

Національний університет водного господарства та природокористування
Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та публічного врядування

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної магістерської роботи

магістр
(рівень вищої освіти)

на тему:

**Механізми публічного управління
Територіальних центрів комплектації та
соціальної підтримки(на прикладі Рівненського
об'єднаного міського ТЦК та СП)**

Виконав: студент 2 курсу, групи ДСз-21м
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
освітньої програми
«Державна служба»
Плахотнюк Віталій Володимирович

Керівник: кандидат політичних наук, доцент
кафедри менеджменту та публічного
врядування
Шинкарук Антон Любомирович

Рецензент: Доцент кафедри менеджменту та
публічного врядування, к.п.н.
Мартинюк Галина Федорівна

Рівне – 2026

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Доцент кафедри Шинкарук А.Л.		
Розділ 2	Доцент кафедри Шинкарук А.Л.		
Розділ 3	Доцент кафедри Шинкарук А.Л.		

7. Дата видачі завдання « » 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1.	Вступ Розділ 1. Теоретичний розділ		
2.	Розділ 2. Аналітичний розділ		
3.	Розділ 3. Проектування, обґрунтування, оптимальні рішення, їх впровадження		
4.	Перевірка випускної кваліфікаційної роботи на наявність текстових збігів, оформлення презентації, документів та підготовка до захисту		

Студент

_____ (підпис) Плахотнюк В.В. (прізвище)
та ініціали)

Керівник магістерської роботи

_____ (підпис) Шинкарук А.Л. (прізвище та ініціали)

Звіт на плагіат



Національний університет
водного господарства
та природокористування

Документ прийнятий

Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

Плахотнюк В_ перевірка.doc

Автор

Плахотнюк Віталій Володимирович

Науковий керівник / Експерт

Плахотнюк Віталій Володимирович

ІД документа

333422729

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

National University of Water and Environmental Engineering

підрозділ

National University of Water and Environmental Engineering

ЗВІТ

Дата звіту

3/14/2026

Дата редагування

—

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності вказує, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



13450

Кількість слів



110694

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при копіюванні документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		1
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		14

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела в різних базах даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналзувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз		Колір тексту
#	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	Кількість ідентичних слів (фрагментів)
1	https://ap3.nuwm.edu.ua/27796/f/07-08-04%D0%9C.pdf	58 (0.43 %)

ЗАЯВА
щодо самостійності виконання випускної кваліфікаційної роботи

Я, Плахотнюк В.В, студент 2 курсу, групи Дсз-21м, інституту економіки та менеджменту

ЗАЯВЛЯЮ:

моя випускна кваліфікаційна робота на тему «Механізми публічного управління ТЦК (на прикладі Рівненського об'єднаного міського ТЦК та СП)», яка надається в екзаменаційну комісію із захисту кваліфікаційних робіт зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» для захисту, виконана самостійно і не містить плагіату.

Всі запозичення з друкованих та електронних джерел, у тому числі із захищених раніше випускових кваліфікаційних робіт мають відповідні посилання.

Я не використовував(ла) шахрайські методи маніпуляції з текстом (заміна букв, інтервали, мікропробіли, білі знаки, парафрази та ін.).

Інструменти штучного інтелекту використовував(ла) без порушення академічної доброчесності.

Я ознайомлений(а) з чинним Порядком перевірки навчальних, кваліфікаційних, навчально-методичних та наукових робіт на наявність ознак академічного плагіату в НУВГП та Положенням про академічну доброчесність в НУВГП, за яким виявлення плагіату є підставою для відмови в допуску моєї роботи до захисту та застосування відповідних санкцій (академічної відповідальності).

Дата

Підпис

АКТ
перевірки випускної кваліфікаційної роботи
автора Плахотнюка Віталія Володимировича
на рівень запозичень та можливих маніпуляцій з текстом

Відповідно до даних системи StrikePlagiarism файл **Механізми публічного управління ТЦК (на прикладі Рівненського об'єднаного міського ТЦК та СП)**

містить: 3.14 % коефіцієнта подібності; 1.16 % коефіцієнта цитованості; ____ заміненних букв; 1 інтервалів; ____ мікропробілів; ____ білих знаків; 14 парафраз.

За результатами перевірки засвідчую, що:
автор кваліфікаційної роботи Плахотнюк В.В.:
.самостійно виконав(ла) кваліфікаційну роботу;
.коректно послався(лась) на використані інформаційні джерела;
.в роботі відсутні ознаки академічної недоброчесності.

