

НАЦІОНАЛЬНИЙ АЕРОКОСМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«Харківський авіаційний інститут»

**Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису**

АНДРУСЯК Марк Володимирович

УДК 355.23.24:351.86:004

ДИСЕРТАЦІЯ

**МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ В
УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

**25.00.05 – державне управління у сфері державної безпеки та охорони
громадського порядку**

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ **М. В. АНДРУСЯК**

Науковий керівник: **Дацій Олександр Іванович**, доктор економічних наук, професор

Харків – 2026

АНОТАЦІЯ

Андрусак М. В. Механізми державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони в умовах цифровізації. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.05 – державне управління у сфері державної безпеки та охорони громадського порядку. – Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», Харків, 2026.

Дисертаційне дослідження присвячено комплексному теоретико-методологічному та прикладному обґрунтуванню механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони України в умовах цифровізації, воєнного стану, зростання мобілізаційного навантаження та євроатлантичної інтеграції. Актуальність дослідження зумовлена тим, що кадровий потенціал сектору безпеки і оборони в сучасних умовах є не лише внутрішнім ресурсом окремих органів військового управління, правоохоронних чи інших безпекових інституцій, а одним із ключових чинників державної стійкості, обороноздатності, громадської безпеки та здатності публічних інститутів реагувати на воєнні, гібридні, інформаційні й соціально-політичні загрози.

У роботі уточнено сутність механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони як системи нормативно-правових, організаційно-інституційних, кадрово-процедурних, освітньо-професійних, мотиваційних, цифрово-аналітичних, прогностичних і контрольних засобів, за допомогою яких держава забезпечує формування, професійну підготовку, оцінювання, кар'єрне просування, утримання, відновлення, реінтеграцію та керовано відтворюване використання персоналу відповідно до потреб національної безпеки і оборони. Обґрунтовано, що розвиток кадрового потенціалу не може бути зведений до окремих кадрових

процедур, оскільки він охоплює весь управлінський цикл: від стратегічного прогнозування потреб у персоналі до прийняття рішень щодо добору, підготовки, резервування, просування, ротації, мотивації та реінтеграції.

Досліджено нормативно-правове забезпечення механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони України. Встановлено, що відповідна правова основа має багаторівневий характер і включає конституційний, законодавчий, підзаконний, відомчий, стратегічний і міжнародний рівні регулювання. Водночас доведено, що наявність розгалуженої нормативної бази не забезпечує автоматично цілісності управлінського впливу. У роботі виявлено фрагментарність регулювання, міжвідомчу неузгодженість, недостатню нормативну визначеність цифрових кадрових інструментів, обмежений зв'язок між оцінюванням результативності й фактичним кар'єрним просуванням, а також неповну інтегрованість демократичного цивільного контролю в процедури прийняття кадрових рішень.

Узагальнено зарубіжний досвід функціонування механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони. Особливу увагу приділено досвіду держав-членів НАТО, у яких управління кадровим потенціалом спирається на компетентнісний підхід, професійну військову освіту, стандартизацію посад, оцінювання результативності, управління кар'єрою, доброчесність, цифрову сумісність і демократичний цивільний контроль. Обґрунтовано, що адаптація такого досвіду в Україні не може мати механічного характеру, а має здійснюватися з урахуванням національних безпекових потреб, умов воєнного стану, структури сектору безпеки і оборони, цифровізації управлінських процесів і необхідності прозорості кадрових рішень.

У другому розділі охарактеризовано стан функціонування механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони. Організаційно-інституційний механізм розглянуто як складну мережеву систему, у якій взаємодіють Верховна Рада України, Президент

України, Кабінет Міністрів України, РНБО, Міністерство оборони України, центральні органи виконавчої влади, органи військового управління, Сили безпеки і Сили оборони, кадрові служби, HR-підрозділи, аналітичні центри, освітні, наукові та навчальні інституції. Доведено, що ефективність цього механізму визначається не кількістю суб'єктів управління, а узгодженістю їхніх повноважень, інформаційних потоків, процедур відповідальності та здатністю забезпечувати зв'язок між стратегічним плануванням, кадровим резервом, професійним розвитком, цифровою аналітикою і демократичним цивільним контролем.

Проаналізовано механізми добору, відбору, професійної підготовки, формування кадрового резерву, мотивації, оцінювання результативності та управління кар'єрою в системі розвитку кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони. Встановлено, що зазначені механізми мають функціонувати не як автономні кадрові процедури, а як єдиний управлінський цикл, у межах якого прогноз потреб у персоналі визначає вимоги до посад і компетентностей, рекрутинг та відбір забезпечують вхід до системи, професійна підготовка усуває дефіцити компетентностей, оцінювання підтверджує службову придатність, кадровий резерв забезпечує наступність, а мотивація, кар'єрне просування, ротація й утримання персоналу формують керовано відтворюваний кадровий потенціал. За результатами авторського емпіричного дослідження виявлено недостатню інтегрованість окремих елементів кадрового циклу, обмежений вплив оцінювання на кар'єрне просування та формальний характер функціонування кадрового резерву.

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони в умовах цифровізації. Доведено, що стратегічне вдосконалення відповідних механізмів має враховувати не лише прямий кадровий цикл, пов'язаний із добором, підготовкою, оцінюванням, призначенням і кар'єрним просуванням, а й зворотний кадровий цикл, що охоплює демобілізацію,

реінтеграцію ветеранів, професійну переорієнтацію та повторне використання службового, управлінського й бойового досвідів у системі публічного управління, правоохоронних, освітніх, аналітичних і безпекових інституціях.

Розроблено цифрово-аналітичний механізм прогнозування кадрових ризиків у системі державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони. Зазначений механізм передбачає збір і верифікацію кадрових даних, формування цифрового профілю, визначення критичних посад і компетентностей, оцінку ризику втрати фахівців, прогноз дефіциту кадрів, моделювання сценаріїв заміщення, підготовку й прийняття управлінського рішення, контроль його реалізації та корекцію кадрових програм і програм професійної підготовки. Обґрунтовано, що цифровізація має управлінську цінність лише тоді, коли вона безпосередньо пов'язана з прийняттям рішень щодо добору, підготовки, ротації, утримання, просування, реінтеграції та контролю доброчесності.

Окрему увагу приділено інтеграції стандартів НАТО та демократичного цивільного контролю в механізми державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони. Встановлено, що стандарти НАТО мають розглядатися не як формальне запозичення термінології чи процедур, а як нормативно-інституційний орієнтир для професіоналізації персоналу, уніфікації кадрових процедур, розвитку професійної військової освіти, взаємного визнання кваліфікацій, прозорості кар'єрного просування, цифрової сумісності, доброчесності й підзвітності кадрових рішень. Доведено, що поєднання стандартів НАТО, цифровізації та демократичного цивільного контролю формує єдиний управлінський контур удосконалення розвитку кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони.

Узагальнення результатів дослідження дозволило обґрунтувати авторське бачення механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони в умовах цифровізації як цілісної системи, що поєднує нормативно-правові, організаційно-інституційні,

кадрово-процедурні, освітньо-професійні, мотиваційні, цифрово-аналітичні, прогностичні та контрольні елементи. Реалізація такої системи має забезпечити формування професійного, стійкого, доброчесного, цифрово супроводжуваного та керовано відтворюваного кадрового потенціалу, здатного ефективно функціонувати в умовах воєнного стану, цифрової трансформації, євроатлантичної інтеграції та післявоєнного відновлення держави.

Ключові слова: державне управління, механізми державного управління, кадровий потенціал, розвиток кадрового потенціалу, сектор безпеки і оборони, цифровізація, кадрові ризики, Big Data, HR-аналітика, цифровий профіль, кадровий резерв, професійна військова освіта, стандарти НАТО, демократичний цивільний контроль, демобілізація, реінтеграція ветеранів.

ABSTRACT

Andrusiak M. V. Mechanisms of Public Administration for the Development of Personnel Potential of the Security and Defense Sector under Conditions of Digitalization. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Candidate of Sciences in Public Administration, specialty 25.00.05 – Public Administration in the Sphere of State Security and Protection of Public Order. – National Aerospace University «Kharkiv Aviation Institute», Kharkiv, 2026.

The dissertation is devoted to a comprehensive theoretical, methodological and applied substantiation of the mechanisms of public administration for the development of personnel potential of Ukraine's security and defense sector under conditions of digitalization, martial law, increasing mobilization pressure and Euro-Atlantic integration. The relevance of the study is determined by the fact that the personnel potential of the security and defense sector is no longer merely an

internal resource of individual military command bodies, law enforcement agencies or other security institutions, but one of the key factors of state resilience, defense capability, public security and the ability of public institutions to respond to military, hybrid, informational and socio-political threats.

The dissertation clarifies the essence of the mechanisms of public administration for the development of personnel potential of the security and defense sector as a system of legal, organizational and institutional, personnel-procedural, educational and professional, motivational, digital-analytical, predictive and control instruments through which the state ensures the formation, professional training, assessment, career advancement, retention, recovery, reintegration and managed reproduction of personnel in accordance with the needs of national security and defense. It is substantiated that the development of personnel potential cannot be reduced to separate personnel procedures, since it covers the entire management cycle: from strategic forecasting of personnel needs to decision-making on recruitment, training, reserve formation, promotion, rotation, motivation and reintegration.

The regulatory and legal framework of the mechanisms of public administration for the development of personnel potential of the security and defense sector of Ukraine is examined. It is established that this framework has a multi-level nature and includes constitutional, legislative, subordinate, departmental, strategic and international levels of regulation. At the same time, it is proved that the existence of an extensive legal framework does not automatically ensure the integrity of managerial influence. The dissertation identifies fragmentation of regulation, interagency inconsistency, insufficient legal certainty of digital personnel tools, limited connection between performance assessment and actual career advancement, as well as incomplete integration of democratic civilian control into personnel decision-making procedures.

