролю. Проте якщо система підготовки кадрів недостатньо розвинена, немає регулярних курсів перепідготовки, семінарів, тренінгів з актуальних питань, працівники поступово відстають від реалій і змушені викладатися на застарілі методи. Вони не можуть повною мірою неможливими сучасними ІТ-рішеннями, не здатні якісно аналізувати дані, не вміють інтегрувати електронні системи у повсюдну практику. Це гальмує прогрес, ускладнює управління персоналом, оскільки керівництво ведеться не просто спрямовувати колектив на розвиток і підвищення ефективності, а постійно нагадувати, консультувати, виправляти помилки, виступаючи в ролі постійного рятівника в ситуаціях, яких можна було уникнути за умов належного рівня підготовки кадрів.

Нормативно-правова невизначеність чи зміни законодавства створюють додатковий тягар для центрів, оскільки правила гри постійно переробляються, вводяться нові інструкції, уточнення, а персонал не встигає опрацювати ці зміни, не має чітких роз'яснень. Залежність від складних чи взаємно виданих нормативних порід забезпечує невпевненість у діях, неоднакове застосування норм у різних підрозділах, створює ризик неправильних рішень. Ця проблема тягне за собою додаткові навантаження на управління персоналом: керівництву доводиться витратити ресурси на внутрішні наради, консультації, пошук

логічних компромісів, щоб уникнути помилок і неоднакової практики. Працівники, не маючи чітких орієнтирів, стають більш обережними, іноді важко, оскільки бояться порушити не до кінця зрозумілі норми. Завдяки цьому знижується оперативність ухвалення рішення, а сам процес стає менш прозорим

Не менш важливою проблемою є брак мотиваційної політики, яка б спонукала персонал до сумлінної та продуктивної роботи. Якщо працівники не підтримують адекватних винагород за старанність, не мають перспективи кар'єрного зростання, не можуть розраховуватися на визнання власних досягнень, їхнє натхнення поступово згасає. Співробітники починають виконувати завдання формально, не ініціюють покращення, адаптують до мінімальних вимог, не пропонують і щодо впровадження інновацій чи вдосконалення процедур. Це відбувається до механічного адміністрування, забезпеченого стратегічним баченням, а в кінці-решт організація втрачає динамічність, не використовуючи потенціал талановитих та ініціативних кадрів. Управління персоналом у такому результаті має отримати не лише формальні критерії оцінки праці, а й створити систему заохочень, премій, визнань, можливостей професійного зростання, яка стимулює працівників.

Психологічний аспект проблеми також не можна ігнорувати. Робота в центрах пов'язана з інтенсивним і часом стресовим спілкуванням з людьми, які перебувають у невизначеному стані, можуть бути схвильованими, розгубленими або роздратованими. Без належних психологічних навичок, без методик ефективної комунікації, без знань про управління стресом і техніку конфліктології працівники стають вразливими до емоційного визнавання. Вони лише забезпечують більший обсяг роботи, ніж не мають своїх ресурсів, а й постійно перебувають під тиском, що знижує рівень важливості, збільшує кількість помилок, має ризик конфліктів із відвідувачами. Управління персоналом, не передбачаючи механізмів психологічної підтримки, програму релаксації чи порад із самоконтролем, ризикує втратити найкращих фахівців.

Інформаційні та технологічні проблеми також виконують важливу роль у формуванні складної картини. У сучасному світі стають стратегічним ресурсом,

а їхня правильна обробка, аналіз та використання можуть значно підвищити ефективність управлінських рішень. Якщо центри не мають електронних систем обліку, аналітичних інструментів, можливості працювати з великими масивами інформації, вони залишаються на рівнях ручних методів аналізу та реактивного реагування. Нездатність оперативно оцінювати стан мобілізаційного ресурсу, прогнозувати потреби, визначати слабкі місця захворювання до неповних дій, затримок, підвищеного ризику помилок. Персонал, не володіючи цифровими навичками, не може перейти до продуманого управління даними. Управління персоналом у такому середовищі не стимулює розвиток технічних компетенцій, не забезпечує належної технічної підтримки та не мотивує .

Важливо відзначити і проблему інтеграції із зовнішніми структурами. Територіальні центри взаємодіють з іншими військовими органами, правоохоронними структурами, медичними закладами, органами місцевої влади. Якщо немає узгоджених протоколів обміну відомостями, спільних цифрових платформ, стандартизованих форматів документів, персоналу доводиться перевірити час на запити, очікування відповідей, перевірку точності вручну. Це спричинює фрагментацію інформаційного простору, збільшує ризик неповноти чи застарілості даних. Управління персоналом у такій ситуації перетворюється на нескінченні спроби використати різні джерела інформації, втратити плутанину та оптимізувати обмін даними. Таку проблему можна вирішити лише через міжвідомчу координацію, укладання договору про співпрацю, розробку спільних реєстрів.

Брак інноваційної культури ускладнює подолання цих проблем. Якщо в центрах не заохочується експериментаторство, не цінуються пропозиції від кадрів щодо покращення процедур, не виділяються ресурси на пілотні проекти, то працівники пристосовуються до статичного середовища, не шукають нових підходів і не мають зусиль для їх реалізації. Управління персоналом, яке не створює платформи для обміну досвідом, не підтримує внутрішні ініціативи, не організовує майстер-класів, воркшопів чи стажувань, фактично консервує проблеми. Люди виконують роботу механічно, не бачать сенсу в пошуку кращих

рішень, не розвивають свої професійні компетенції, а отже, організація втрачає динамічність.

Проблеми у сфері цифровізації територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки є складним і багатовимірним явищем, яке забезпечує ефективність та результативність роботи цих структур. Територіальні центри покликання забезпечують кадровий потенціал військових формувань, реалізують мобілізаційні заходи, взаємодіють з громадянами різних категорій та надають їм соціальні, інформаційні та консультативні послуги. Вони функціонують у складних умовах, коли безпекова обстановка може бути нестабільною, а нормативно-правова база – мінімальною й неоднозначною. Запровадження електронних систем, інформаційно-комунікаційних технологій, аналітичних платформ та інших цифрових рішень мало б стати відповіддю на виклики сучасності. Проте, на практиці, центри часто стикаються з низькою проблемою, які гальмують або ускладнюють повномасштабне впровадження цифрових інструментів, не даючи їм реалізувати свої.