Керівник кваліфікаційної роботи

Шинкарук А.Л.
(ПІП)

Дата

З М І С Т

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ЦЕНТРАМИ КОМПЛЕКТУВАННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ	12
1.1 Теоретико-правові та організаційні засади публічного управління територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки	19
1.2. Світовий досвід у сфері мобілізації та комплектування	28
1.3 Інноваційні механізми публічного управління у військових структурах	34
Висновки до першого розділу	33
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЦК та СП (на прикладі Рівненського об'єднаного міського ТЦК та СП)	36
2.1 Аналіз реалізації державної політики виконання мобілізаційних завдань через регіональні ТЦК та СП	36
2.2 Аналіз механізмів цифровізації та розвитку інформаційних систем у сфері оборони України	44
2.3 Аналіз соціальних та комунікаційних механізмів	56
Висновки до другого розділу	63
РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЦК ТА СП (на прикладі Рівненського об'єднаного міського ТЦК та СП)	65
3.1. Цифровізація як стратегічний напрямок вдосконалення механізмів публічного управління ТЦК та СП	65
3.2 Вдосконалення організаційно-правових, кадрових, комунікаційних механізмів управління	69
3.3. Використання міжнародного досвіду для вдосконалення системи управління резервами	76
Висновки до третього розділу	84
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91
ДОДАТКИ	94

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови функціонування системи національної безпеки та оборони вимагають від державних інституцій постійної адаптації до динамічних та комплексних викликів. Територіальні центри комплектування та соціальної підтримки (ТЦК та СП) виконують ключові функції із формування кадрового потенціалу для військових формувань, реалізації мобілізаційних заходів, комунікації з громадянами щодо проходження служби та надання соціальних, інформаційних і консультаційних послуг. Утім, зростання вимог до оперативності та точності обліку, збільшення обсягів даних для систематизації й аналізу, а також поява нових процедур і завдань роблять традиційні підходи до управління недостатньо ефективними. На цьому тлі **цифровізація** виступає стратегічним напрямом удосконалення управлінських практик ТЦК та СП, здатним підвищити якість рішень, оптимізувати навантаження та посилити міжвідомчу взаємодію.

Разом із тим упровадження цифрових технологій супроводжується низкою бар'єрів: техніко-інфраструктурними обмеженнями, недостатнім бюджетним фінансуванням, нерівномірною цифровою грамотністю персоналу, прогалинами нормативно-правового регулювання електронного документообігу, а також ризиками інформаційної безпеки й конфіденційності даних. Додаткові труднощі створюють культурно-організаційні чинники — опір змінам, інерція паперових практик, недостатній рівень інноваційної культури. Отже, науково обґрунтований пошук механізмів публічного управління та адміністрування ТЦК та СП із урахуванням цифрової трансформації є своєчасним і суспільно значущим завданням.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Робота виконана у руслі сучасних досліджень із публічного управління та адміністрування, цифрового врядування й безпекових студій, відповідає потребам підвищення інституційної спроможності органів військового управління.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає у визначенні та обґрунтуванні шляхів удосконалення роботи ТЦК та СП через оптимізацію механізмів публічного управління та адміністрування, з особливим акцентом на цифрову трансформацію.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

1. Проаналізувати роль і функції ТЦК та СП у системі оборонного управління.
2. Вивчити сучасні тенденції та світовий досвід комплектування і мобілізації.
3. З'ясувати вплив цифровізації на оптимізацію управлінських і мобілізаційних процесів.
4. Оцінити поточний стан організації роботи ТЦК та СП.
5. Визначити рівень цифрової зрілості ТЦК та СП.
6. Ідентифікувати ключові проблеми та бар'єри у функціонуванні центрів.
7. Розробити пропозиції щодо вдосконалення управління персоналом у ТЦК та СП.
8. Надати рекомендації з підвищення рівня цифровізації та інформаційної безпеки.
9. Запропонувати шляхи поліпшення комунікації й взаємодії з населенням.

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

Предмет дослідження — процеси удосконалення діяльності ТЦК та СП в умовах правового режиму воєнного стану, зокрема механізми публічного управління та адміністрування, інструменти цифровізації, кадрові й комунікаційні практики.

Методи дослідження. Методологічну основу становлять загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез для опрацювання нормативної бази й наукових джерел; системний і структурно-функціональний підходи для з'ясування взаємодії підсистем управління; порівняльний аналіз — для зіставлення вітчизняних і міжнародних практик; контент-аналіз і елементи соціологічних методів (за наявності емпіричної бази); аналітичні методи оцінювання цифрової зрілості та ризиків інформаційної безпеки.

Інформаційна база дослідження. Нормативно-правові акти, офіційні матеріали державних органів, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, аналітичні звіти профільних інституцій, офіційні веб-ресурси, а також довідкова та статистична інформація.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у комплексному обґрунтуванні підходів до підвищення ефективності ТЦК та СП через поєднання інституційних, організаційних і цифрових рішень; у пропозиції інтегрованої моделі удосконалення управління (кадрового, процесного та комунікаційного блоків) з урахуванням вимог інформаційної безпеки та міжвідомчої взаємодії.