The foreign experience of functioning of mechanisms of public administration for the development of personnel potential of the security and defense sector is summarized. Particular attention is paid to the experience of

NATO member states, where personnel potential management is based on a competency-based approach, professional military education, position standardization, performance assessment, career management, integrity, digital interoperability and democratic civilian control. It is substantiated that the adaptation of such experience in Ukraine cannot be mechanical, but should take into account national security needs, martial law conditions, the structure of the security and defense sector, the digitalization of management processes and the need for transparency of personnel decisions.

The second chapter characterizes the functioning of the mechanisms of public administration for the development of personnel potential of the security and defense sector. The organizational and institutional mechanism is considered as a complex network system involving the Verkhovna Rada of Ukraine, the President of Ukraine, the Cabinet of Ministers of Ukraine, the National Security and Defense Council of Ukraine, the Ministry of Defense of Ukraine, central executive authorities, military command bodies, security and defense forces, personnel services, HR units, analytical centers, educational, scientific and training institutions. It is proved that the effectiveness of this mechanism is determined not by the number of management actors, but by the coherence of their powers, information flows, accountability procedures and their ability to ensure the link between strategic planning, personnel reserve, professional development, digital analytics and democratic civilian control.

The mechanisms of recruitment, selection, professional training, personnel reserve formation, motivation, performance assessment and career management in the system of personnel potential development of the security and defense sector are analyzed. It is established that these mechanisms should function not as autonomous personnel procedures, but as a single management cycle in which personnel needs forecasting determines position and competency requirements, recruitment and selection provide entry into the system, professional training eliminates competency deficits, assessment confirms service suitability, the personnel reserve ensures continuity, and motivation, career advancement, rotation

and retention form a managed and reproducible personnel potential. The author's empirical study revealed insufficient integration of individual elements of the personnel cycle, limited influence of assessment on career advancement and the formal nature of personnel reserve functioning.

The third chapter substantiates directions for improving the mechanisms of public administration for the development of personnel potential of the security and defense sector under conditions of digitalization. It is proved that strategic improvement of these mechanisms should take into account not only the direct personnel cycle related to recruitment, training, assessment, appointment and career advancement, but also the reverse personnel cycle, which includes demobilization, reintegration of veterans, professional reorientation and reuse of service, managerial and combat experience in the system of public administration, law enforcement, educational, analytical and security institutions.

A digital-analytical mechanism for forecasting personnel risks in the system of public administration for the development of personnel potential of the security and defense sector is developed. This mechanism includes the collection and verification of personnel data, formation of a digital profile, identification of critical positions and competencies, assessment of the risk of losing specialists, forecasting personnel shortages, modeling replacement scenarios, preparation and adoption of a managerial decision, control over its implementation and correction of personnel programs and professional training programs. It is substantiated that digitalization has managerial value only when it is directly linked to decision-making on recruitment, training, rotation, retention, promotion, reintegration and integrity control.

Special attention is paid to the integration of NATO standards and democratic civilian control into the mechanisms of public administration for the development of personnel potential of the security and defense sector. It is established that NATO standards should be considered not as formal borrowing of terminology or procedures, but as a normative and institutional guideline for personnel professionalization, unification of personnel procedures, development of

professional military education, mutual recognition of qualifications, transparency of career advancement, digital interoperability, integrity and accountability of personnel decisions. It is proved that the combination of NATO standards, digitalization and democratic civilian control forms a single management framework for improving the development of personnel potential of the security and defense sector.

The generalization of the research results made it possible to substantiate the author's vision of the mechanisms of public administration for the development of personnel potential of the security and defense sector under conditions of digitalization as an integral system combining legal, organizational and institutional, personnel-procedural, educational and professional, motivational, digital-analytical, predictive and control elements. The implementation of such a system should ensure the formation of professional, resilient, integrity-based, digitally supported and managed reproducible personnel potential capable of functioning effectively under conditions of martial law, digital transformation, Euro-Atlantic integration and post-war recovery of the state.

Keywords: public administration, mechanisms of public administration, personnel potential, personnel potential development, security and defense sector, digitalization, personnel risks, Big Data, HR analytics, digital profile, personnel reserve, professional military education, NATO standards, democratic civilian control, demobilization, reintegration of veterans.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті, опубліковані у періодичних виданнях, включених до категорії

«Б» переліку наукових фахових видань України:

1. Андрусяк М. В. Нормативно-правові та стратегічні засади формування кадрової політики сектору безпеки і оборони України. Наукові перспективи. 2026. № 2 (68). С. 31-37.

2. Андрусяк М. В. Система мотивації, оцінки результативності та

управління кар'єрою в секторі безпеки і оборони. Суспільство та національні інтереси. 2026. № 3 (23). С. 940-946.

3. Андрусяк М. В. Поняття, сутність та принципи кадрової політики держави сектору безпеки і оборони. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2025. № 6. С. 135–140.

4. Андрусяк М. В. Зарубіжні моделі кадрової політики у військово-безпековій сфері та можливості їх адаптації в Україні. Публічне управління та місцеве самоврядування. 2025. № 4. С. 3-7.

5. Андрусяк М.В., Русецький Р.Ю., Акімов О.О. Поліграф у системі національної безпеки: міждисциплінарні підходи до підготовки кадрів та зарубіжна практика. Національні інтереси України. 2025. № 5 (10). С. 31-48.

Особистий внесок: розроблено методичні підходи до підготовки кадрів у системі національної безпеки.

6. Акімов О.О., Андрусяк М.В., Русецький Р.Ю. Інструменти підвищення кадрової безпеки в умовах воєнного стану: міждисциплінарний підхід до застосування поліграфа. Ефективність державного управління. 2025. Вип. 1/2 (82/83). С. 86–93.

Особистий внесок: розроблено міждисциплінарний підхід до підготовки кадрів у системі національної безпеки в умовах воєнного стану.

7. Золотов А.В., Андрусяк М.В., Русецький Р.Ю., Акімов О.О. Аналіз досвіду формування військового законодавства щодо проходження військової служби у збройних силах ФРН, Франції. Національні інтереси України. 2025. № 9 (14). С. 194-212.

Особистий внесок: обгрунтовано підхід до підготовки кадрів у системі національної безпеки з урахуванням зарубіжного досвіду.

8. Kyrianova O., Andrusiak M., Akimova L., Rusetskyi R., Akimov O. Competency-based approach to building human resources for public administration in the security and defence sector. Democratic Governance. Lviv, 2025. 18(1). PP. 18-27.

Особистий внесок: обгрунтовано формування кадрового потенціалу

для публічного управління в секторі безпеки і оборони.

***Стаття у періодичному науковому виданні іншої держави, яка
входить до Європейського Союзу:***

9. Андрусяк М. В. Механізми державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони в умовах цифровізації: трансформація та інтеграція стандартів НАТО. *Stredoevropsky vestnik pro vedu vyzkum*. 2026. Vol. 2. № 5. С. 114-128.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

10. Андрусяк М. В. Військова освіта, професійні стандарти та кадрова безпека в системі трансформації Збройних сил України: досвід держав-членів НАТО. Обґрунтування шляхів впровадження досвіду провідних держав-членів НАТО в нормативно правові зміни законодавства України з питань військової служби : матеріали Першої міжнар. наук.-практич. конф. (м. Острог, 24 жовтня 2025 р.) / за ред. проф. Е. М. Балашова, проф. М. С. Романова, доц. Р. С. Мартинюка. Острог : Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2025. С. 17-18.

11. Андрусяк М. В. Людський капітал у системі забезпечення безпеки та оборони держави в умовах воєнних конфліктів: виклики та стратегічні орієнтири розвитку. VII Міжнародна науково-практична конференція: Спільні дії військових формувань і правоохоронних органів держави: проблеми та шляхи вирішення в умовах воєнного стану : зб. матеріалів VII Міжнародної наук.-практ. конф., 17 жовтня 2025 р., м. Одеса. Військова академія. Одеса, 2025. С. 448-449.

12. Андрусяк М. В. Роль освіти і науки в зміцненні національної безпеки: стратегічні орієнтири та кадрові пріоритети сил оборони України. Освіта і наука у сфері національної безпеки: проблеми та пріоритети розвитку : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 16 травня 2025 р., м. Острог / за ред. проф. Е. М. Балашова, проф. М. С. Романова, доц. Р. С. Мартинюка. Острог : Видавництво Національного

університету «Острозька академія», 2025. С. 20-22. DOI: 10.25264/26.06.2025.

13. Андрусяк М. В. Стратегія розвитку та утримання людського капіталу в силових структурах України: рекомендації щодо удосконалення комплектування управлінськими кадрами. Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи : збірник матеріалів II-ї науково-практичної конференції за міжнародною участю / за наук. ред. О. В. Чепелюк, В. Д. Філіппової, В. М. Демченка. Хмельницький : ХНТУ, 2025. Том 2. С. 145 – 151.