Однією з головних перешкод є недостатній рівень розвитку технічної інфраструктури. Якщо в центрах немає достатньо сучасних комп'ютерів, серверів, мережевого обладнання, систем безпеки, стабільного й швидкого інтернет-зв'язку, важко очікувати від цифровізації значних порушень. Також найефективніші програмні продукти не дають бажаного результату, якщо їх робота сповільнена через слабку технічну базу. Це зараз до затримки у доступі до даних, нестабільної роботи електронних систем, складнощів із синхронізацією інформації. Персонал, опинившись у таких умовах, може втратити мотивацію, почати сприймати цифрові рішення як додатковий тягар, а не як інструмент під

Не менш важливою проблемою є низький рівень цифрової грамотності персоналу. Працівники, які звернулися до паперових документів, ручних методів обліку та звітності, можуть опиратися на запровадження електронних систем. Якщо вони не проходять систематичних навчань, не проходять інструкторів, тренінгів, курсів підвищення кваліфікації в галузі ІТ-технологій, безпеки даних,



електронного документообігу та аналітики, то нездатність працювати з новими інструментами стає на заваді переходу до цифрового формату. Як внаслідок, керівництво вимушене дублювати процеси, зберігаючи паралельно паперовий документообіг, що зводить нанівець переваги цифровізації та підтримує консервативні підходи, які га

Відсутність належної нормативно-правової бази також суттєво ускладнює процес. Якщо законодавство не визнає юридичної сили електронних документів або не визначає порядок їх використання, не забезпечує стандартизованих протоколів захисту й передачі даних, то співробітники центрів опиняться в правовому вакуумі. Вони не впевнені, чи можуть покластися на електронні документи при ухваленні рішень, чи потрібно все одно вести паперові журнали, чи не призведе до використання цифрових інструментів до претензій зі сторони контролюючих органів. Така невизначеність зумовлює обережність, затягування часу, ризик помилок та неоднакову норму тлумачення, підриває довіру до нових технологій як з боку персоналу, так і з боку громадян, які очікують швидкого та зручного обслуговування.

Фінансові обмеження є ще одним чинником, що перешкоджає цифровізації. Закупівля відповідного програмного та апаратного забезпечення, сплата ліцензій, залучення ІТ-фахівців, організація навчання для персоналу, технічна підтримка та оновлення систем потребують значних ресурсів. Якщо бюджетні обмеження не дають можливості покрити всі ці витрати, центри змушені впроваджувати цифрові рішення точно, поверхнево або дуже безкоштовно. Це не дає можливості досягти комплексного ефекту та системного зростання ефективності. Замість кардинальних змін отримуємо лише косметичні покращення, які не вирішують глибинних п

Не менш критичним є питання інформаційної безпеки та конфіденційності даних. Інформація про військовозобов'язаних, резервістів, мобілізаційний ресурс, соціальні виплати є надзвичайно чутливою. У разі витоку, несанкціонованого доступу або кібератак це може призвести до серйозних наслідків – від втрати довіри до системи до можливих загроз національній



безпеці. Якщо центри не впроваджують надійні механізми шифрування, автентифікації користувачів, захищених каналів зв'язку, системи резервного копіювання та політики швидкого відновлення даних у разі інцидентів, ризики залишаються високими. Відсутність чітких інструкцій, аудитів безпеки, відповідальних осіб за інформаційну безпеку не дає можливості побудувати надійний захист інфраструктури.

Ще однією перешкодою є неповторність і виникає системний підхід до впровадження цифрових рішень. Якщо ваші ініціативи з'являються віршовано, без чіткої стратегії, без попередніх тестів у виконанні пілотних проектів, без урахування відгуків та пропозицій персоналу, то нові системи можуть бути незручними, неповними або ще більшими. У разі такого опитування кадрів зростає, збої й помилки накопичуються, з'являється недовіра до інновацій. Наслідком стає фрагмент цифрового ландшафту: замість узгодженого єдиного середовища виникає сукупність розрізнених додатків, які не інте

Недостатній рівень мотивації кадрів до освоєння нових інструментів та підходів посилює ці труднощі. Якщо працівники не бачать заохочень за впровадження цифрових технологій, не мають премій за ініціативи, не мають шансів на кар'єрне зростання та підвищення кваліфікації, вони не будуть зацікавлені у переході від звичайної рутини до інноваційних методів роботи. Зрештою, цифровізацією, замість того, щоб стати рушієм прогресу, асоціюватися зі складнощами, непрямою загрозою традиційн

Ще одним успішним чинником є інтеграції між ефективними інформаційними системами. Якщо системи, створені для обліку військовозобов'язаних, не синхронізовані з базами медичних установ, органів місцевого самоврядування, правоохоронними структурами, а кадрові підсистеми не можуть автоматично обмінюватися даними з платформами управління логістикою чи соціальними реєстрами, то персонал знову опиниться в ситуації ручної обробки, дублювання. дані, перевірки відповідності. Це повідомляє саму ідею цифровізації як цю проблему.

Нарешті, показ належної уваги до зворотного зв'язку та оцінки ефективності цифрових заходів передбачається до того, що виправлення помилок, адаптація інтерфейсів чи вдосконалення функціонування відбуваються повністю або взагалі не відбуваються. Без опитувань персоналу, користувачів електронних сервісів, без регулярної аналітики користувацького досвіду, без метрики оцінки продуктивності важко перевірити, де саме виявляються проблеми, які рішення працюють успішно, а які – ні. Відсутність такої зворотної петлі робить впровадження цифрових інструментів невпорядкованим, неефективним і менш стійким до змінених умов.

Отже, проблеми у сфері цифровізації територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки є системними та складними. Вони охоплюють технічну, нормативно-правову, кадрову, мотиваційну, безпекову, організаційну складові, а також питання культури й готовності до інновацій. Відсутність належної технічної бази, низький рівень грамотності персоналу, нормативна невизначеність, брак фінансування, слабка інформаційна безпека, неповне впровадження рішень, недостатній рівень мотивації кадрів, порушення інтеграції між системами та нехтування цифровим зв'язком – це разом стає серйозною перешкодою на шляху досягнення цілей цифровізації. Усвідомлення та чітке визначення цих проблем є першим кроком до їх розв'язання. Подолання виявлених перешкод можливо за умов системного підходу, що включає модернізацію інфраструктури, розвиток людських ресурсів, узгодження нормативно-правової бази, раціональне використання фінансових ресурсів можливо, впровадження ефективних стратегій безпеки даних та формування інноваційної культури в організації. Лише такий підхід дозволить повернутися до цифровізації на реальний фактор, що підвищить ефективність, адаптивність та професійність територіальних центрів, забезпечивши якісний прорив у процесах оборонного менеджменту та суспільства.

Наостанок, бракує систематичного моніторингу, аудиту та оцінки ефективності проведених заходів. Безпостійної оцінки результатів важко зрозуміти, чи діяти обрані рішення ефективно, чи варто вносити корективи. Без

статистичних і аналітичних звітів, без опитувань персоналу та відвідувачів, без регулярних аудитів виявлені проблеми важко усунути остаточно. Це ускладнює адаптивний менеджмент, робить коригування процесів менш прозорим і більш суб'єктивним.

Отже, проблеми у роботі центрів та управління персоналом не можна зводити до одного-двох аспектів. Вони мають певну складну мережу взаємозалежностей: зростання навантаження на причину стресу та помилок, брак ресурсів і невідповідність нормативних актів породжують невпевненість та хаос у внутрішніх процедурах, недосконалість комунікацій та технологічну відсталість полегшити аналіз даних і впровадження інновацій, спричинити мотиваційні механізми та психологічну підтримку посилює активність і пасивність кадрів. Ці проблеми можна розглядати як сигнали, що вказують на потребу системних реформ та стратегічних рішень. Лише цілісний підхід, спрямований на гармонізацію нормативної бази, удосконалення внутрішньої структури, розвиток людського потенціалу, впровадження ІТ-рішень, інтеграцію із зовнішніми партнерами та запровадження інноваційних культурних практик, дозволяє центрам стати більш ефективними, адаптивними та професійними. Це створити підґрунтя для зміцнення обороноздатності країни, підвищення довіри громадян, оптимізації управління даними, а також для досягнення стійкого прогресу.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ЦЕНТРІВ КОМПЛЕКТУВАННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

#### **3.1. Пропозиції щодо вдосконалення управління персоналом у територіальних центрах комплектування та соціальної підтримки**

Управління персоналом у територіальних центрах комплектування та соціальної підтримки (ТЦК та СП) є критично важливою складовою ефективною діяльності цих установ. Зважаючи на постійну динаміку безпекового середовища, зміни в законодавчих вимогах, збільшення обсягів та стійкості мобілізаційних заходів, потреби в оперативній взаємодії з громадянами, перехід до цифрових інструментів і прогресивні очікування суспільства щодо якості державних послуг, кваліфікований, мотивований та адаптивний персонал стає визначальним чинником успіху. Водночас у нинішній практиці часто бракує системного, комплексного підходу до кадрового менеджменту, що перешкоджає повному розкриттю потенціалу колективів. Тому вдосконалення управління персоналом є не лише бажаним, а й неминучим кроком на шляху до підвищення результативності ТЦК та СП.