Практичне значення результатів полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій під час розроблення відомчих регламентів, дорожніх карт цифрової трансформації, програм розвитку кадрового потенціалу та комунікаційних політик ТЦК та СП, що сприятиме підвищенню оперативності, прозорості та якості надання послуг.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі **вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків**. У першому розділі подано теоретико-методологічні засади механізмів публічного управління ТЦК та СП та огляд міжнародних практик; у другому — проведено аналіз сучасного стану діяльності ТЦК та СП та оцінено рівень цифрової зрілості; у третьому — сформульовано практичні пропозиції щодо вдосконалення процесів управління, цифровізації, кадрових і комунікаційних рішень

РОЗДІЛ 1

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ЦЕНТРАМИ КОМПЛЕКТУВАННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ

1.1 Теоретико-правові та організаційні засади публічного управління територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки

Ключовою ланкою в системі військового управління є Територіальні центри комплектування та соціальної підтримки (ТЦК та СП). Дана система формується відповідно до сучасних вимог оборонної політики України. Її вдосконалення набуває особливого значення в умовах посилення безпекових викликів та зростання ролі резервних і мобілізаційних ресурсів. Реалізація державної політики у сфері військового обов'язку, мобілізаційної готовності, ведення військового обліку та соціального захисту військовослужбовців з метою якісного кадрового забезпечення Збройних Сил України – є основною функцією даної системи [4]. Законодавчими та нормативно-правовими актами, 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 формуються теоретичні основи функцій і завдань ТЦК та СП [2].

ТЦК та СП забезпечують реалізацію завдань які пов'язані з управлінням людськими та матеріальними ресурсами для потреб оборони. Це центральна структура, через яку держава здійснює контроль і управління процесами призову, приписки, комплектування військ за рахунок військовозобов'язаних, резервістів та кандидатів на військову службу за контрактом. ТЦК та СП діють у відповідності до:

- Конституції України ;
- законів України «Про військовий обов'язок і військову службу», «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» ;
- інших нормативно- правових актів (згідно з Постановою Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 р. № 154).

Після 2022 року в Україні остаточно відмовилися від системи військкоматів та їхню роль перебравали на себе територіальні центри комплектування та соціальної підтримки, створені відповідно до Постанови КМУ №154 від 23.02.2022, яка затвердила нове Положення про ТЦК та СП. ТЦК та СП підпорядковуються оперативному командуванню та функціонують у рамках адміністративно територіального поділу, та координуються Міноборони. Територіальні центри комплектування вибудовані за впорядкованою багаторівневою схемою.

Вертикаль управління ТЦК та СП України

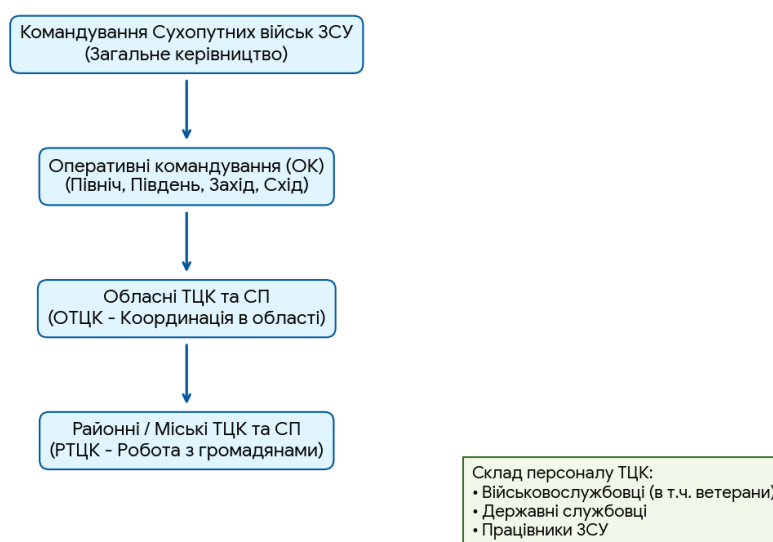


Рис.1.1. Структура управління ТЦК та СП України

Загальна кількість працівників ТЦК по всій Україні станом на кінець 2025 року складала близько 36 тисяч осіб [4].

На найвищому рівні знаходяться обласні ТЦК, а також міські центри у Києві та в обласних центрах, які функціонують як окремі юридичні структури. Нижній рівень формують районні та об'єднані районні ТЦК, а також їхні відділення у невеликих громадах. У масштабах держави діє понад дві сотні таких основних установ та багато підрозділів, що входять у структуру чотирьох оперативних командувань: «Північ», «Південь», «Захід», «Схід». Частина цих центрів має власні територіально відокремлені підрозділи, що працюють як

філії та забезпечують діяльність ТЦК на місцях. Управління органами ТЦК здійснюється на двох рівнях: оперативні командування відповідають за безпосереднє керівництво, а Командування Сухопутних військ у співпраці з Генеральним штабом і Міністерством оборони забезпечує загальну координацію. Така модель дозволяє зберігати єдині стандарти діяльності у всіх регіонах, водночас враховуючи місцеву специфіку: у прифронтових зонах увага зосереджена на мобілізації, у віддалених – на наданні соціальної підтримки.

Персонал ТЦК складається як з військовослужбовців, так і з цивільних спеціалістів. Серед них чимало жінок, ветеранів, а також військових, які після поранень мають обмежену придатність. Завдяки цьому в колективах панує атмосфера розуміння: працюють люди, що самі пройшли крізь виклики війни або підтримували її в тилу. Це забезпечує вертикаль управління, необхідну для оперативного реагування на зовнішні та внутрішні виклики [13; 14].