14. Андрусяк М. В. Сучасна війна і виклики для кадрового забезпечення сектору оборони: стратегічний погляд. Україна і світ: проблеми міждержавних стосунків : наук. праці та тези за матеріалами Міжнарод. наук.-практ. конф., 15 трав. 2025 р., Переяслав. Переяслав : Університет Григорія Сковороди в Переяславі, 2025. С. 35-38

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	16
ВСТУП	18
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	28
1.1. Сутність механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони	28
1.2. Нормативно-правове забезпечення механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони	41
1.3. Зарубіжний досвід функціонування механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони	53
Висновки до розділу 1	66
РОЗДІЛ 2. СТАН ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ	69
2.1. Організаційно-інституційний механізм державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони	69
2.2. Механізми добору, відбору, професійної підготовки та формування кадрового резерву сектору безпеки і оборони	96
2.3. Механізм мотивації, оцінювання результативності та управління кар'єрою в системі розвитку кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони	123
Висновки до розділу 2	148

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	152
3.1. Стратегічні напрями вдосконалення механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони	152
3.2. Цифровізація та прогнозування кадрових ризиків у механізмах державного управління розвитком кадрового потенціалу	179
3.3. Інтеграція стандартів НАТО та демократичний цивільний контроль у механізмах державного управління розвитком кадрового потенціалу	205
Висновки до розділу 3	212
ВИСНОВКИ	218
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	221
ДОДАТКИ	236

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕЬ

ЄС – Європейський Союз

ЗС України – Збройні Сили України

М/НУО – міжнародні та/або неурядові організації

НДР – науково-дослідна робота

НМЦ КП МОУ – Науково-методичний центр кадрової політики Міністерства оборони України

НАТО – Організація Північноатлантичного договору

NATO – North Atlantic Treaty Organization

HRM – Human Resource Management, управління людськими ресурсами

HRS – Human Resource Systems, системи управління людськими ресурсами

США – Сполучені Штати Америки

NDPP – NATO Defence Planning Process, процес оборонного планування НАТО

PME – Professional Military Education, професійна військова освіта

NATO PME – NATO Professional Military Education, система професійної військової освіти НАТО

NBIP – NATO Building Integrity Programme, Програма НАТО з розбудови доброчесності

e-HRM – electronic Human Resource Management, електронне управління людськими ресурсами

ФРН – Федеративна Республіка Німеччина

STANAG – Standardization Agreement, угода зі стандартизації НАТО

BCAP – Battalion Commander Assessment Program, програма оцінювання кандидатів на посади командирів батальйонів

CCAP – Colonels Command Assessment Program, програма оцінювання кандидатів на посади командирів рівня полковника

ВР – Верховна Рада України

РНБО – Рада національної безпеки і оборони України

DHRP – Defence HR Portal, портал управління кадровими ресурсами сектору оборони

MPAS – Military Personnel Analytics System, система аналітики персоналу сектору оборони

ПЗ – програмне забезпечення

AIMRS – AI Military Recruitment System, інтелектуальна система відбору кандидатів до сектору безпеки і оборони

MPAC – Military Psychophysiological Assessment Complex, комплекс психофізіологічної оцінки військовослужбовців

NCO – Non-Commissioned Officers, сержантський і старшинський склад

ВСТУП

Актуальність теми. Сектор безпеки і оборони України в сучасний період функціонує в умовах повномасштабної збройної агресії російської федерації, тривалого правового режиму воєнного стану, зростання мобілізаційного навантаження, трансформації системи національної безпеки та посилення євроатлантичного вектора державної політики. За таких умов кадровий потенціал перестає бути лише внутрішнім ресурсом окремих органів військового управління, правоохоронних чи інших безпекових інституцій. Він набуває значення стратегічного ресурсу державної стійкості, від якого залежить спроможність держави забезпечувати обороноздатність, громадську безпеку, правопорядок, належне функціонування публічних інститутів і здатність протидіяти як зовнішнім, так і внутрішнім загрозам.

Розвиток кадрового потенціалу має розглядатися не як сума кадрових процедур, а як система взаємопов'язаних механізмів державного управління, які забезпечують формування, професійну підготовку, оцінювання, кар'єрне просування, мотивацію, утримання, відновлення, реінтеграцію та керовано відтворюване використання персоналу сектору безпеки і оборони.

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває в умовах цифровізації. Цифрові кадрові системи, електронні реєстри, цифрові профілі військовослужбовців, HR-аналітика, технології великих даних, аналітика критичних посад і прогнозування кадрових ризиків поступово змінюють традиційну логіку кадрового адміністрування. Водночас цифровізація не може ототожнюватися з технічним оновленням документообігу або створенням електронних баз даних. Її управлінський зміст полягає у переході від описового обліку персоналу до доказового й прогностичного державного управління розвитком кадрового потенціалу, за якого дані про компетентності, результати службової діяльності, професійну підготовку, психологічну стійкість, мотиваційні чинники, кадровий резерв і потреби

заміщення посад використовуються для підготовки та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Чинна система державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони має розгалужену нормативну, організаційну та інституційну основу. Водночас її функціонування характеризується низкою системних обмежень, серед яких особливого значення набувають фрагментарність міжвідомчої координації, недостатній зв'язок між оцінюванням результативності та фактичним кар'єрним просуванням, обмежене використання цифрової аналітики для прогнозування кадрових ризиків, недостатня нормативна визначеність цифрових кадрових інструментів, слабка інтеграція демократичного цивільного контролю в кадрові процедури, а також недостатнє опрацювання механізмів демобілізації, реінтеграції ветеранів і повторного використання їхнього професійного, управлінського та бойового досвіду в системі публічного управління.

У науковій літературі різні аспекти державного управління, кадрової політики, управління людськими ресурсами, професіоналізації сектору безпеки і оборони, цифрової трансформації, стратегічного планування, демократичного цивільного контролю, стандартів НАТО, військової освіти, мотивації та управління кар'єрою досліджувалися в працях вітчизняних і зарубіжних учених. Значний внесок у розроблення проблем державного управління, кадрового забезпечення, публічної служби, національної безпеки, цифровізації та інституційного розвитку зробили О. Акімов, О. Андрієнко, О. Банчук-Петросова, В. Бакуменко, В. Біліченко, В. Блуд, В. Гурковський, Н. Дакі, О. Дороніна, Я. Жовнірчик, О. Живилю, А. Золотов, І. Корж, О. Коваль, Н. Мартиненко, О. Радченко, В. Руденко, О. Романенко, Г. Ситник, О. Семененко, В. Сокурєнко, В. Тракалюк та інші. Зарубіжні підходи до професіоналізації сектору безпеки і оборони, управління людськими ресурсами, стандартів НАТО, доброчесності й демократичного цивільного контролю відображені у працях Г. Букура-Марку, Д. Чутєра, Дж. Дертузоса,

Ф. Флурі, С. Гарбера, В. Гарді, Х. Мейєра, Р. МакКлері, П. Олстхоорна, Дж. Роудмена, Т. Тагарева, К. Вардінські та інших дослідників.

Попри наявність значного наукового доробку недостатньо розробленими залишаються питання саме механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки й оборони в умовах цифровізації: зокрема подальшого наукового обґрунтування потребують питання інтеграції цифрових кадрових інструментів у систему управлінських рішень, прогнозування кадрових ризиків, формування цифрового профілю персоналу, поєднання стандартів НАТО з національними управлінськими процедурами, забезпечення демократичного цивільного контролю за кадровими рішеннями, а також формування зворотного кадрового циклу, пов'язаного з демобілізацією та реінтеграцією ветеранів.

Отже, потреба у теоретичному, методологічному та практичному вирішенні зазначених питань підтверджує актуальність дисертаційного дослідження, визначає його мету, завдання, об'єкт, предмет, наукову новизну, практичне значення та логіку побудови роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота здійснена в рамках науково-дослідної теми навчально-науково-виробничого центру Національного університету цивільного захисту України «Розробка механізмів державного управління соціально-економічною сферою та її галузями в контексті забезпечення безпеки українського суспільства» (державний реєстраційний номер 0118U01007). Роль автора полягає в обґрунтуванні теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо вдосконалення нормативно-правових, організаційно-інституційних, цифрово-аналітичних, прогностичних і контрольних механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони України.

Мета й завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є обґрунтування теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів державного управління

розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони України в умовах цифровізації.

Відповідно до мети поставлено такі завдання:

- уточнити сутність механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони в умовах цифровізації;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони;
- узагальнити зарубіжний досвід функціонування механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони та визначити можливості його адаптації в Україні;
- охарактеризувати організаційно-інституційний механізм державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони;
- обґрунтувати механізми добору, відбору, професійної підготовки, формування кадрового резерву, мотивації, оцінювання результативності та управління кар'єрою в системі розвитку кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони;
- розробити цифрово-аналітичний механізм прогнозування кадрових ризиків у системі державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони;
- обґрунтувати напрями вдосконалення механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони з урахуванням стандартів НАТО, демократичного цивільного контролю, демобілізації та реінтеграції ветеранів.

Об'єкт дослідження – державне управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони України.

Предмет дослідження – механізми державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони України в умовах цифровізації.

Методи дослідження. Методологічну основу дисертаційного

дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, застосування яких забезпечило комплексний аналіз механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони в умовах цифровізації. Діалектичний метод використано для розкриття взаємозв'язку між розвитком кадрового потенціалу, трансформацією сектору безпеки і оборони, воєнним станом, цифровізацією та євроатлантичною інтеграцією. Системний підхід дав змогу дослідити механізми державного управління розвитком кадрового потенціалу як цілісну сукупність нормативно-правових, організаційно-інституційних, кадрово-процедурних, освітньо-професійних, мотиваційних, цифрово-аналітичних, прогностичних і контрольних елементів.

Метод аналізу і синтезу застосовано для опрацювання наукових підходів до розуміння кадрового потенціалу, кадрової політики, управління людськими ресурсами, професійної підготовки, мотивації, кар'єрного просування та цифрової трансформації управління. Порівняльний метод використано для узагальнення зарубіжного досвіду та визначення можливостей адаптації стандартів НАТО в українській системі державного управління розвитком кадрового потенціалу. Формально-юридичний метод дав змогу проаналізувати законодавчі й підзаконні акти, що визначають правові засади функціонування сектору безпеки і оборони, проходження служби, професійної підготовки, соціального захисту, демократичного цивільного контролю та цифровізації управлінських процесів.