Перш за все, варто приділити увагу формуванню чіткої кадрової політики, яка б визначала вимоги до фахівців, логіку відбору, процедури адаптації новоприбулих співробітників, принципи їх навчання, оцінювання й розвитку кар'єри. Цей політичний документ має обґрунтовуватися на аналізі реальних потреб центрів, включаючи фахові компетенції (військово-професійні, юридичні, соціальні), комунікативні навички, здатність працювати в стресових умовах, володіння інформаційними технологіями, уміння аналізувати дані та працювати з конфіденційною інформацією. Кадрова політика може включати профіль посади, де чітко визначено функції та критерії ефективності, вимоги до освіти, досвіду, психологічних властивостей кандидатів. Такий підхід дозволяє

центрам цілеспрямовано підбирати кадри, не реалізуючи час на пошук компромісів або випадковий підбір персоналу.

Іншим ключовим кадром на пряму має стати посилення системи навчання та підвищення кваліфікації. Якщо в традиційних підходах до управління персоналом навчання нерідко є епізодичним і формальним, то в сучасних умовах його слід розглядати як безперервний процес. Регулярні курси підвищення кваліфікації, семінари, тренінги, воркшопи, стажування – це допоможе фахівцям опанувати сучасні технології, принципи електронного документообігу, навички управління інформаційною безпекою, методи аналізу даних і прогнозування мобілізаційних потреб. Варто запровадити індивідуальні плани професійного розвитку кожного співробітника, створити базу внутрішніх знань, практикувати обмін досвідом між підрозділами та регіональними центрами. Використання дистанційних технологій навчання, онлайн-платформи, освітніх модулів, підготовлених за участю зовнішніх експертів, дозволяють охопити більшу кількість спеціалістів без відриву від виконання ними поточних обов'язків.

Третій елемент – запровадження прозорих і мотиваційних систем оцінювання та заохочення персоналу. Створення чітких показників ефективності (KPI), які можуть відобразити швидкість та якість обслуговування громадян, оперативність обробки документів, точність внесення даних, рівень використання електронних інструментів, участь у навчанні, участь у розробці інноваційних рішень, дозволяє об'єктивно оцінювати роботу фахівців [27]. Пов'язування результатів із конкретними стимулами – преміями, надбавками, можливостями прискореного кар'єрного зростання, рекомендаціями для участі в міжнародних навчаннях – формує здорову конкуренцію, підвищує мотивацію співробітників до вдосконалення своїх професійних та особистісних якостей. Важливо також запровадити механізми регулярного зворотного зв'язку, де керівники відповідають із працівниками за результати їхньої роботи, відновлюють сили та аспекти, які потребують покращення.

Четвертою складовою вдосконалення управління персоналом є організація ротації кадрів та механізмів гнучкого перерозподілу функцій. Кадри не повинні «замикатися» на одній функції довгі роки, після чого це виникає до рутинізації, вигорання та втрати інтересу до роботи. Періодична ротація – перехід фахівців між різними відділами, напрямками діяльності, регіональними центрами – сприяти формуванню універсальності, кращому розумінню загальної системи, підвищити комунікаційну культуру, збільшити взаємозамінність кадрів. У результаті центр стане менш вразливим до втрати окремих спеціалістів, швидше реагуватиме на зміни умов, гнучко адаптуватиме внутрішню структуру до обсягу навантаження та специфіки завдань, які постають у періоди кризи чи підвищеної активності мобілізаційних заходів.

П'ятою важливою складовою є запровадження електронних HRM-систем. Системи управління людськими ресурсами, інтегровані із загальним інформаційним середовищем, дозволяють централізовано вести облік кадрів, історію їх підвищення кваліфікації, участь у навчанні, оцінювання результатів, відстежувати графіки відпусток, навантаження, вакансії. Така прозорість та упорядкованість інформації зменшує адміністративні труднощі для керівників, допоможе оперативно ухвалювати кадрові рішення, виявляти потреби у додаткових спеціалістах чи тренінгах. Електронний облік забезпечує комфортний доступ до кадрових даних у будь-який момент, уніфікуючи формати та стандарти роботи з людськими ресурсами.

Шостим напрямом має бути розбудова механізмів психологічної підтримки персоналу. Робота в ТЦК та СП, особливо в умовах високого тиску, постійної взаємодії з розгубленими чи стурбованими громадянами, може призвести до емоційного виснаження та стресу. Для запобігання вигоранню слід організувати короткі консультації з психологами, тренінги з управління стресом та конфліктами, тимбілдинг, заходи круглі столи для обговорення проблем. Співробітники, які відчують підтримку керівництва та колег, працюють ефективніше, впевненіше, зберігають енергію та інтерес у виконанні завдань навіть за складних потреб.

Сьомою складовою є формування інноваційної культури, яка стимулює співробітників пропонувати нові рішення, інструменти та методи роботи. Якщо керівництво чітко демонструє готовність слухати ініціативи, винагороджуватиме раціоналізаторські пропозиції, залучати персонал до участі в проектних групах з оптимізації процесів, кадри почуватимуться значущими та відповідними для розвитку. Створення каналів внутрішньої комунікації, де працівники можуть обмінюватися ідеями, голосувати за кращі пропозиції, підвищувати загальну креативність і динаміку колективу.

Восьмим аспектом є розбудова партнерств із зовнішніми організаціями [28]. Співпраця з навчальними закладами, де готують фахівців з управління персоналом, інформаційних технологій, аналітики, може забезпечити приплив нових компетентних кадрів. Участь у фахових конференціях, семінарах, обміні досвідом із міжнародними інституціями, консультації з експертами у сфері оборонного менеджменту сприяють постійному оновленню знань. Запровадження програми стажування для студентів або молодих фахівців, щоб можна було виявити таланти і запропонувати їх на роботу в центрах.

Дев'ятою компонентою є впровадження стандартизованих процедур внутрішньої комунікації та управління інформаційними потоками. Якщо кожен відділ має чітко описані правила взаємодії з іншими, є зрозумілі правила використання електронної пошти, месенджерів, внутрішніх баз даних, якщо визначено відповідні для оновлення інформації та підтримки ІТ-системи – це все знижує ризик плутанини, дублювання функцій, неплатежного обміну даними. Чітка структура інформаційних каналів зробить роботу більшою прозорою, прогнозованою і керованою.