Вдосконалення правових основ діяльності ТЦК та СП супроводжується урахуванням сучасних стандартів оборонного планування, цивільно-військової взаємодії та норм міжнародного гуманітарного права. Інтеграція найкращих практик й досвіду іноземних країн відбувається шляхом перегляду та оновлення правової бази. Це є актуальним в контексті прагнення України до стандартів НАТО та ЄС.

На рівні оперативного управління ТЦК та СП реалізуються наступні завдання: 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. Це включає загальне керівництво з боку Командування Сухопутних військ ЗСУ та безпосереднє підпорядкування оперативним командуванням. В такому

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЦК та СП (на прикладі Рівненського об'єднаного міського ТЦК та СП)

2.1 Аналіз реалізації державної політики виконання мобілізаційних завдань через регіональні ТЦК та СП на регіональному рівні

Комплекс заходів, спрямованих на переведення економіки, органів влади та Збройних Сил на роботу в умовах особливого періоду (воєнного часу) *формують державну мобілізаційну політику України.*

Вона базується на централізованому керівництві, плановості та забезпеченні обороноздатності, включаючи мобілізацію людських ресурсів та техніки. Мобілізаційна підготовка включає підготовку органів влади, підприємств та національної економіки до роботи в особливий період. Процес призову військовозобов'язаних, переведення кадрів ЗСУ з врахуванням особливостей воєнного часу та вилучення транспортних засобів. Ключовими принципами регулювання даних процесів є:

- ✚ централізоване керівництво,
- ✚ завчасність,
- ✚ плановість,
- ✚ комплексність та
- ✚ погодженість
- ✚ персональна відповідальність за виконання заходів, передбачених мобілізаційними планами.

Нормативне регулювання даних механізмів здійснюється відповідно до Закону України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію». З 2026 року впроваджено зміни, що включають автоматичне продовження відстрочок, оновлення системи «Резерв+» та посилення військового обліку. Також передбачено можливість бронювання працівників та виконання підприємствами мобілізаційних завдань.

Реалізація державної політики мобілізаційних завдань через регіональні ТЦК та СП в Україні має подвійний характер. З одного боку, вони є ключовими

інструментами мобілізаційної підготовки та соціальної підтримки. З іншого стикаються з проблемами правового регулювання, організаційної ефективності та довіри населення. Основні функції ТЦК та СП відображені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Основні функції ТЦК та СП

Функції	Зміст
Мобілізація людських ресурсів	ведення обліку військовозобов'язаних, призов, організація мобілізаційних заходів
Військово-транспортний обов'язок	забезпечення транспорту для потреб армії
Бронювання військовозобов'язаних	збереження ключових кадрів у критично важливих сферах економіки.
Соціальна підтримка	робота з ветеранами, родинами військовослужбовців, надання інформаційних та правових послуг.

Діяльність ТЦК та СП регламентується законами України про мобілізаційну підготовку, військовий обов'язок та соціальний захист військовослужбовців. Вони є складовою системи публічного адміністрування у сфері національної безпеки, що забезпечує виконання мобілізаційних завдань на регіональному рівні.

Корупційні ризики та численні випадки хабарництва та зловживань у регіональних ТЦК підривають довіру населення. Організаційна неефективність полягає в тому, що система часто працює фрагментарно, без належної координації між військовими та цивільними структурами. Соціальна напруга створює негативне сприйняття мобілізаційних заходів серед населення, що ускладнює реалізацію відповідної політики.

Таблиця 2.5.

Аналіз проєктування системи механізмів правового регулювання
мобілізаційної політики на практичні кейси

Механізм	Нормативне регулювання	Практична реалізація. Виклики
Мобілізація	Своєчасне та повне виконання мобілізаційних планів	Часто супроводжується скандалами, ухиленням, недовірою
Соціальна підтримка	Забезпечення прав військових та їхніх родин	Реалізується частково, бракує ресурсів
Військово-транспортний обов'язок	Забезпечення армії транспортом	Виконання залежить від місцевих ресурсів
Бронювання кадрів	Збереження критично важливих спеціалістів	Нерідко виникають конфлікти між бізнесом і державою

ТЦК та СП є ключовим інструментом реалізації мобілізаційної політики. Але ефективність ПУА цієї системи залежить від реформування, прозорості та довіри суспільства.

На регіональному рівні досить важливо посилити контроль за діяльністю, впровадити антикорупційні механізми та забезпечити баланс між військовими потребами та правами громадян. Без системних змін у правовому регулюванні та організації роботи регіональних центрів мобілізаційна політика залишатиметься частково дискредитованою. В процесі даного дослідження представлено короткий SWOT-аналіз реалізації державної політики мобілізаційних завдань через регіональні ТЦК та СП (таблиця 2.6.).

Таким чином, впровадження передових управлінських, технічних та соціальних практик забезпечить зростання ефективності, прозорості та надійності цих структур, зробить їх міцним фундаментом системи оборони та соціальної підтримки військовослужбовців і ветеранів.