Структурно-функціональний метод використано для характеристики організаційно-інституційного механізму державного управління розвитком кадрового потенціалу, визначення ролі суб'єктів управління, кадрових служб, освітньо-наукових інституцій, цифрових систем і контрольних процедур. Метод моделювання застосовано для розроблення цифрово-аналітичного механізму прогнозування кадрових ризиків і логічних моделей механізмів добору, підготовки, резервування, мотивації, оцінювання та управління кар'єрою. Соціологічні методи, зокрема анкетування, використано для

виявлення стану інтеграції кадрових процесів, зв'язку оцінювання результативності з кар'єрним просуванням, а також для обґрунтування авторських висновків щодо дисфункцій чинних механізмів державного управління. Узагальнення, індукція і дедукція дали змогу сформулювати наукові висновки та практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони.

Емпіричну базу дослідження становлять результати авторського анкетування респондентів, залучених до процесів кадрового забезпечення, оцінювання персоналу, формування кадрового резерву, професійного розвитку та прийняття управлінських рішень у секторі безпеки і оборони України (додатки А–Д).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні важливого наукового завдання щодо обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій з удосконалення механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони України в умовах цифровізації.

Найбільш вагомими науковими результатами дисертаційного дослідження є такі:

вперше:

- розроблено цифрово-аналітичний механізм прогнозування кадрових ризиків у системі державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони, який поєднує цифровий профіль, кадрові реєстри, Big Data, HR-аналітику, оцінювання критичних посад, прогноз дефіциту кадрів, моделювання сценаріїв заміщення та контроль реалізації управлінських рішень;

удосконалено:

- організаційно-інституційний механізм державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони шляхом обґрунтування його мережевої моделі, у якій стратегічне планування,

міжвідомча координація, кадрові служби, освітньо-наукові інституції, цифрові кадрові системи та демократичний цивільний контроль поєднані в єдиний контур управлінських рішень;

- механізм добору, відбору, професійної підготовки та формування кадрового резерву сектору безпеки і оборони шляхом обґрунтування його як інтегрованого кадрового циклу, у межах якого прогноз потреб, вимоги до посад, рекрутинг, відбір, підготовка, оцінювання, резервування, призначення і ротація спрямовані на керовано відтворюваний розвиток кадрового потенціалу;

- підходи до інтеграції стандартів НАТО в механізми державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони шляхом поєднання компетентнісного підходу, професійної військової освіти, цифрової сумісності, доброчесності, прозорості кадрових рішень і демократичного цивільного контролю;

отримали подальший розвиток:

- понятійно-категорійний апарат дослідження шляхом уточнення змісту механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони як системи нормативно-правових, організаційно-інституційних, кадрово-процедурних, освітньо-професійних, мотиваційних, цифрово-аналітичних, прогностичних і контрольних засобів державного впливу;

- підходи до обґрунтування зворотного кадрового циклу в секторі безпеки і оборони, який передбачає демобілізацію, реінтеграцію ветеранів, професійну переорієнтацію та використання набутого службового й бойового досвіду в системі публічного управління, правоохоронних, освітніх, аналітичних і безпекових інституціях;

- теоретико-прикладні підходи до мотивації, оцінювання результативності та управління кар'єрою в системі розвитку кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони шляхом обґрунтування переходу від формально-оцінювальної моделі до управлінсько-прогностичної моделі

підтримки кадрових рішень.

Практичне значення одержаних результатів. Пропозиції з удосконалення системи кадрової політики держави у секторі безпеки і оборони України, які охоплюють процеси формування, підготовки, розстановки та розвитку військовослужбовців та службовців структур сектору безпеки і оборони, можуть бути використані в практичній діяльності Генерального штабу Збройних Сил України в частині внесення змін до нормативно-правових і методичних документів, що регламентують управління персоналом у секторі безпеки і оборони (довідка про впровадження Генерального штабу Збройних Сил України від 18.03.2026 № 300/3/609). Матеріали аналітичних узагальнень та авторські пропозиції, підготовлені за результатами дисертаційного дослідження, взято до уваги Херсонською обласною військовою адміністрацією під час підготовки та опрацювання довідково-аналітичних і рекомендаційних матеріалів з питань відновлення та розвитку регіону, а саме Програми соціально-економічного та культурного розвитку Херсонської області на 2026 рік (далі – Програма), затвердженої розпорядженням начальника Херсонської обласної військової адміністрації від 12.12.2025 № 680 (Довідка Херсонської обласної державної адміністрації від 27.02.2026 № 01-01-58-2543/0/26/001). Матеріали можуть бути використані для оновлення навчальних дисциплін та розробки методичних матеріалів, спрямованих на підготовку бакалаврів та магістрів спеціальності

КЗ «Національна безпека» Навчально-наукового інституту міжнародних відносин та національної безпеки Національного університету «Острозька академія» (довідка про впровадження в практичну діяльність Національного університету «Острозька академія» від 02.02.2026). Використано для оновлення змісту освітніх компонент за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» в Івано-Франківському національному технічному університеті нафти і газу (перший та другий рівні вищої освіти) (акт про впровадження в практичну діяльність від 07.04.2026 № 1).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційне дослідження виконано здобувачем самостійно. Усі основні теоретичні положення, наукові результати, висновки та практичні рекомендації, винесені на захист, отримані автором особисто. У наукових працях, опублікованих у співавторстві, використано лише ті положення, які належать здобувачеві та стосуються обґрунтування механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони, цифровізації кадрових процесів, професійної підготовки, кадрового резерву, доброчесності, демократичного цивільного контролю та адаптації зарубіжного досвіду.

Апробація результатів дисертації. Основні ідеї, висновки, пропозиції, отримані в дисертації, оприлюднені на міжнародних і всеукраїнських наукових та науково-практичних конференціях, зокрема тези було опубліковано за результатами: Міжнародної науково-практичної конференції «Україна і світ: проблеми міждержавних стосунків» (м. Переяслав, 15.05.2025); VII Міжнародної науково-практичної конференції «Освіта і наука у сфері національної безпеки: проблеми та пріоритети розвитку» (м. Острог, 16.05.2025); VII Міжнародної науково-практичної конференції «Спільні дії військових формувань і правоохоронних органів держави: проблеми та шляхи вирішення в умовах воєнного стану» (м. Одеса, 17.10.2025); Першої міжнародної науково-практичної конференції «Обґрунтування шляхів впровадження досвіду провідних держав-членів НАТО в нормативно правові зміни законодавства України з питань військової служби» (м. Острог, 24.10.2025); II науково-практичної конференції за міжнародною участю «Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи» (м. Хмельницький, 2025 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Національна безпека України в умовах воєнного стану: проблеми та шляхи їх вирішення» (м. Одеса, 20.03.2026); Міжнародному форумі «Професійна військова освіта. Теорія, практика та перспективи» (м. Київ, 29.04.2026).

Публікації. Основні положення дисертаційного дослідження опубліковано у 14 наукових працях за темою дисертації, серед яких 8 статей у періодичних виданнях, включених до категорії «Б» переліку наукових фахових видань України, 1 стаття у періодичному науковому виданні іншої держави, яка входить до Європейського Союзу, та 5 тез доповідей у збірниках матеріалів науково-практичних конференцій.

Обсяг та структура роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дисертації 262 сторінки. Дисертація містить 15 таблиць і 5 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1. Сутність механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони

Розвиток кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони в умовах цифровізації належить до тих проблем державного управління, у яких кадровий, безпековий, правовий та технологічний виміри не можуть бути розглянуті ізольовано один від одного. Для сучасної України це питання має не лише організаційне, а й стратегічне значення, оскільки якість кадрового потенціалу безпосередньо впливає на спроможність держави забезпечувати обороноздатність, громадську безпеку, стійкість управлінських інститутів і здатність реагувати на загрози воєнного, гібридного, інформаційного та соціально-політичного характеру.

У межах цієї логіки розвиток кадрового потенціалу не можна ототожнювати лише з підготовкою персоналу, проходженням служби або заповненням вакантних посад. Йдеться про складний управлінський процес, у якому держава визначає потреби сектору безпеки і оборони в людських ресурсах, формує вимоги до професійних і морально-психологічних якостей персоналу, організовує добір і професійну підготовку, забезпечує оцінювання результативності, створює умови для кар'єрного просування, утримання кваліфікованих фахівців, формування резерву, а в сучасних умовах також використовує цифрові інструменти для прогнозування кадрових ризиків.

Як слушно зазначає Я. Жовнірчик, кадрова політика виступає «системоутворюючим чинником державного управління», формуючи не лише професійний потенціал персоналу, але й ціннісно-нормативні основи

функціонування управлінських інститутів [28, с. 102–107]. Ми підтримуємо таку позицію, оскільки у сфері безпеки і оборони кадровий компонент справді не є допоміжним або другорядним. Він визначає не лише наявність персоналу, а й характер управлінської культури, ступінь дисципліни, рівень інституційної відповідальності, здатність органів і військових формувань діяти в умовах ризику та невизначеності.

Водночас положення Я. Жовнірчика потребує уточнення з огляду на тему цієї дисертації. Якщо кадрова політика є системоутворюючим чинником державного управління, то розвиток кадрового потенціалу слід розглядати як той практичний простір, у якому зазначена системоутворююча роль набуває конкретного змісту. Саме через механізми добору, підготовки, оцінювання, просування, мотивації, резервування та цифрового супроводу кадрових процесів держава перетворює загальні цілі безпекової політики на реальні кадрові спроможності сектору безпеки і оборони.

У науковій літературі поняття «кадрова політика» часто визначається як сукупність принципів, цілей, механізмів і заходів, спрямованих на формування, розвиток і раціональне використання кадрового потенціалу. Такий підхід, зокрема, простежується у працях Н. Мартиненко та В. Руденко, які пов'язують кадрову політику з цілісним управлінським впливом на персонал і його професійне зростання [56]. Ми загалом погоджуємося з таким баченням, оскільки воно дає змогу уникнути вузького розуміння кадрової роботи як суто адміністративної діяльності.