Десятою та завершальною рекомендацією є впровадження системи моніторингу та оцінки результативності. Регулярні внутрішні аудити кадрової політики, опитування персоналу та керівників щодо ефективності прийнятих рішень, аналіз статистики щодо скорочення функціональності, зниження кількості помилок, підвищення швидкості реагування на зміни дозволяють вчасно виявляти недоліки, адаптувати стратегії, оновлювати підходи,

покращувати структуру кадрів і практикувати управління персоналом. Без безперервного вдосконалення управлінські рішення швидко застарівають, і центри втрачають набуту гнучкість та адаптивність. Отже, запропоновані заходи спрямовані на впровадження системності, прозорості, інноваційності та професіоналізму в управлінні персоналом. Вони охоплюють не лише технічні аспекти чи нормативні норми, а й управлінську філософію, корпоративну культуру, людські цінності, психологічну підтримку, розвиток компетенцій та інтелектуальний потенціал колективів. Такий багатовимірний підхід дозволяє сформувати кадрову структуру, здатну належно реагувати на безпекові виклики, ефективно використовувати технологічні інструменти, співпрацювати з громадянами та досягати високого рівня продуктивності в складних і мінімальних умовах. Результатами стане формування сучасних, гнучких і надійних територіальних центрів, які демонструють підвищену оперативність, відповідальність та якість діяльності.

### **3.2. Рекомендації для підвищення рівня цифровізації**

Цифровізація територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки вже зараз сприймається як об'єктивна необхідність, а не як опція. Проте поточні реалії демонструють, що перехід від традиційних паперових методів до електронних ще далекий від завершення. Щоб досягти якісного прориву, потрібно уважніше поставитися до кожного аспекту цього процесу, ретельно проаналізувати досвід інших країн та інституцій, врахувати особливості національного законодавства, мобілізаційних процесів, а також психологічні та професійні характеристики персоналу, який працюватиме з новими інструментами. Збільшення обсягів роботи в періоди активної мобілізації вимагає швидкого доступу до інформації, можливості проводити глибинний аналіз даних, визначати пріоритети, контролювати динаміку процесів. Водночас паперові журнали, ручні записи, необхідність постійного звернення до архівів без будь-якої сортування чи автоматизації процесів



призводять до затримок, помилок, нераціонального використання робочого часу. За умов, коли кількість військовозобов'язаних, що проходять через певний терцентр, може значно зрости, а інформація про них потребує постійного оновлення, паперові методи стають перешкодою для оперативної й коректної роботи.

Електронні платформи дозволяють уникнути багатьох проблем, властивих паперовому діловодству. Якщо раніше на пошук конкретного запису могли йти години, тепер цей процес займає секунди. Сучасні програмні рішення пропонують гнучкі фільтри, засоби сортування, пошук за ключовими словами, логічні перевірки даних. Слід уявити, що кожен військовозобов'язаний стає частиною цифрової картотеки: його маршрут, всі етапи медичних комісій, направлень, додаткових обстежень фіксуються одночасно в електронному вигляді. Зі свого боку, керівництво зможе в реальному часі відстежувати, скільки людей зараз проходять медичне обстеження, у кого є потреба в дообстеженні, хто вже отримав остаточний висновок щодо придатності. Це значно спростить координацію дій, планування навантаження на медичні комісії, розподіл ресурсів, а також своєчасне ухвалення рішень щодо подальших кроків з формування підрозділів чи підготовки до мобілізаційних заходів.

Досягнення цифрової зрілості потребує підходу, що охоплює кілька рівнів. Перший – це технічна сторона питання. Без надійної інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури, без серверів, які забезпечують безперебійну роботу, без систем резервного копіювання, без потужних мережевих рішень, здатних витримувати зростаюче навантаження, впровадити електронний документообіг буде складно. ІТ-спеціалісти мають розробити програмні платформи, інтерфейси, бази даних, визначити стандарти обміну даними. При цьому слід орієнтуватися на гнучкі та масштабовані рішення, які можна адаптувати під зростаючі обсяги інформації та нові завдання. Не менш важливою є інформаційна безпека: дані про військовозобов'язаних, стани їх здоров'я, мобілізаційні плани є дуже чутливою інформацією, і витоки або несанкціонований доступ до них можуть мати вкрай негативні наслідки. Тому

питання шифрування, багатофакторної аутентифікації, моніторингу систем, виявлення підозрілої активності, регулярних аудитів безпеки мають стояти на передньому плані.

Другий рівень – це правовий та нормативний аспект. Потрібно встановити юридичну силу електронних документів, затвердити процедури електронного підпису, регламентувати доступ до даних, визначити відповідальність за порушення правил користування системою. Необхідні зміни до законодавчих актів, підзаконних нормативних актів та внутрішніх інструкцій. В ідеалі, паперові документи мають стати винятком, а не правилом, адже поки зберігається паралельне ведення паперової та електронної документації, повною мірою відчуті переваги цифровізації не вдасться. Окрім того, варто узгодити національні стандарти з міжнародними практиками, адже глобальний досвід пропонує багато корисних рішень.

Третій рівень – організаційний. Цифрова трансформація потребує чіткого плану, де будуть описані етапи впровадження електронних систем: від аналізу існуючих процесів і виявлення *bottle-neck* до розробки технічного завдання на програмне забезпечення, від проведення пілотних проєктів у окремих підрозділах до масового розгортання рішень по всій мережі ТЦК та СП. Важливо закласти механізми зворотного зв'язку, щоб персонал міг повідомляти про труднощі, недоліки інтерфейсу, неточності в алгоритмах. На основі цих відгуків розробники системи та менеджери проєкту зможуть оперативно вносити корективи, покращувати функціонал, робити електронні інструменти більш корисними.

Четвертий рівень – кадровий. Навіть найкраще програмне забезпечення марне, якщо люди, що мають його використовувати, не володіють необхідними навичками або опираються змінам. Ось чому перед впровадженням електронного документообігу слід організувати навчальні програми для персоналу, пояснити, як користуватися інтерфейсом, як вносити дані, як знаходити потрібну інформацію, як формувати звіти. Необхідно мотивувати працівників опановувати нові навички, заохочувати тих, хто досягає успіху,

розробити систему показників ефективності роботи в умовах цифрового середовища. Дружня атмосфера, взаємодопомога, розуміння того, що цифровізація полегшує роботу, а не ускладнює її, – ключ до успішного впровадження.

П'ятий рівень – аналітичний та прогнозний. Коли накопичиться достатньо даних у електронному форматі, стане можливим застосовувати аналітичні модулі, статистичні інструменти, системи бізнес-аналізу (BI), методи data mining, машинного навчання та штучного інтелекту. На основі масиву інформації про стан здоров'я військовозобов'язаних, результатів ВЛК, динаміки проходження комісій, можна виявляти закономірності, прогнозувати майбутнє навантаження, планувати кадрову політику, формувати рекомендації для вищого керівництва, розраховувати перспективи укомплектування підрозділів, виявляти сильні та слабкі місця системи. Усе це підвищить гнучкість та адаптивність ТЦК та СП до швидкоплинних змін безпекової ситуації.