Висновки до другого розділу

Проведений аналіз механізмів публічного управління територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки (далі — ТЦК та СП) засвідчив, що інституційна спроможність цих органів у значній мірі визначається узгодженістю організаційно-правових регламентів, зрілістю процесного управління, рівнем цифрової трансформації, якістю кадрового забезпечення та станом зовнішніх комунікацій. Досвід Рівненського об'єднаного міського ТЦК та СП показує: за умов воєнного стану традиційні бюрократичні підходи виявляються недостатніми для роботи з великими масивами даних, піковим навантаженням на персонал і високими вимогами до прозорості рішень. Отже, необхідною є переорієнтація на стандартизовані, цифрово підтримані та сервісно-орієнтовані механізми управління.

По-перше, організаційно-правова складова функціонування ТЦК та СП потребує модернізації з урахуванням електронних процедур. Існуючі норми забезпечують базову керованість, проте не повністю відповідають динаміці мобілізаційних процесів та обсягу міжвідомчої взаємодії. Виявлено потребу в уніфікації регламентів обміну даними з медичними, соціальними й правоохоронними структурами; запровадженні єдиних адміністративних стандартів та показників якості послуг; а також у повному переході до е-документообігу (включно з електронним підписом, електронними архівами та інтеграцією з державними реєстрами). Таке оновлення правових рамок мінімізує дублювання паперових процедур, зменшує ризики неоднакового трактування норм і підвищує передбачуваність управлінських рішень.

По-друге, з позицій процесного підходу ключові операції (ведення військового обліку, оповіщення та виклик, проходження ВЛК, соціальний супровід) доцільно фіксувати у вигляді прозорих процесних карт із визначеними «входами», «виходами», відповідальними та часовими нормативами. Відсутність єдиної системи метрик і моніторингу породжує операційні «вузькі місця»: ручні перевірки, нерівномірний розподіл навантаження, залежність від персональних компетентностей окремих співробітників. Формалізація процесів, запровадження SLA/KPI та регулярні операційні огляди дозволяють стабілізувати якість сервісу, а також підвищити керованість у пікові періоди.

По-третє, цифровізація виявилася не додатковою опцією, а системним чинником ефективності. Наразі застосування окремих електронних інструментів не забезпечує цілісного е-циклу даних. Доцільним є завершення інтеграції з базовими реєстрами, впровадження аналітичних панелей для відстеження навантаження й термінів опрацювання звернень, використання інструментів автоматичної валідації та очищення даних, а також поетапне застосування елементів машинного навчання для виявлення помилок та аномалій. Критичною умовою успіху виступає кібербезпека: рольові моделі доступу, багаторівневий захист, резервне копіювання, регулярні аудити та тренінги з кібергігієни для всіх категорій персоналу.

По-четверте, кадровий компонент прямо корелює з результативністю цифрових і процесних змін. Встановлено, що професійна підготовка персоналу має охоплювати не лише нормативні та процедурні знання, а й цифрові компетентності (робота з реєстрами, е-підпис, кібербезпека), комунікаційні навички (робота зі зверненнями, деескалація конфліктів) і стрес-менеджмент. Ефективними інструментами підтримки продуктивності є прозора система оцінювання (KPI), диференційована мотивація, підготовлений кадровий резерв на критичні функції та програми психологічної підтримки співробітників.

По-п'яте, комунікаційний вимір визначає рівень довіри населення і, відповідно, соціальну стабільність. Єдина багатоканальна екосистема — офіційний сайт із актуальними інструкціями та FAQ, чат-бот, гаряча лінія,

особистий кабінет — зменшує кількість офлайн-звернень і скорочує час «звернення-до-рішення». Регулярна публікація безпеково нейтральних метрик сервісу, інфографічні пояснення процедур, партнерства з ветеранськими та волонтерськими організаціями формують очікувану прозорість та підсилюють легітимність рішень ТЦК та СП.

Нарешті, міжвідомча взаємодія потребує стандартизованих протоколів обміну даними з МОЗ, МВС, Мінсоцполітики, ДМС і ЦНАП на підставі узгоджених форматів, єдиних довідників та механізмів контролю якості даних. Саме така синхронізація забезпечує оперативність ухвалення рішень, зменшує кількість повторних звернень і мінімізує ризик помилок у військовому обліку. Узагальнюючи, Рівненський об'єднаний міський ТЦК та СП має функціонально працездатні механізми публічного управління, проте їхня зрілість потребує підвищення за чотирма взаємопов'язаними напрямками: (1) оновлення організаційно-правової основи з урахуванням е-процедур; (2) процесна стандартизація з чіткими SLA/KPI; (3) завершення цифрової інтеграції та посилення кіберзахисту; (4) професіоналізація та підтримка персоналу в поєднанні з сучасною комунікаційною моделлю. Комплексна реалізація цих кроків забезпечить точніший та своєчасніший військовий облік, пришвидшення адміністративних процедур, зниження помилковості та зростання довіри громадян — тобто відповідність діяльності ТЦК та СП вимогам сучасного оборонного управління