Разом із тим, для сектору безпеки і оборони цього загального визначення недостатньо. У цивільних сферах управління кадрова політика може зводитися до планування персоналу, мотивації, навчання й оцінювання працівників. Натомість у секторі безпеки і оборони розвиток кадрового потенціалу безпосередньо пов'язаний із бойовою готовністю, службовою дисципліною, допуском до державної таємниці, психологічною стійкістю, етикою застосування владних повноважень, виконанням завдань у небезпечних умовах і здатністю діяти в межах демократичного цивільного

контролю.

У той же час, як справедливо вказує О. Радченко, у сферах державної безпеки та оборони кадрова політика невід’ємно пов’язана з питаннями професіоналізації, дисциплінарної підзвітності, специфічних стандартів служби, готовності до ризику та високого рівня психологічної стійкості [76, с. 452–463]. Зазначений підхід, на наш погляд, є особливо продуктивним для цієї дисертації, адже він дозволяє розглядати кадровий потенціал не лише як сукупність професійних характеристик персоналу, а як інтегрований ресурс державної стійкості.

Водночас не можна обмежуватися лише констатацією особливостей служби у сфері безпеки і оборони. Важливо з’ясувати, за допомогою яких саме механізмів держава здатна забезпечувати розвиток відповідного кадрового потенціалу. У цьому аспекті положення О. Радченка доцільно доповнити управлінським виміром: професіоналізація, дисциплінарна підзвітність, психологічна стійкість і готовність до ризику не виникають стихійно, а формуються через нормативно визначені, організаційно забезпечені та інституційно контрольовані процедури державного управління.

Серед українських дослідників, які розглядали кадрову проблематику у секторі безпеки і оборони, варто окремо звернути увагу на підхід В. Сокурєнка. Науковець обґрунтовує, що кадрова політика у безпековій сфері має розглядатися як система управлінських рішень і механізмів, спрямованих на формування, підтримку та розвиток персоналу, необхідного для забезпечення обороноздатності держави [81, с. 63–66]. Ми підтримуємо таку позицію, оскільки вона зміщує акцент із кадрової роботи як внутрішньої процедури на її зв’язок із публічно-управлінським результатом.

Крім того, у контексті нашої теми підхід В. Сокурєнка потребує подальшої конкретизації. Якщо кадрові рішення мають забезпечувати обороноздатність держави, то вони повинні бути не лише своєчасними, а й прогнозованими, доказовими, цифрово підтриманими та пов’язаними з

довгостроковими потребами сектору безпеки і оборони. Інакше кадрове управління залишається реактивним: воно відповідає на вже наявний дефіцит кадрів, але не запобігає його виникненню.

З огляду на це, поняття «кадровий потенціал сектору безпеки і оборони» у межах дисертації доцільно тлумачити ширше, ніж просто наявний особовий склад або сукупність працівників відповідних органів. Кадровий потенціал охоплює професійні, управлінські, правові, морально-психологічні, цифрові, лідерські, мобілізаційні та адаптаційні спроможності персоналу Сил безпеки і Сил оборони, які можуть бути реалізовані для виконання завдань національної безпеки, оборони, охорони громадського порядку та забезпечення стійкості держави.

Таке розуміння дозволяє відмежувати кадровий потенціал від суміжних категорій. Персонал позначає наявний склад осіб, які перебувають на службі або працюють у відповідних інституціях. Людські ресурси акцентують увагу на можливості використання праці, знань і досвіду. Людський капітал, як правило, підкреслює накопичену цінність освіти, професійних навичок і досвіду. Натомість кадровий потенціал у секторі безпеки і оборони поєднує наявні й перспективні спроможності персоналу, що можуть бути актуалізовані через механізми державного управління.

У цьому контексті заслуговує на увагу позиція Ю. Клята, О. Семененка, В. Гурковського, Є. Романенка, О. Акімова та А. Золотова, які наголошують на значенні уніфікації термінологічної бази кадрового менеджменту та мобілізаційної роботи для підвищення кадрової спроможності сектору безпеки і оборони [46]. Ми поділяємо цю думку, оскільки неузгодженість термінів у кадровій сфері нерідко призводить до неузгодженості управлінських рішень, дублювання функцій і різного тлумачення однакових процедур різними суб'єктами сектору.

Водночас термінологічна уніфікація не повинна перетворюватися на формальну стандартизацію мови без зміни змісту управління. Для цієї дисертації важливо не лише визначити, що означають поняття «кадровий

потенціал», «розвиток кадрового потенціалу» чи «механізми державного управління», але й показати, як ці поняття пов'язані з реальними рішеннями щодо добору, підготовки, оцінювання, просування, резервування та цифрового прогнозування кадрових потреб. Поняття «розвиток кадрового потенціалу» також потребує спеціального уточнення. У загальній управлінській літературі розвиток персоналу часто пов'язується з професійним навчанням, підвищенням кваліфікації та набуттям нових компетентностей. Такий підхід є необхідним, але не вичерпним. Для сектору безпеки і оборони розвиток кадрового потенціалу означає повний управлінський цикл, що починається з визначення потреб у персоналі й завершується не лише призначенням на посаду, а й оцінюванням результативності, службовим просуванням, утриманням фахівця та, у відповідних випадках, його реінтеграцією після завершення служби.

Саме тому механізми державного управління розвитком кадрового потенціалу не можна зводити до діяльності кадрових підрозділів. Кадрові підрозділи виконують важливу, але не єдину роль. У цьому процесі беруть участь органи державної влади, органи військового управління, керівники суб'єктів сектору безпеки і оборони, освітні та наукові установи, підрозділи професійної підготовки, органи демократичного цивільного контролю, а в умовах цифровізації також адміністратори інформаційних систем, аналітичні центри та підрозділи, відповідальні за захист даних.

Науковці, які досліджують проблематику державного управління, зазвичай розглядають механізм управління як поєднання цілей, суб'єктів, об'єктів, принципів, методів, інструментів, ресурсів і процедур, за допомогою яких відбувається цілеспрямований вплив на певну сферу суспільних відносин. Ми підтримуємо такий підхід, але вважаємо, що для сектору безпеки і оборони його слід доповнити трьома характеристиками: підвищеною нормативною формалізацією, безпековою відповідальністю та необхідністю поєднання закритості окремих процедур із вимогами демократичного цивільного контролю.

Отже, механізми державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони можна визначити як сукупність взаємопов'язаних нормативно-правових, організаційно-інституційних, кадрово-процедурних, освітньо-професійних, мотиваційних, цифрово-аналітичних, прогностичних і контрольних інструментів, за допомогою яких держава забезпечує формування, професійне зростання, оцінювання, раціональне використання, утримання та оновлення кадрового потенціалу Сил безпеки і Сил оборони.

Запропоноване визначення не заперечує наукові підходи, у яких акцент зроблено на кадровій політиці, управлінні персоналом або професійному розвитку. Навпаки, воно спирається на них, але переносить центр уваги на державно-управлінський механізм. Інакше кажучи, важливим є не лише те, що персонал потрібно добирати, навчати й оцінювати, а й те, хто ухвалює відповідні рішення, на якій правовій основі, з використанням яких даних, за якими критеріями, з якими гарантіями прозорості та яким чином ці рішення впливають на спроможність сектору безпеки і оборони.

Для кращого відображення змісту запропонованої категорії доцільно узагальнити основні складові механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони. Таке узагальнення подано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Складові механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони

Складова механізму	Зміст складової	Значення для дослідження
1	2	3
Нормативно-правова	Конституційні, законодавчі, підзаконні, відомчі та міжнародні норми, що визначають статус суб'єктів управління, порядок проходження служби, підготовки, оцінювання, просування, формування резерву та контролю.	Дає змогу оцінити, наскільки правове регулювання підтримує розвиток кадрового потенціалу або, навпаки, створює фрагментарність і міжвідомчу неузгодженість.

Складова механізму	Зміст складової	Значення для дослідження
1	2	3
Організаційно-інституційна	Система органів державної влади, військового управління, кадрових підрозділів, освітніх і наукових установ, які беруть участь у формуванні та реалізації управлінських рішень.	Показує, що розвиток кадрового потенціалу залежить від координації суб'єктів, розподілу повноважень і реального впливу інституцій на кадровий цикл.
Кадрово-процедурна	Добір, відбір, призначення, оцінювання, ротація, управління кар'єрою, формування кадрового резерву та заміщення посад.	Дозволяє розглядати кадрові процедури не як окремі адміністративні дії, а як етапи єдиного механізму розвитку кадрового потенціалу.
Освітньо-професійна	Професійна підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації, розвиток лідерства, професійна військова освіта, набуття та оновлення компетентностей.	Обґрунтовує зв'язок між навчанням, службовою результативністю, кар'єрним просуванням і підготовкою персоналу до виконання завдань у змінному безпековому середовищі.
Мотиваційна	Матеріальні, соціальні, статусні, професійні та ціннісні стимули, що забезпечують утримання кваліфікованих кадрів, службову лояльність і готовність до професійного розвитку.	Розкриває мотивацію як інструмент збереження кадрового потенціалу, а не лише як систему гарантій або компенсацій.
Цифрово-аналітична	Цифрові реєстри, електронні профілі, аналітика даних, системи підтримки рішень, автоматизований облік компетентностей і результатів оцінювання.	Показує цифровізацію як умову переходу від описового кадрового адміністрування до доказового й аналітично обґрунтованого управління.
Прогностична	Виявлення ризиків дефіциту кадрів, втрати критичних компетентностей, неефективного використання резерву, зниження мотивації та розриву між підготовкою й потребами служби.	Дає змогу пов'язати розвиток кадрового потенціалу з прогнозуванням безпекових ризиків і стратегічним плануванням людських ресурсів.
Контрольна	Демократичний цивільний контроль, підзвітність, прозорість, доброчесність, запобігання політизації та суб'єктивізму в кадрових рішеннях.	Забезпечує легітимність управлінських рішень і поєднання закритості окремих безпекових процедур із вимогами демократичного врядування.