Шостий рівень – інтеграційний. Цифровізація не повинна обмежуватися внутрішніми процесами. Вона має створити єдиний цифровий простір для взаємодії з органами місцевого самоврядування, медичними установами, правоохоронними структурами, громадськими організаціями, які можуть надавати допомогу чи додаткові дані. Якщо ці взаємодії також будуть переведені в електронний формат, інформаційний потік стає безшовним: коли ТЦК потребує відомостей про конкретну особу, система автоматично запитує ці дані у відповідного реєстру. З іншого боку, інформація, зібрана у терцентрах, може стати корисною для інших структур, які відповідають за оборону, безпеку, соціальну підтримку, реабілітацію та працевлаштування військовослужбовців. Таким чином формується загальна екосистема інформаційного обміну, де кожен учасник працює більш ефективно.

Сьомий рівень – стратегічна перспектива. Цифровізація – це інвестиція у майбутнє. Вона створює базис для подальших інновацій, наприклад, упровадження мобільних застосунків для військовозобов'язаних, через які вони зможуть переглядати статус свого обстеження, отримувати повідомлення,

записуватися на прийом, ознайомлюватися з результатами комісій. Можна розглядати ідею розгортання порталів самообслуговування, де особи матимуть доступ до переліку документів, які необхідні їм для подальших кроків, до історії власного військового обліку, до рекомендацій щодо здоров'я, до контактів профільних лікарів чи відповідальних осіб. Така взаємодія не лише підвищить якість надання послуг, а й зменшить навантаження на персонал ТЦК та СП.

Восьмий рівень – культурний і ментальний зсув. Перехід до електронних рішень – це зміна світогляду, де люди перестають сприймати паперові журнали як єдино можливий спосіб фіксації інформації. Цифрові системи можуть викликати побоювання: раптом система зламається, дані зникнуть, як забезпечити приватність інформації? Але саме для цього впроваджуються резервні копії, системи disaster recovery, тестування надійності. Звичайно, жодна система не є ідеальною, проте досвід показує, що електронні рішення, якщо їх належно впроваджувати, частіше виявляються надійнішими, ніж залежність від паперу та людської пам'яті. З часом персонал переконається, що електронне середовище робить роботу легшою, а керівництво отримає підтвердження покращення якості і точності ухвалених рішень.

Дев'ятий рівень – міжнародний досвід та стандарти. Використання кращих світових практик, рекомендацій міжнародних організацій, стандартів інформаційної безпеки, сумісності даних, форматів електронного обміну дозволить уникнути помилок та скоротити час на пошук оптимальних рішень. Адже інші країни вже пройшли цей шлях, розробили інструментарій, вигадали способи подолання опору змінам, розв'язали юридичні та організаційні труднощі. Україна може адаптувати цей досвід під власні умови, зекономивши час і ресурси, отримавши більш передбачуваний результат.

Десятий рівень – ефективна комунікація і прозорість для суспільства. Цифровізація також означає можливість звітувати про зроблену роботу, презентувати статистику громадськості, формувати у населення розуміння того, як відбуваються мобілізаційні процеси, як працюють ТЦК та СП, як держава піклується про ефективне використання ресурсів, уважність до деталей та

мінімізацію помилок. Це формує довіру, легітимність інституцій, стимулює громадян позитивно сприймати перетворення, пов'язані із системою військового обліку та соціальної підтримки.

Таким чином, удосконалення цифровізації – це насамперед процес глибоких і всеохопних змін, які торкнуться технічної, правової, організаційної, кадрової, аналітичної, інтеграційної, стратегічної, культурної та міжнародної складових. Кожен із цих рівнів взаємодіє з іншими, створюючи системний ефект, який врешті призведе до формування зрілої цифрової екосистеми у діяльності територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки. Чим ефективніше ми використаємо ці можливості, тим впевненіше почуватимемося у майбутньому, тим більшою буде здатність до оперативного реагування, якісної аналітики та цілеспрямованого удосконалення оборонно-управлінських процесів в умовах динамічних безпекових викликів сучасності.

### **3.3. Підвищення рівня комунікації та взаємодії з населенням в територіальних центрах комплектування та соціальної підтримки**

Підвищення рівня комунікації та взаємодії з населенням у діяльності територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки (ТЦК та СП) стає фундаментальним чинником зміцнення довіри до військово-адміністративних органів, покращення якості наданих послуг та оптимізації управлінських рішень. Сучасні стандарти публічного управління, розвиток інформаційних технологій, зростаючі очікування громадян та динамічні зміни в оборонно-безпековому середовищі вимагають від ТЦК та СП лише ефективних внутрішніх процесів, а й прозорості, зрозумілої та доброзичливої комунікації із суспільством. У контексті реформ сектору оборони та розбудови демократичних інституцій саме якісна взаємодія з населенням стає єдиною з передумовами успішного виконання мобілізаційних заходів, формування кадрового потенціалу, надання соціальних послуг військовослужбовцям і членам їхньої родини.

Першочерговим завданням на шляху підвищення рівня комунікації є формування чіткої інформаційної політики. В умовах, коли громадяни очікують швидкого та доступного доступу до інформації, необхідно розробити стандартизовані матеріали – інструкції, пам'ятки, довідники, інфографіку. Ці матеріали мають бути представлені простою, зрозумілою мовою, без вищої кваліфікації. Громадянин повинен швидко з'ясувати, як пройти військово-лікарську комісію, які документи потрібні, коли і куди звертатися, як єдиними соціальними пільгами. Чітка, структурована інформація мінімізує стрес, зменшує кількість повторних звернень і дає можливість персоналу зосередитися на складніших питаннях. Оновлення таких матеріалів у міру зміни законодавства або процедури дозволяє центрам оперативно адаптуватися та підтримувати високу актуальність інформаційного середовища. Необхідно мати ефективні та прозорі національні процедури, щоб оцінювати пов'язані з корупцією ризики безпеки та оборонні потреби, розвивати та утримувати ефективні і взаємосумісні сили та засоби оборони, що відповідали б вказаним потребам та міжнародним зобов'язанням [29].

Важливу роль відіграє мультиканальна комунікація. Якщо раніше взаємодія часто обмежувалася особистими візитами й паперовими довідками, то нині центри можуть надавати послуги через електронну пошту, кол-центри, онлайн-чати, мобільні застосунки, соціальні мережі й офіційні веб-сайти. Такий підхід знижує навантаження на фізичні приміщення, скорочує час очікування, дозволяє обробляти звернення громадян із різних регіонів і робить процес комунікації більш зручним. Це особливо актуально в ситуації підвищення навантаження, коли потік відвідувачів збільшується, і персонал не приділяє достатньо уваги кожному. Застосовуючи електронні канали, центри забезпечують можливість працювати більше гнучко, швидко реагувати на питання, надсилати автоматизовані відповіді на типові запити, забезпечувати доступ до архівів або баз знань.

Надання соціальних послуг у діяльності територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки передбачається на міцному фундаменті

правових та етичних засад, викладених у національному законодавстві. Згідно зі статтею 3, основними принципами, які пропонують підхід до соціального забезпечення громадян, є дотримання прав людини і дитини, гуманізм, забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків, повага до гідності, толерантність, законність, соціальна справедливість, доступність і відкритість, неперевершеність та безпечність взаємодії. Крім того, значною мірою є добровільність вибору, індивідуальний підхід до кожного звернення, комплексність у розв'язанні проблеми, конфіденційність персональних даних та максимальна ефективність і результативність використання ресурсів. Ці принципи розробки культурної основи та управлінської філософії центрів, що сприяє зміцненню довіри громадян, знижує ризики нерівного ставлення, якість надання послуг і формує позитивний імідж державних інституцій [30].