РОЗДІЛ 3

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЦК ТА СП (на прикладі Рівненського об'єднаного міського ТЦК та СП)

3.1. Цифровізація як стратегічний напрямок вдосконалення механізмів публічного управління ТЦК та СП

Використання застосунку «Резерв+» дозволило понад 3,5 мільйонам громадян оновити дані онлайн, що значно знизило навантаження на фізичні офіси ТЦК. Впровадження екосистеми «Армія+» для діючих військовослужбовців та цифровізація 16 регуляцій паперового діловодства спрямовані на досягнення 100% цифрового документообігу. Стратегічний фокус на захисті персональних даних та інтеграції систем безпеки у щоденну розробку державних проєктів [5]. Повинні активно впроваджуватись моделі професійного рекрутингу. Міжнародний досвід (зокрема США та Великої Британії) демонструє ефективність залучення через добровільний вибір спеціальності. Створення мережі з понад 44 центрів рекрутингу по всій Україні, які працюють як консультативні хаби, а не органи вручення повісток. Використання приватних майданчиків (Lobby X, Work.ua тощо) в рамках співпраці з HR-платформами для розміщення вакансій дозволило залучити сотні тисяч відгуків від мотивованих фахівців. Децентралізація, що дозволяє бойовим бригадам самостійно відбирати кадри, показала вищу ефективність для специфічних ролей. Для залучення молодого покоління (Gen Z) використовуються сучасні методи комунікації. Активне використання Instagram, TikTok та YouTube для формування позитивного іміджу служби та розвінчування стереотипів. Співпраця з лідерами думок для охоплення цільової аудиторії 17-24 років та створення автентичного контенту про армійське життя. Використання симуляцій для «тест-драйву» військових професій перед підписанням контракту.

Стратегічна зміна підходів до призначення персоналу:

- Залучення ветеранів: Призначення на посади в ТЦК військовослужбовців із бойовим досвідом та пораненнями замість осіб без досвіду бойових дій.
- Навчання персоналу: Рекрутери проходять спеціалізовану підготовку для роботи з клієнтською базою та надання якісних консультацій.

Трансформація системи ТЦК та СП в Україні базується на переході від мобілізаційної моделі радянського зразка до сучасної сервісної системи рекрутингу, що використовує досвід країн НАТО (зокрема США).

Впровадження цифрових інструментів дозволило радикально змінити структуру взаємодії з військовозобов'язаними. Станом на лютий 2026 року, ТЦК забезпечують близько 90% від усієї мобілізації, тоді як через центри рекрутингу проходить решта 10%, але з вищим рівнем мотивації та відповідності посадам. Кількість звернень до центрів рекрутингу понад 49 500 осіб. Оновлення даних через «Резерв+» понад 3,5 млн громадян. Персонал ТЦК на фронті (2024-2025) до 70% особового складу. Загальна чисельність Сил оборони приблизно 880 000 осіб.

Використання маркетингових інструментів (за прикладом армії США) демонструє значне зростання ефективності порівняно з традиційними методами. Армія США у 2024-2025 роках продемонструвала рекордні показники завдяки зміні стратегії. У 2025 фінансовому році Армія досягла 101.7% від мети (62 050 рекрутів при плані 61 000). Маркетингові контракти зросли на 104%, а вартість залучення одного солдата через цифрові канали знизилася на 30%. Програма «Soldier Referral», де діючі солдати отримують бали за рекомендацію новачків, принесла тисячі нових заявок.

Для України важливим є щоб центри рекрутингу працювали як "фронт-офіс". Статистика свідчить про щотижневе зростання звернень (понад 1 800 осіб на тиждень у лютому 2025). Це дозволяє ТЦК зосередитися на веденні обліку, а не на пошуку людей.

Висновки до розділу 3.

Повна міграція на електронні процеси (е-архів, е-підпис, інтеграція з державними реєстрами) є ключем до зниження помилок обліку, пришвидшення ухвалення рішень і прозорості дій ТЦК та СП. Для Рівненського ОМ ТЦК та СП це дає можливість синхронізувати запити, медичні дані та соціальні статуси без дублювання паперів. Аналітика та автоматизація (дашборди, прогнозні моделі, валідація даних) мають перейти зі статусу «пілотів» у постійні інструменти операційного управління: щоденний контроль навантаження, черг, строків опрацювання, правових підстав рішень. Кібербезпека як обов'язковий стандарт: регулярний аудит, рольова модель доступу, резервні копії, тренінги кібергігієни для всіх категорій персоналу. Це критично для захисту персональних даних і підтримки довіри громади. Мобільні сервіси для громадян (особистий кабінет, мобільний застосунок, чат-бот) підвищують актуальність облікових записів, зменшують кількість звернень офлайн і підсилюють сервісну складову Центру. Цифрова зрілість Рівненського ОМ ТЦК та СП прямо корелює з оперативністю мобілізаційних процедур і якістю обліку; інвестиції в е-процеси та кіберзахист мають найбільший мультиплікативний ефект.