Наведена таблиця не має на меті механічно поділити управління кадровим потенціалом на ізольовані елементи. Навпаки, її зміст свідчить про те, що кожна складова набуває реального значення лише у взаємозв'язку з іншими. Нормативно-правова складова без організаційно-інституційного забезпечення залишається декларативною; кадрово-процедурна без освітньо-професійної не формує стійких компетентностей; мотиваційна без прозорого оцінювання може втратити зв'язок із результативністю; цифрово-аналітична без контролю і правових гарантій здатна породжувати ризики формалізації або алгоритмічної упередженості.

Саме в такому взаємозв'язку доречно розглядати принципи функціонування механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу. У старій адміністративній логіці принципи нерідко подаються як перелік належних вимог: законність, професіоналізм, меритократія, політична нейтральність, доброчесність, відповідальність, прозорість. Однак для дисертаційного дослідження важливішим є не сам перелік, а те, як ці принципи працюють у конкретному управлінському процесі.

На наш погляд, законність і демократичний цивільний контроль утворюють правову рамку розвитку кадрового потенціалу. Вони не лише обмежують довільність кадрових рішень, але й визначають допустимі межі управлінської дискреції у сфері, де значна частина інформації є режимною або чутливою. У цьому аспекті розвиток кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони повинен поєднувати вимоги службової закритості з публічною підзвітністю держави перед суспільством.

У працях, присвячених демократичному врядуванню у безпековій сфері, справедливо наголошується, що цивільний контроль не може обмежуватися лише парламентськими або формально-наглядовими процедурами. Його значення полягає також у недопущенні політизації кадрових рішень, забезпеченні доброчесності, прозорості критеріїв просування та запобіганні перетворенню кадрового резерву на закритий адміністративний інструмент [89]. Ми підтримуємо такий підхід, оскільки

без контрольної складової навіть добре розроблена система професійної підготовки може бути нівельована суб'єктивними рішеннями щодо призначень.

Професіоналізм, компетентність і меритократичність, у свою чергу, формують змістову основу розвитку кадрового потенціалу. Зазначені принципи мають спільну логіку: особа повинна просуватися не лише тому, що має певну вислугу або формально відповідає посадовим вимогам, а тому, що демонструє здатність виконувати складні завдання, приймати рішення, діяти в умовах ризику, працювати з підлеглими, дотримуватися етичних стандартів і постійно оновлювати професійні компетентності.

У цьому контексті заслуговують на увагу матеріали науково-дослідних робіт Міністерства оборони України, де наголошено на необхідності використання вимог до кандидатів на посади військовослужбовців при управлінні їхньою кар'єрою [121, с. 48–53]. Ми вважаємо таку позицію методологічно значущою, адже вона дозволяє перевести принцип професіоналізму з площини загальної декларації у площину конкретних управлінських критеріїв: вимоги до посади, результати оцінювання, професійна підготовка і кар'єрне рішення мають бути взаємопов'язаними.

Водночас меритократичність у секторі безпеки і оборони не може зводитися до конкурсу або формальної оцінки особових справ. Вона передбачає наявність зрозумілого зв'язку між результатами служби, професійним розвитком і просуванням. Якщо оцінювання результативності не впливає на призначення або перебуває у розриві з реальними рішеннями керівництва, то механізм розвитку кадрового потенціалу втрачає довіру персоналу та перестає виконувати мотиваційну функцію.

Значний науковий інтерес становить також співвідношення патріотичності, політичної нейтральності та доброчесності. У традиційній риториці ці категорії інколи розглядаються окремо, однак у секторі безпеки і оборони вони мають бути поєднані. Патріотичність визначає ціннісну спрямованість служби, політична нейтральність захищає інституції від

партійного впливу, а доброчесність забезпечує довіру до кадрових рішень. Якщо хоча б один із цих елементів випадає, розвиток кадрового потенціалу набуває деформованого характеру.

Ми поділяємо позицію дослідників, які пов'язують патріотичність не з декларативною лояльністю, а з готовністю діяти в межах конституційного обов'язку, професійної етики й публічного інтересу [97, с. 18–27]. У цьому сенсі кадровий потенціал сектору безпеки і оборони формується не лише через навчання або службовий досвід, а й через засвоєння персоналом ціннісних орієнтирів демократичної правової держави. Саме тому патріотичність не суперечить політичній нейтральності, а, навпаки, потребує її як гарантії служіння державі, а не окремій політичній силі.

Цифровізація додає до зазначених принципів новий зміст. Якщо раніше кадрове управління значною мірою спиралося на паперові облікові документи, особові справи, звіти та індивідуальну обізнаність керівників, то в умовах цифровізації зростає значення даних, аналітики, електронних профілів, автоматизованого обліку компетентностей і прогнозних моделей. Проте ми не підтримуємо підхід, за яким цифровізація сама по собі вважається гарантією ефективності. Цифровий інструмент має цінність лише тоді, коли він підпорядкований зрозумілій управлінській меті.

З цього погляду цифровий профіль військовослужбовця або працівника суб'єкта сектору безпеки і оборони доцільно розглядати не як електронний аналог особової справи, а як інструмент підтримки управлінського рішення. Його значення полягає в можливості поєднати дані про освіту, бойовий або службовий досвід, професійну підготовку, результати оцінювання, компетентності, участь у спеціальних курсах, психологічну готовність та перспективи кар'єрного розвитку.

Водночас цифровий профіль не повинен замінювати управлінське судження. Дані можуть підказувати ризики, порівнювати кандидатів, виявляти дефіцит компетентностей або прогнозувати потребу в підготовці, але остаточне рішення має залишатися відповідальністю уповноваженого

суб'єкта державного управління. Інакше виникає ризик технократичного спрощення кадрової роботи, коли складні професійні, моральні та психологічні характеристики особи редукуються до набору цифрових показників. У цьому аспекті цифровізація тісно пов'язана з прогностичністю. На відміну від традиційної кадрової моделі, яка здебільшого фіксує наявний стан персоналу, прогностичний підхід має відповідати на питання про майбутні ризики: які посади можуть стати критичними, які компетентності можуть бути втрачені, які категорії персоналу мають підвищений ризик звільнення, де виникає розрив між підготовкою та фактичними потребами служби, які кадрові рішення мають бути ухвалені заздалегідь.

На наше переконання, саме прогностичний вимір дозволяє відмежувати розвиток кадрового потенціалу від поточного кадрового адміністрування. Якщо управління реагує лише на вже наявний дефіцит кадрів, воно не забезпечує стійкості сектору безпеки і оборони. Якщо ж воно здатне прогнозувати дефіцит, готувати резерв, планувати навчання, забезпечувати ротацію та утримувати критичних фахівців, тоді кадровий потенціал стає не статистичною характеристикою персоналу, а реальною державною спроможністю.

Окремого значення набуває питання реінтеграції осіб, які завершують військову службу або повертаються до цивільного життя після участі у виконанні завдань оборони держави. У традиційному розумінні кадрового циклу увага зосереджується переважно на вході до системи: доборі, підготовці та призначенні. Однак сучасні умови вимагають урахування і зворотного кадрового циклу, тобто використання набутого досвіду військовослужбовців і ветеранів у системі публічної служби, правоохоронних органах, освітніх, аналітичних та безпекових інституціях.

Ми вважаємо, що без цього елемента розвиток кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони залишається неповним. Держава інвестує значні ресурси у підготовку, бойовий досвід, лідерські якості та управлінські навички персоналу. Втрата цього ресурсу після завершення служби є не лише

соціальною, а й управлінською проблемою. Тому реінтеграція має розглядатися як частина механізму розвитку кадрового потенціалу, а не лише як елемент соціального захисту.

Зарубіжні підходи до управління людськими ресурсами у безпековій сфері також підтверджують необхідність переходу від вузької кадрової роботи до цілісного управління спроможностями. Так, у працях Дж. Дертузоа та С. Гарбера управління військовим персоналом розглядається як система, що поєднує набір, професійний розвиток, кар'єрне планування, стандартизацію та оцінювання ефективності [146, с. 15–22]. Ми підтримуємо цей підхід у частині цілісності кадрового циклу, однак вважаємо, що для України він має бути адаптований до умов воєнного стану, мобілізаційного навантаження та потреб демократичного цивільного контролю.

Подібний висновок можна зробити і щодо стандартів НАТО. Їх не варто розглядати лише як зовнішню вимогу або формальну умову євроатлантичної інтеграції. У площині досліджуваної теми стандарти НАТО становлять орієнтир для уніфікації кадрових процедур, розвитку професійної військової освіти, зміцнення сержантського корпусу, формування компетентнісних моделей, забезпечення доброчесності та підвищення сумісності українського сектору безпеки і оборони з інституціями держав-членів Альянсу. Разом із тим, автоматичне перенесення іноземних моделей у національну систему є методологічно помилковим. Ми підтримуємо ідею адаптації зарубіжного досвіду, але лише за умови врахування українського правового середовища, структури сектору безпеки і оборони, досвіду повномасштабної війни, ролі мобілізаційного ресурсу та соціальних наслідків тривалого воєнного навантаження. Інакше стандартизація може залишитися формальною, не змінюючи якості управлінських рішень.

З наведеного випливає, що механізми державного управління розвитком кадрового потенціалу мають не лише інституційний, а й ціннісно-нормативний характер. Вони визначають, за якою логікою держава відбирає людей для виконання безпекових функцій, які якості вважає пріоритетними,

як оцінює службову результативність, за що винагороджує, кого просуває, які компетентності прогнозує як критичні та як забезпечує контроль за кадровими рішеннями.