Ключовим елементом є і розвиток людських ресурсів. Персонал, який працює з громадянами, має бути не тільки фахово підготовленим, а й володіти комунікативними навичками, розуміти основи психології спілкування, вміти керувати конфліктними ситуаціями. Регулярні тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації з акцентом на комунікаційні та психологічні аспекти дозволяють сформувати команду професіоналів, які здатні лаконічно та доступно роз'яснити складні процедури, надавати емоційну підтримку, працювати з людьми, які перебувають у стресі чи невизначеності. Поліпшення внутрішньої культури спілкування, підвищення емоційного інтелекту, володіння основами медіації та навичками активного слухання сприяють зниженню витрат, непорозумінь і конфліктів [31].

Необхідно також ввести інструменти зворотного зв'язку для оцінки ефективності комунікацій. Анкети, опитування відвідувачів, електронні форми оцінки якості послуг дозволяють зрозуміти, які аспекти взаємодії з громадянами потребують удосконалення, чи достатньо зрозумілими є інформаційні матеріали, наскільки зручними є електронні сервіси. Аналіз зворотного зв'язку повинен постійно залишатися практикою, що забезпечує можливість вчасно коригувати підходи, оновлювати інтерфейси, модернізувати контент і надавати персоналу



додаткові інструкції. Така динамічна модель дозволяє постійно покращувати рівень комунікації, а також зміцнювати довіру громадян до центрів.

Особливу увагу варто приділити налагодженню партнерських відносин із місцевою громадою та іншими інституціями. Спільні інформаційні кампанії, відкриття відкритих дверей, зустрічі з громадськими організаціями та ветеранськими спільнотами, презентації нових електронних сервісів дозволяють сформувати позитивний імідж центру як установи, яка цінує думку громади, готова слухати пропозиції та потреби користувачів. Взаємодія з місцевими ЗМІ, експертами, проведення інформаційних сесій або вебінарів для журналістів та громадських активістів сприяють формуванню більш глибокого розуміння специфіки діяльності ТЦК та СП. Це, у свою чергу, знизить ризик дезінформації, зменшить кількість домівок і підвищить обізнаність щодо реальних можливостей населення та обмежить центри.

Цифрові технології відкривають широкі можливості для створення інтерактивних інформаційних матеріалів. Інфографіка, короткі відеоінструкції, віртуальні тури по центрах, інтерактивні карти та списки найчастіших питань і відповідей дають всім відвідувачам підготуватися до візиту заздалегідь, розрахувати процедуру проходження медичної комісії чи оформлення певних документів. Це не тільки захистити час громадян, а й порушити завантаження на персонал, який можна зосередити на складних запитах. Важливо підбати і про адаптацію ресурсів для людей з особливими потребами, старшого віку, тих, хто не має високої цифрової грамотності: доступні пояснення, зрозумілий інтерфейс, великі шрифти, контрастні кольори та аудіопомога має створювати електронні сервіси більш інклюзивними.

Запровадження відкритих каналів комунікації, наприклад, через соціальні мережі, також може стати інструментом оперативної реакції на зміни обставин, нові нормативні акти, тимчасові процедури або кризові ситуації. Якщо терміново потрібно повідомити про перенесення графіка прийому, зміну умов мобілізації або нові можливості отримати соціальну допомогу, пост у соціальній мережі чи повідомлення в месенджерах досягає аудиторії значно



швидше і дешевше, ніж формальні листи, плакати чи паперові оголошення. такі канали створюють відчуття втрати й відкритості, формують у людей почуття, що центр «присутній» тут і зараз, готовий реагувати.

Розвиток комунікації також сприяє внутрішньому вдосконаленню організації. Коли персонал забезпечує навички чіткого і ясного спілкування, удосконалює здатність структурувати інформацію, керівництво легше виконує завдання, розподіляє ресурси, формує команди для розв'язання конкретних проблем. Покращується внутрішній клімат, зменшується ймовірність непорозумінь між підрозділами, знижується ризик дублювання функцій. Ефективні внутрішні комунікації є передумовою швидкої адаптації до нових вимог і змінних умов.

Не можна також нехтувати питаннями довгострокової стратегії розвитку комунікацій. Необхідно впроваджувати систематичний моніторинг показників взаємодії з громадянами: час обробки звернень, успішно вирішених питань за перше звернення, рівень задоволеності відвідувачів. Можна застосувати методи порівняльного аналізу (бенчмаркінгу) – встановлення показників комунікаційної ефективності між кращими центрами чи періодами, що дозволить визначити кращі практики, розширити їх на всю мережу, сформувати стандарти якості взаємодії та безперервно вдосконалити процеси.

Отже, підвищення рівня комунікації та взаємодії з населенням у територіальних центрах комплектування та соціальної підтримки – завдання комплексне та багаторівневе. Воно вимагає одночасного застосування технологічних інструментів, розробки зрозумілої інформаційної політики, навчання й мотивації персоналу, налагодження зворотного зв'язку, використання психологічних методів та інструментів управління стресом, формування стратегічних партнерств із місцевою громадою й іншими інституціями. Реалізація такого підходу сприятиме зростанню довіри громадян, зниженню напруги в періоди пікових навантажень, підвищенню якості наданих послуг, формуванню позитивного іміджу центрів як відкритих, професійних та гнучких організацій, успішно діяти в умовах сучасних безпекових викликів.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі ступеня магістра комплексно досліджено напрями удосконалення роботи Територіального центру комплектування та соціальної підтримки. На основі отриманих в процесі дослідження результатів можливо формулювання наступних висновків і пропозицій.

1. Аналіз функцій та ролі територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки є ключовою ланкою в системі військового управління, яка формується відповідно до сучасних вимог оборонної політики України, їх функціонування спрямоване на реалізацію державної політики у сфері військового обов'язку, мобілізаційної готовності, ведення військового обліку та соціального захисту військовослужбовців.

Завданнями ТЦК та СП є:

- комплектування збройних сил;
- мобілізаційна підготовка;
- військово-облікові;
- соціальний і правовий захист;
- військово-патріотичне виховання;
- управлінська діяльність у кризових умовах.

2. Ознайомитись з сучасними тенденціями та світовим досвідом у сфері комплектування та мобілізації показало, що сучасна модель оборони потребує гармонійного поєднання професіоналізації, гнучкої системи резервів, широких соціальних гарантій, технологічної підтримки, розгалуженої міжнародної співпраці та активної участі громадянського суспільства. Україна, впроваджуючи ці підходи, створює передумови для формування ефективної, модернізованої та стійкої оборонної системи, що матиме змогу успішно реагувати на сучасні та майбутні виклики безпеці.

3. Дослідження впливу цифровізації на оптимізацію процесів у військових структурах наочно демонструє стратегічну важливість наряду модернізації оборонної сфери України. Цей процес охоплює не лише технічні рішення, а й

широкий спектр організаційних, правових, культурних, інформаційних та кадрових заходів. Він впливає на якість мобілізаційних процесів, прозорість військового обліку, захищеність даних, ефективність управлінських рішень та довіру суспільства до Збройних Сил.