Естонська модель е-Governance підказує, що інтеграція оборонного обліку з базовими державними реєстрами та використання електронної ідентифікації знімає «людські вузькі місця» і прискорює оновлення даних. Для Рівного — орієнтир на «один раз подані дані — доступні всім за повноваженнями». Данська сервісна парадигма доводить цінність «єдиного цифрового вікна» для громадян: прозорі процедури, авто-перевірки документів, трекінг звернень. Локально це означає: один кабінет користувача з усіма послугами ТЦК та СП. США/Ізраїль демонструють важливість аналітики та «цифрового резерву» (ІТ, БПЛА, РЕБ, кібер): у Рівному доцільно створити реєстр компетенцій, швидкі «пули» фахівців і регулярні технічні збори/курси. Фінляндія/Велика Британія акцентують на стандартах і комунікаціях: SLA для послуг, прозорі канали взаємодії, постійні навчання персоналу. Це формує очікуваний рівень сервісу та менше конфліктів. Найуспішніші практики — це

не «велике впровадження», а дисциплінована інтеграція: єдині реєстри, сервісні стандарти, аналітика та цифровий резерв. Рівненський ОМ ТЦК та СП може швидко отримати вигоду, адаптувавши ці елементи під українське право та локальні ресурси.

Єдина комунікаційна екосистема (сайт, чат-бот, гаряча лінія, шаблони відповідей, база знань/FAQ) зменшує навантаження на фронт-офіс, уніфікує пояснення процедур і скорочує час звернення-до-рішення. Прозорість без шкоди безпеці: регулярні відкриті звіти (метрики сервісу, терміни опрацювання, часті питання), роз'яснювальні інфографіки та оновлювана мапа послуг. Це знижує соціальну напругу в пікові періоди. Співпраця з громадами й ветеранськими/волонтерськими організаціями — підсилює консалтинг для сімей, допомагає з логістикою документів, покращує підтримку у складних кейсах. Комунікаційні стандарти й тренінги для персоналу (деескалація, робота зі скаргами, медіаграмотність) зменшують кількість конфліктів і підвищують якість сервісу. Системна, багатоканальна, стандартизована комунікація — це інструмент управління попитом і довірою; для Рівного важливо зафіксувати «єдині правила взаємодії» та вимірювати їх виконання.

Модель компетенцій і навчання: базові (право, процедури, етика) + цифрові (реєстри, е-підпис, кібергігієна) + комунікаційні (SLA, робота зі зверненнями) + спеціальні (аналітика, ризик-менеджмент). КРІ сервісу (точність даних, строки опрацювання, частка е-каналів), преміювання за відсутність помилок/скарг, програми визнання для команд, що пройшли пікові навантаження. Підготовлені заміни на критичні функції; перехресні навчання для зменшення «єдиних точок відмови»; швидкі набори в пікові періоди. Психологічна стійкість і підтримка: супервізії, доступ до консультацій, графіки з урахуванням пікових навантажень — це безпосередньо впливає на якість рішень і сервісу. Люди — головний мультиплікатор цифрових і процесних змін. Інвестиції у компетенції, мотивацію й добробут персоналу Рівненського ОМ ТЦК та СП забезпечують сталі результати цифрової трансформації та сервісних стандартів.

Для Рівненського об'єднаного міського ТЦК та СП стратегія вдосконалення механізмів публічного управління має спиратися на чотири взаємопов'язані стовпи:

- Цифровізація як платформа точності, швидкості та прозорості;
- Адаптація міжнародних практик (інтегровані реєстри, сервісні стандарти, аналітика, цифровий резерв) у межах українського правового поля;
- Системна комунікація як інструмент управління попитом, довірою та соціальною напругою;
- Кадрова модернізація — компетентності, мотивація, психологічна стійкість.

Реалізація цих напрямів у єдиній дорожній карті (з відповідальними, КРІ і строками) забезпечить передбачуваність процесів, зниження помилок обліку, краще громадське сприйняття роботи Центру та підвищення мобілізаційної готовності. Це і є цільовим результатом магістерського дослідження — перехід Рівненського ОМ ТЦК та СП до зрілої, сервісно-орієнтованої та цифрово-інтегрованої моделі публічного управління.

ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження шляхів удосконалення діяльності територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки. Отримані результати дали змогу сформулювати такі узагальнення та пропозиції.

1. Роль і функції ТЦК та СП

Територіальні центри комплектування та соціальної підтримки є важливою ланкою системи військового управління, що функціонує відповідно до сучасних вимог оборонної політики України. Їх робота спрямована на реалізацію державної політики у сферах військового обов'язку, мобілізаційної готовності, ведення військового обліку та забезпечення соціальних гарантій військовослужбовцям. Основні напрями діяльності ТЦК та СП охоплюють:

- формування особового складу Збройних Сил;
- забезпечення мобілізаційної підготовки;
- ведення військово-облікової документації;
- соціальний і правовий супровід військовослужбовців;
- розвиток військово-патріотичного виховання;
- організацію роботи в умовах кризових ситуацій.