Саме тому розвиток кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони доцільно розглядати як динамічний управлінський процес, що одночасно спрямований на забезпечення поточних потреб і формування майбутньої стійкості. Поточний вимір пов'язаний із комплектуванням, підготовкою, призначенням і виконанням завдань. Стратегічний вимір охоплює прогнозування потреб, розвиток компетентностей, кадровий резерв, реінтеграцію ветеранів, цифрове управління даними та інституційну спадковість.

У такому розумінні основна наукова проблема полягає не в тому, щоб описати окремі кадрові процедури, а в тому, щоб виявити, чи утворюють вони цілісний механізм державного управління. Якщо добір, підготовка, оцінювання, мотивація і просування існують окремо, не пов'язані даними, правовими вимогами та управлінською відповідальністю, то розвиток кадрового потенціалу має фрагментарний характер. Якщо ж ці елементи функціонують як взаємопов'язаний цикл, тоді можна говорити про наявність дієвого державного механізму.

Таким чином, теоретичне значення підрозділу полягає в тому, що кадровий потенціал сектору безпеки і оборони визначається як стратегічний об'єкт державного управління, а його розвиток – як повний управлінський цикл, що охоплює формування, професійне зростання, оцінювання, використання, утримання, оновлення та прогнозування кадрових спроможностей. Такий підхід дозволяє пов'язати перше завдання дисертації з подальшою науковою новизною, оскільки уточнення понятійного апарату стає основою для дослідження реального стану функціонування відповідних механізмів.

У межах авторського підходу механізми державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони постають як

багаторівнева система впливів, у якій нормативно-правове регулювання, інституційна координація, кадрові процедури, професійна підготовка, мотивація, цифрова аналітика, прогнозування ризиків і демократичний контроль мають працювати узгоджено. Саме така узгодженість, а не формальна наявність окремих процедур, визначає якість державного управління у досліджуваній сфері. Зроблене теоретичне узагальнення створює підстави для подальшого аналізу нормативно-правового забезпечення. Якщо розвиток кадрового потенціалу розглядається як цілісний об'єкт державного управління, то нормативно-правові акти мають оцінюватися не лише з погляду їх кількості або формальної чинності, а з погляду того, наскільки вони забезпечують узгодженість суб'єктів, процедур, цифрових інструментів, контрольних механізмів і стратегічних цілей розвитку сектору безпеки і оборони.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що сутність механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони полягає в організованому, нормативно врегульованому, інституційно забезпеченому, цифрово підтриманому та стратегічно спрямованому впливі держави на формування і використання професійних, управлінських, лідерських, цифрових, морально-психологічних та мобілізаційних вмінь персоналу. Саме таке розуміння дозволяє перейти від опису кадрової роботи до аналізу механізмів державного управління, що відповідає темі дисертаційного дослідження та логіці спеціальності 25.00.05.

1.2. Нормативно-правове забезпечення механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони

Нормативно-правове забезпечення механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони має принципове значення не лише для юридичного оформлення кадрових процесів, але й для визначення меж, способів і процедур управлінського впливу держави на

формування, професійний розвиток, використання, утримання та відтворення кадрового ресурсу безпекових інституцій. Саме у нормативно-правовій площині загальні стратегічні цілі держави трансформуються у конкретні повноваження суб'єктів управління, службові процедури, вимоги до персоналу, правила просування, обмеження дискреції посадових осіб і гарантії демократичного цивільного контролю. Тому в межах цього дослідження правове регулювання розглядається не як формальний перелік актів, а як один із базових механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони.

У науковій літературі неодноразово звертається увага на те, що кадрові процеси у сфері державної безпеки та оборони не можуть бути організовані виключно на підставі адміністративної доцільності. Як зазначає В. Столбовий, службові правовідносини у сфері національної безпеки мають спеціальний характер, оскільки поєднують публічно-владний статус, підвищений рівень дисципліни, обмеження окремих прав і водночас особливі гарантії проходження служби [82, с. 120–124]. Ми підтримуємо такий підхід, однак вважаємо, що для теми нашого дослідження важливо зробити такий крок: нормативно-правове забезпечення має оцінюватися не лише з позиції юридичної визначеності службового статусу, а й з позиції його здатності забезпечувати розвиток кадрового потенціалу як управлінського ресурсу держави.

У цьому аспекті розвиток кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони не зводиться до комплектування посад чи формального проходження служби. Йдеться про здатність держави через систему правових норм і управлінських процедур забезпечити наявність професійно підготовлених, мотивованих, доброчесних, психологічно стійких та здатних до адаптації кадрів. Відповідно нормативно-правове забезпечення має охоплювати не лише питання прийняття на службу, звільнення або присвоєння звань, а й такі сегменти, як професійна підготовка, оцінювання результативності, управління кар'єрою, формування кадрового резерву,

цифровий облік, прогнозування кадрових ризиків, демократичний цивільний контроль і реінтеграція осіб, які завершують службу.

Саме тому цілком слушною є позиція О. Романюк, яка в контексті розвитку лідерства в органах публічної влади підкреслює значення нормативно-правового забезпечення як умови інституційного закріплення управлінських стандартів, без яких кадровий розвиток залишається залежним від ситуативних рішень керівника [78, с. 47–48]. Поділяючи цю думку, зазначимо, що для сектору безпеки і оборони така залежність є особливо ризикованою. У мирний час вона може породжувати закритість кадрових процедур, а в умовах воєнного стану – безпосередньо впливати на якість командування, стійкість підрозділів і здатність держави раціонально використовувати людський ресурс.

Початковою ланкою нормативно-правової основи механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу є Конституція України, яка закріплює засади суверенітету, оборони держави, правового порядку, служіння Українському народові та підконтрольності публічної влади [52]. У контексті нашого дослідження Конституція має не лише загальноправове, але й методологічне значення, оскільки задає межі допустимого управлінського впливу на персонал сектору безпеки і оборони. З одного боку, держава має право встановлювати спеціальні вимоги до служби, дисципліни та підпорядкування. З іншого боку, ці вимоги не можуть відриватися від принципів законності, правової визначеності, поваги до прав людини та демократичної підзвітності.

Закон України «Про національну безпеку України» визначає склад сектору безпеки і оборони, окреслює Сили безпеки, Сили оборони, оборонно-промисловий комплекс, громадян і громадські об'єднання, які беруть участь у забезпеченні національної безпеки, а також закріплює засади демократичного цивільного контролю [36]. Для дослідження механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу цей закон є системоутворюючим, адже він дозволяє розглядати кадровий потенціал не

лише в межах Збройних Сил України, а в ширшому інституційному полі сектору безпеки і оборони. Водночас саме на цьому рівні проявляється одна з ключових проблем: закон встановлює загальні рамки сектору, однак не формує цілісної моделі управління розвитком кадрового потенціалу всіх його суб'єктів.

Ми підтримуємо підхід Ф. Саганюка та інших науковців, які наголошують на необхідності консолідації державного управління сектором безпеки і оборони, оскільки роз'єднаність управлінських підсистем ускладнює вироблення спільних стандартів і процедур [79, с. 14–17]. Однак у межах цієї роботи акцент переноситься саме на кадровий вимір такої консолідації. Якщо органи сектору безпеки і оборони діють у спільному безпековому просторі, то розвиток кадрового потенціалу також має спиратися на узгоджені вимоги до компетентностей, професійної підготовки, оцінювання, цифрового обліку та управління кар'єрою.

Закон України «Про оборону України» деталізує організаційні засади оборони держави, визначає повноваження органів державної влади у сфері оборони та створює нормативну рамку для функціонування Сил оборони [37]. Його значення для теми дисертації полягає в тому, що оборона розглядається як функція держави, реалізація якої неможлива без належного кадрового забезпечення. Проте у чинному нормативному полі кадровий потенціал часто залишається похідним елементом оборонного планування, тоді як в умовах тривалої війни він має бути одним із центральних об'єктів державного управління.

У свою чергу, Закон України «Про військовий обов'язок і військову службу» встановлює правові засади виконання військового обов'язку, проходження військової служби, комплектування військових формувань, підготовки громадян до військової служби та звільнення з неї [30]. Цей акт становить одну з головних нормативних основ кадрового циклу в Силах оборони. Водночас для сучасної моделі розвитку кадрового потенціалу його положень недостатньо, якщо вони не поєднані з управлінськими

інструментами оцінювання результативності, прогнозування потреб, цифрового супроводу кар'єри та подальшої реінтеграції військовослужбовців після завершення служби.

Важливим для цієї теми є і Закон України «Про державну службу», оскільки сектор безпеки і оборони включає не лише військовослужбовців, а й державних службовців, посадових осіб, працівників органів управління, аналітичних, освітніх, контрольних і забезпечувальних структур [32]. Його значення полягає в тому, що він закріплює засади професійності, політичної неупередженості, доброчесності, результативності та службової кар'єри. Водночас практика функціонування безпекового сектору показує, що загальні правила державної служби не завжди достатньо враховують особливості роботи в умовах воєнного стану, підвищеної секретності, мобілізаційних потреб і міжвідомчої координації.

Особливої уваги потребує правовий режим воєнного стану. Указ Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24 лютого 2022 р. № 64/2022 створив новий управлінський контекст, у межах якого кадрові рішення стали ухвалюватися в умовах підвищеної терміновості, дефіциту часу, ресурсної напруженості та посиленої потреби у безперервності управління [85]. На наш погляд, саме воєнний стан виявив ті нормативні прогалини, які в мирний час могли залишатися прихованими: недостатню інтеграцію кадрових даних, слабкість довгострокового прогнозування, фрагментарність кадрового резерву та недостатню нормативну визначеність цифрових інструментів кадрового управління.