Цифровізація та оптимізація процесів у військовій структурі на прикладі ТЦК та СП – це комплексна трансформація, яка охоплює правовий, технічний, організаційний, кадровий і соціальний виміри. Запровадження ЄДРПВР «Оберіг» і мобільного застосунку «Резерв+», їх інтеграція з іншими державними реєстрами та інформаційними системами, професійна підготовка персоналу, увага до кібербезпеки та перспективи використання штучного інтелекту – усе це формує нову якість військового управління. Результатом має стати підвищення боєздатності ЗСУ, прискорення процесів мобілізації, зниження корупційних ризиків, покращення взаємодії між державними інституціями, формування позитивного іміджу оборонних структур, а також посилення довіри суспільства до армії.

4. Аналіз поточного стану роботи територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки показав, що усвідомлення наявних проблем є лише початковим шляхом трансформації ТЦК та СП. Виявлення слабких місць, які перешкоджають цифровізації, відкриває можливість виправити дефекти для випереджальних змін. Керівництво територіальних центрів, маючи перед очима чітку картину проблеми, може розробити дорожню карту системних заходів: від створення інструментів для аудиту ІТ-інфраструктури та процесів безпеки до формування кадрового резерву фахівців із цифрових технологій, від адаптації підзаконних актів під вимоги електронного уряду до інвестування в навчальні програми і тренінги для персоналу. Проблема усвідомлення складності дозволяє уникнути спрощеного підходу, коли акцент робиться на одному аспекті, нехтуючи іншими, не меншими.

Ще одним підсумком є важливість орієнтації на найкращі міжнародні практики. У світі існує чимало успішних кейсів, де державні структури успішно перебудували свою роботу на основі цифрових інструментів, забезпечили

прозорість, оперативність, зручність для громадян, а також підвищили внутрішню ефективність. Вивчення досвіду інших країн і організацій, адаптація найкращих рішень із результатами національних особливостей, мовних та культурних контекстів допоможе зекономити час і ресурси, уникнути типових помилок, які вже були виправлені іншими. Міжнародний обмін досвідом, консультації із зовнішніми експертами, участь у професійних форумах, навчальних програмах і стадіях можуть стати каталізатором якісних змін.

Крім того, слід виконати роль зовнішнього середовища та стратегічного прогнозування. Цифровізація не є статичним процесом. Технології швидко розвиваються, з'являються нові загрози кібербезпеки, вводяться міжнародні стандарти електронного урядування, формуються нові вимоги з боку суспільства та партнерських організацій. Тому центри управління мають бути готові до постійного оновлення підходів, впровадження гнучких рішень, використання інструментів прогнозування та аналізу даних для врахування майбутніх потреб.

5. Внутрішні процеси всередині ТЦК та СП також потребують цифровізації. Станом на тепер багато документів, пов'язаних з кадровим обліком, логістикою, медичним забезпеченням, ведуться в електронних базах, але іноді все ще існує дублювання паперових копій. Перехід до повністю електронних архівів, використання електронних підписів, запровадження робочих платформ для внутрішнього документообігу (аналогічних до корпоративних ЕСМ-систем) дозволить суттєво знизити навантаження на персонал, спростити контроль доступу та забезпечити більшу гнучкість у розподілі завдань.

Цифровізація організаційних процесів роботи територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки – це масштабний стратегічний крок, який вплине на всі аспекти їх діяльності. Вона забезпечить більш ефективну обробку інформації, зниження помилок, прискорення ухвалення рішень, спростить взаємодію з іншими структурами і громадськістю, сприятиме формуванню нового рівня прозорості, підзвітності та професіоналізму. У поєднанні з правовими змінами, підвищенням кваліфікації кадрів, розвитком

міжнародної співпраці та врахуванням кращих світових практик цифрове перетворення ТЦК та СП створить міцну основу для нарощення спроможностей оборонної системи країни. У перспективі це дозволить реагувати на виклики часу більш оперативно та результативно, підтримувати високий рівень готовності, зберігати стійкість до загроз і формувати надійну, сучасну й гнучку систему управління оборонними ресурсами та кадровим потенціалом

6. Проблеми у сфері цифровізації територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки є системними та складними. Вони охоплюють технічну, нормативно-правову, кадрову, мотиваційну, безпекову, організаційну складові, а також питання культури й готовності до інновацій. Відсутність належної технічної бази, низький рівень грамотності персоналу, нормативна невизначеність, брак фінансування, слабка інформаційна безпека, неповне впровадження рішень, недостатній рівень мотивації кадрів, порушення інтеграції між системами та нехтування цифровим зв'язком – це разом стає серйозною перешкодою на шляху досягнення цілей цифровізації.

Сучасні виклики, що постають перед територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки (ТЦК та СП), вимагають комплексного підходу до їх удосконалення. Йдеться не лише про поступову адаптацію до національних реалій, а й про впровадження кращих світових практик публічного управління. Така стратегія дозволить створити ефективнішу, гнучкішу і конкурентоспроможнішу систему, яка відповідатиме міжнародним стандартам, забезпечуючи надійну мобілізаційну готовність, якісне кадрове забезпечення Збройних Сил, прозорість процесів, соціальну підтримку військовослужбовців, а також високий рівень довіри з боку громадянського суспільства.

7. Управління персоналом у територіальних центрах комплектування та соціальної підтримки є критично важливою складовою ефективної діяльності цих установ. Потребує формування чіткої кадрової політики, посилення системи навчання та підвищення кваліфікації працівників, запровадження прозорих і мотиваційних систем оцінювання та заохочення персоналу, організації ротації кадрів та механізмів гнучкого перерозподілу функцій, запровадження

електронних HRM-систем, розбудови механізмів психологічної підтримки персоналу, формування інноваційної культури, розбудови партнерств із зовнішніми організаціями, інтеграції (цифровізація має створити єдиний цифровий простір для взаємодії з органами місцевого самоврядування, медичними установами, правоохоронними структурами, громадськими організаціями, які можуть надавати допомогу чи додаткові дані), впровадження стандартизованих процедур внутрішньої комунікації та управління інформаційними потоками, впровадження системи моніторингу та оцінки результативності.

8. Удосконалення цифровізації – це насамперед процес глибоких і всеохопних змін, які торкнуться технічної, правової, організаційної, кадрової, аналітичної, інтеграційної, стратегічної, культурної та міжнародної складових. Кожен із цих рівнів взаємодіє з іншими, створюючи системний ефект, який врешті призведе до формування зрілої цифрової екосистеми у діяльності територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки. Чим ефективніше ми використаємо ці можливості, тим впевненіше почуватимемося у майбутньому, тим більшою буде здатність до оперативного реагування, якісної аналітики та цілеспрямованого удосконалення оборонно-управлінських процесів в умовах динамічних безпекових викликів сучасності.

9. ТЦК та СП – це не закриті військові структури, вони тісно взаємодіють із суспільством. Здатність відкрито та зрозуміло комунікувати з населенням, пояснювати сутність призову, надавати консультування ветеранам, допомагати сім'ям військовослужбовців у вирішенні соціальних питань – усе це вимагає організаційної прозорості та наявності ресурсів. Якщо центри мають сучасні засоби інформування (стенди, веб-сайти, мобільні додатки, лінії підтримки), вони швидше налагоджують контакт, знижують градус соціальної напруги, мінімізують нерозуміння чи недовіру.