2. Міжнародний досвід та сучасні тенденції

Вивчення світових практик показало, що ефективна система оборони базується на поєднанні професійної армії, розвиненої системи резервів, сучасних соціальних гарантій, широкої цифровізації, міжнародної співпраці та активної участі громадянського суспільства. Упровадження цих елементів в Україні формує підґрунтя для побудови сучасної, адаптивної та стійкої оборонної системи, здатної оперативно реагувати на безпекові виклики.

3. Цифровізація як чинник оптимізації військового управління

Дослідження доводить, що цифровізація є стратегічно важливим напрямом модернізації оборонної сфери. Вона впливає на прозорість обліку, швидкість мобілізаційних процесів, рівень кіберзахисту та якість управлінських рішень.

Запровадження ЄДРПВР «Оберіг» та застосунку «Резерв+», інтеграція їх з державними реєстрами, підготовка персоналу, підвищення кібербезпеки та перспективи використання штучного інтелекту створюють новий стандарт цифрового військового адміністрування. Це сприятиме підвищенню боєготовності, зменшенню корупційних ризиків і покращенню комунікації між структурами оборонного сектору.

4. Стан діяльності ТЦК та СП і напрями їх трансформації

Виявлені проблеми в роботі ТЦК та СП є лише відправною точкою для глибшої модернізації. Системний аналіз дає змогу:

удосконалити ІТ-інфраструктуру;

зміцнити кібербезпеку;

формуванню цифровий кадровий резерв;

привести нормативну базу у відповідність до вимог електронного врядування;

посилити навчальні програми для персоналу.

Вивчення закордонного досвіду дає можливість адаптувати найуспішніші моделі, уникнути типових помилок і заощадити ресурси. Гнучкість, прогнозування та регулярне оновлення підходів є важливими передумовами сталого розвитку системи.

5. Внутрішні процеси та документообіг

Попри наявність електронних баз, у багатьох випадках документообіг досі дублюється на папері. Повний перехід на електронні архіви, електронний підпис та сучасні платформи внутрішнього документообігу дасть змогу зменшити навантаження на персонал, підвищити керованість процесів і пришвидшити ухвалення рішень. Комплексна цифрова трансформація сприятиме підвищенню прозорості, якості взаємодії з громадянами й іншими структурами та формуванню більш професійної організаційної культури.

6. Системні виклики цифровізації

Проблеми цифрової модернізації ТЦК і СП мають складну та багаторівневу природу. Вони пов'язані з:

недосконалістю технічної бази;

браком фінансування;

недостатнім рівнем цифрової компетентності персоналу;
прогалинами в нормативному забезпеченні;
низькою мотивацією кадрів;
недоліками інтеграції інформаційних систем;
слабкою культурою цифрових інновацій.

Подолати ці труднощі можливо лише шляхом комплексного підходу, орієнтованого на міжнародні стандарти та кращі світові практики.

7. Управління персоналом

Ефективність діяльності ТЦК значною мірою визначається кадровим потенціалом. Необхідно:

оновити кадрову політику;
удосконалити систему навчання та підвищення кваліфікації;
упровадити прозорі механізми мотивації та оцінювання;
створити системи ротації та гнучкого перерозподілу функцій;
запровадити сучасні HRM-рішення;
забезпечити психологічну підтримку персоналу;
поглиблювати співпрацю з зовнішніми інституціями;
формуванню єдиного цифрового простору взаємодії з місцевими органами влади, медичними та правоохоронними структурами.

8. Комплексність цифрової трансформації

Цифровізація ТЦК та СП охоплює технічні, правові, організаційні, аналітичні, кадрові та міжнародні аспекти. Взаємодія цих елементів формує цілісну цифрову екосистему, яка підвищує здатність системи оперативно реагувати на загрози, приймати обґрунтовані рішення та удосконалювати оборонні процеси.

9. Комунікація з громадськістю

Оскільки ТЦК та СП постійно взаємодіють із населенням, важливо забезпечити відкритість і зрозумілість комунікацій. Наявність сучасних інструментів інформування (вебресурсів, мобільних застосунків, гарячих ліній) допомагає зменшувати напругу, підвищувати довіру, покращувати якість послуг і формувати позитивний імідж установ.

Комплексний розвиток інформаційної політики, навчання персоналу, належний зворотний зв'язок та співпраця з громадою сприятимуть успішній адаптації ТЦК та СП до викликів сучасного безпекового середовища.

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».
2. Постанова Кабінету Міністрів України № 154 від 23.02.2022р. «Про затвердження положення про територіальні центри комплектування та соціальної підтримки».
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.
4. Електронна бібліотека репозиторію ресурсів системи дистанційного навчання Збройних сил України. URL: 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-elektronного-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 .
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» ips.ligazakon.net/document/kp200587?an=31. (із змінами).
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-pytan-nya-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., Деточка 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-ХІІ. 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/natota-dokumenty-standartyzatsiia-za-zahalnymy-pryntsypamy/>
26. Дерев'яно 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.
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_f12014/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-zmitsne nnia-
demokratychnoho-vriaduvannia.

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