Підвищення рівня комунікації та взаємодії з населенням у територіальних центрах комплектування та соціальної підтримки – завдання комплексне та багаторівневе. Воно вимагає одночасного застосування технологічних

інструментів, розробки зрозумілої інформаційної політики, навчання й мотивації персоналу, налагодження зворотного зв'язку, використання психологічних методів та інструментів управління стресом, формування стратегічних партнерств із місцевою громадою й іншими інституціями. Реалізація такого підходу сприятиме зростанню довіри громадян, зниженню напруги в періоди пікових навантажень, підвищенню якості наданих послуг, формуванню позитивного іміджу центрів як відкритих, професійних та гнучких організацій, успішно діяти в умовах сучасних безпекових викликів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про мобілізаційну підготовку і мобілізацію» {Абзац сьомий статті 1 із змінами, внесеними згідно із Законом № 5404-VI від 02.10.2012; в редакції Закону № 3633-IX від 11.04.2024} «Про мобілізаційну підготовку і мобілізацію». URL: [zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#Text](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#Text).
2. Постанова Кабінету Міністрів України № 154 від 23.02.2022р. «Про затвердження положення про територіальні центри комплектування та соціальної підтримки». URL: [zakon.rada.gov.ua/laws/show/154-2022-%D0%BF#Text](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/154-2022-%D0%BF#Text).
3. Закон України 2232-XII чинна редакція від 20.06.2024 р. «Про військовий обов'язок і військову службу». *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1992. № 27. ст. 385. URL: [zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text).
4. Електронна бібліотека репозиторію ресурсів системи дистанційного навчання Збройних сил України. URL: [elib.nuou.org.ua](http://elib.nuou.org.ua).
5. Державний стандарт соціального супроводу сімей (осіб), які перебувають у складних життєвих обставинах. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/RE28751>.
6. Закон України «Про Єдиний державний реєстр призовників, військовозобов'язаних та резервістів» (назва із змінами, внесеними згідно із Законом України від 30.03.2021 р. № 1357-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1951-19#Text>
7. Відправка документів ВЛК в системі електронного документообігу (СЕДО). URL: <https://turbota.mil.gov.ua/vijskovo-likarska-komisiya-vlk/vidpravka-dokumentiv-vlk-v-systemi-elektronnogo-dokumentobigu-sedo>
8. Наказ Міністра оборони України 10.04.2009 № 170 «Про затвердження Інструкції про організацію виконання Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України». URL: [https://zakononline.com.ua/documents/show/299830\\_552850](https://zakononline.com.ua/documents/show/299830_552850).
9. Закон України «Про соціальні послуги». *Відомості Верховної Ради*



(ВВР). 2019. № 18.

10. Постанова Кабінету Міністрів України від 01.06.2020 № 587 «Про організацію надання соціальних послуг» (із змінами). URL: [ips.ligazakon.net/document/kp200587?an=31](https://ips.ligazakon.net/document/kp200587?an=31).

11. Калініченко Я.В. Соціальна підтримка військовослужбовців та їх сімей – це питання, яке завжди на часі. *АрміяInform*. URL: <https://armyinform.com.ua/2023/04/22/soczialna-pidtrymkavijskovosluzhbovcziv-ta-yihnihsimej-cze-pytannya-yake-zavzhdy-nachasi/>.

12. Соціальний супровід військовослужбовців Збройних Сил України та членів їх сімей: практичні аспекти діяльності посадових осіб військових частин, територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки: методичний посібник / Герасименко О.В., Горбенко І.М., Дєточка О.Д., Дембіцький В.М., Єфімова В.В., Калініченко Я.В., Камінська А.С., Куц С.В., Лагодзінський В.В., Мороз В.М., Панченко В.М., Рожков Є.О., Умеренкова Н.Ф., Шевчук О.В. Київ.: НДЦГПЗСУкраїни, 2023. 130 с.

13. Закон України «Про військовий обов'язок і військову службу» від 25.03.1992 № 2232-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12>

14. Закон України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» від 21.10.1993 №3543-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12>.

15. Постанова Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 р. № 154 «Про затвердження Положення про територіальні центри комплектування та соціальної підтримки» (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/154-2022-%D0%BF>.

16. Вербування та утримання в сучасних збройних силах. *Журнал NATO Review*. URL: <https://www.nato.int/docu/review>.

17. Військовий баланс. Міжнародний інститут стратегічних досліджень (IISS). URL: <https://www.iiss.org/publications/the-military-balance>.

18. Дослідження корпорації RAND щодо найму та утримання військових. URL: <https://www.rand.org/topics/military-personnel.html>.

19. Фінляндія: оборонна доктрина та роль резервістів. Матеріали

Міністерства оборони Фінляндії. URL: <https://www.defmin.fi>.

20. Дані та аналіз військових витрат і персоналу. Стокгольмський міжнародний інститут дослідження проблем миру (SIPRI). URL: <https://www.sipri.org>.

21. Офіційний сайт Міністерства оборони України. URL: <https://www.mil.gov.ua>.

22. Косенко А. В. Кваліфікований підбір кадрів як важливий елемент модернізації державної служби. URL: <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/b12ffaf0-83a0-4a04-b100-89c4ca26abe3/content>.

23. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2269>.

24. Власюк О. С. Національна безпека України: еволюція проблем внутрішньої політики. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2017-01/Vlasuk-fin-99d56.pdf>.

25. НАТО та документи: стандартизація за загальними принципами. *Журнал. Україна до НАТО*. URL: <https://ukrainetonato.com.ua/standarty-nato/nato-ta-dokumenty-standartyzatsiia-za-zahalnymy-pryntsypamy/>

26. Дерев'янюк І. П. Гібридна війна як різновид асиметричних дій. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*. 2023. (11). С. 6–16. URL: <https://doi.org/10.31866/2616-745X.11.2023.278396>.

27. Ключові\_показники\_ефективності. URL: [uk.wikipedia.org/wiki](https://uk.wikipedia.org/wiki).

28. Офіційний веб-сайт Міністерства оборони України. URL: <https://www.mil.gov.ua>.

29. Публікації щодо ефективного управління, взаємодії з громадськістю та оборонних інституцій. *NATO Review*. URL: [https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/pdf\\_2018\\_01/20180112\\_180112-bi-ref-cur17-ukr.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2018_01/20180112_180112-bi-ref-cur17-ukr.pdf).

30. Закон України «Про соціальні послуги» від 18.09.2015 № 3143. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JH2FB00A?an=500>.

31. RAND Corporation: Military Personnel Research (вивчення персоналу,

мотивації та реформ у військовій сфері). URL: <https://www.rand.org/topics/military-personnel.html>

32. ОЕСР. Матеріали з питань публічного управління та розвитку людських ресурсів. URL: <https://nads.gov.ua/news/eksperty-oesr-rozpochaly-pidhotovku-do-provedennia-ohliadu-derzhavnoho-upravlinnia-v-ukraini-dlia-zmitsnennia-demokratychnoho-vriaduvannia>.

33. Єдиний держреєстр призовників, військовозобов'язаних та резервістів: що потрібно знати. URL: <https://armyinform.com.ua/2022/10/01/yedynyj-derzhreyst-pryzovnykiv-vijskovozobovyazanyh-ta-rezervistiv-shho-potribno-znaty>.