З огляду на це нормативно-правове забезпечення механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони доцільно розглядати як багаторівневу систему. Її перший рівень формують конституційні засади, другий – закони у сфері національної безпеки, оборони, військової служби, державної служби та соціального захисту, третій – акти Президента України, Кабінету Міністрів України, міністерств і відомств, четвертий – міжнародні та євроатлантичні стандарти,

які поступово трансформуються у національні управлінські практики. Така багаторівневість є необхідною, але вона одночасно породжує ризик розривів між загальними принципами і практикою кадрових рішень.

Таблиця 1.2

Рівні нормативно-правового забезпечення механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони

Рівень нормативно-правового забезпечення	Зміст регулювання	Значення для механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу
Конституційний рівень	Закріплює засади державності, оборони, законності, служіння Українському народові та підконтрольності публічної влади.	Визначає межі управлінського впливу на персонал та гарантує легітимність кадрових рішень.
Законодавчий рівень	Охоплює закони у сфері національної безпеки, оборони, військової та державної служби, статусу ветеранів.	Формує правила комплектування, проходження служби, професійного розвитку, кар'єри та зворотного кадрового циклу.
Підзаконний та відомчий рівень	Конкретизує процедури добору, оцінювання, призначення, підготовки, ротації, резерву та службового контролю.	Забезпечує реалізацію кадрових рішень, але потребує міжвідомчої узгодженості.
Цифрово-аналітичний рівень	Охоплює регулювання цифрових профілів, кадрових реєстрів, аналітики даних і прогнозування ризиків.	Створює умови переходу від описового обліку до доказового управління розвитком кадрового потенціалу.
Міжнародний та євроатлантичний рівень	Включає стандарти НАТО щодо доброчесності, професійної освіти, сумісності, кар'єри та цивільного контролю.	Сприяє уніфікації кадрових процедур, професіоналізації персоналу та євроатлантичній сумісності.

Наведена систематизація дозволяє стверджувати, що нормативно-правове забезпечення не може оцінюватися лише за кількістю прийнятих актів. Значно важливішим є те, чи забезпечують ці акти узгодженість

кадрового циклу: від формування потреби у персоналі до його добору, підготовки, просування, утримання та подальшої реінтеграції. У цьому контексті нормативна база сектору безпеки і оборони України є розгалуженою, але не завжди достатньо інтегрованою.

Однією з найбільш відчутних проблем є фрагментарність правового регулювання. Науковці слушно зазначають, що фрагментація управлінських норм у сфері публічної влади призводить до розриву між формальним закріпленням повноважень і реальною здатністю інституцій до узгоджених дій [78, с. 45–50]. Для сектору безпеки і оборони ця проблема набуває особливого значення, оскільки кадровий потенціал формується різними суб'єктами, які мають власні відомчі процедури, різні моделі оцінювання, неоднакові підходи до професійної підготовки і власні цифрові облікові системи.

Не можна не враховувати і те, що Закон України «Про національну безпеку України» закріплює демократичний цивільний контроль як одну з ключових засад функціонування сектору безпеки і оборони [36]. Разом із тим, у практиці кадрових призначень, формування резерву та кар'єрного просування демократичний цивільний контроль залишається нормативно окресленим ширше, ніж процедурно забезпеченим. В. Дроздюк справедливо підкреслює, що цивільний контроль має бути не декларативним, а процедурним механізмом впливу на прозорість і підзвітність сектору безпеки і оборони [27, с. 202–208]. Ми підтримуємо цю позицію, однак вважаємо за необхідне уточнити її кадровий вимір: контроль має стосуватися не лише використання ресурсів або діяльності органів управління, але й правил добору, просування та резервування керівних кадрів.

Саме тут виникає одна з колізій, на яку доцільно звернути особливу увагу. З одного боку, сектор безпеки і оборони об'єктивно потребує закритості окремих процедур, захисту службової інформації, оперативності ухвалення рішень і підпорядкування в умовах воєнного стану. З іншого боку, надмірна закритість кадрових процедур створює ризик формалізації

оцінювання, непрозорості просування, слабого зовнішнього контролю та відриву службової кар'єри від реальних компетентностей. Тому нормативно-правове забезпечення має шукати баланс між безпековою закритістю і демократичною підзвітністю.

У сучасних дослідженнях демократичного цивільного контролю також наголошується на тому, що прозорість у секторі безпеки і оборони не повинна ототожнюватися з розкриттям службової або таємної інформації. Ідеться радше про наявність зрозумілих правил, визначених процедур, інституційної підзвітності та можливості перевірки того, чи відповідають кадрові рішення встановленим критеріям [93]. У цьому сенсі кадровий резерв, оцінювання результативності та просування по службі мають отримати чіткіші нормативні гарантії процедурної справедливості.

Окремого значення набуває нормативне забезпечення цифровізації кадрових процесів. У сучасних роботах з державного управління цифровізація дедалі частіше розглядається не як допоміжна технологія, а як чинник зміни управлінської архітектури. А. Алієв, аналізуючи інтеграцію цифрових технологій у механізми забезпечення національної безпеки, слушно підкреслює, що цифрові рішення змінюють не лише швидкість обробки інформації, але й сам характер управлінського реагування [4]. На нашу думку, це положення безпосередньо стосується розвитку кадрового потенціалу: цифрові інструменти мають бути нормативно врегульовані як засоби підтримки управлінських рішень, а не лише як електронні бази даних.

Проблема полягає в тому, що в чинному нормативному полі України цифровізація кадрових процесів у секторі безпеки і оборони ще не отримала завершеного системного оформлення. Наявність окремих електронних реєстрів, інформаційних систем або цифрових платформ не означає існування єдиного цифрово-аналітичного механізму управління розвитком кадрового потенціалу. Для такого механізму необхідні нормативні правила щодо змісту цифрового профілю військовослужбовця, порядку доступу до кадрових даних, захисту персональної інформації, сумісності відомчих

систем, використання аналітики даних, запобігання дискримінації в алгоритмічному оцінюванні та відповідальності за управлінські рішення, ухвалені на підставі цифрових інструментів.

П. Польовий, досліджуючи кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства, наголошує на необхідності переосмислення компетентностей персоналу і методів управління ним в умовах цифровізації [71].

Ми поділяємо цю позицію, але для сектору безпеки і оборони вона має бути доповнена безпековим компонентом. Цифровізація тут не може бути лише засобом підвищення адміністративної зручності; вона має забезпечувати кадрову стійкість, своєчасне виявлення дефіциту компетентностей, прогнозування ризиків втрати фахівців і підтримку рішень щодо підготовки резерву.

Значущим нормативним блоком є також законодавство про соціальний захист ветеранів і ветеранську політику. Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» визначає правовий статус ветеранів, їхні гарантії, пільги та основи соціального захисту [41]. Однак у межах дослідження розвитку кадрового потенціалу важливо вийти за межі соціально-захисного підходу. Ветерани мають розглядатися не лише як отримувачі державної підтримки, а і як носії унікального управлінського, бойового, організаційного та лідерського досвіду, який може бути використаний у системі публічної служби, правоохоронних органах, освітніх, аналітичних і безпекових інституціях.

Розпорядження Кабінету Міністрів України про схвалення Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року створює підстави для розгляду ветеранської політики як складової повоєнного розвитку держави [77]. Для нашої теми це має безпосереднє значення, адже розвиток кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони не завершується моментом звільнення особи зі служби. Навпаки, у сучасних умовах має формуватися зворотний кадровий цикл, у межах якого досвід ветеранів інтегрується у систему

публічного управління, місцевого самоврядування, правоохоронної діяльності, підготовки кадрів і громадської безпеки.

О. Остапенко розглядає механізми публічного управління ветеранською політикою у зв'язку зі зміцненням народовладдя на рівні територіальних громад [69]. Ми підтримуємо цей підхід, проте вважаємо, що для сектору безпеки і оборони його потрібно доповнити управлінсько-кадровим виміром. Місцеві громади, органи публічної влади та безпекові інституції можуть використовувати потенціал ветеранів не лише у сфері соціальної адаптації, але й у системі підготовки молоді, кризового управління, територіальної оборони, національно-патріотичного виховання та інституційної пам'яті.

У цьому контексті нормативно-правове забезпечення механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу має охоплювати не лише прямий кадровий цикл, а й зворотний. Прямий цикл включає добір, відбір, підготовку, оцінювання, просування та утримання персоналу. Зворотний цикл охоплює демобілізацію, професійну переорієнтацію, використання набутого досвіду, працевлаштування у сфері публічної служби та залучення ветеранів до безпекової спроможності громад. Наявність такого циклу є ознакою зрілості державного управління, оскільки держава не втрачає кадровий ресурс після завершення служби, а трансформує його у довгостроковий потенціал суспільної стійкості.

Євроатлантичний вимір нормативно-правового забезпечення також має істотне значення. Стандарти НАТО у сфері військових звань, професійної військової освіти, індивідуальної підготовки, доброчесності, управління кар'єрою та цифрової трансформації виконують не лише технічну, але й управлінську функцію. Наприклад, STANAG 2116 сприяє зіставності військових звань і посадових рівнів, що важливо для взаємодії, професійної мобільності та взаємного визнання кваліфікацій [143]. У свою чергу, документи НАТО з доброчесності формують стандарт прозорості та підзвітності, який має бути інтегрований у національні кадрові процедури

[146].

Водночас імплементація стандартів НАТО не повинна зводитися до формального запозичення термінів або механічного копіювання процедур. Для України важливо визначити, які саме управлінські параметри цих стандартів можуть бути адаптовані до національної правової системи. Це стосується співвідношення військових звань і посад, професійних компетентностей, підготовки сержантського корпусу, добору на командні посади, оцінювання лідерського потенціалу, вимог до доброчесності та процедур контролю за кар'єрним просуванням.

Окремої уваги в умовах цифровізації потребують документи НАТО щодо цифрової трансформації та використання даних для посилення колективної оборони [151]. Їх значення для України полягає не лише у технологічному орієнтирі, а й у формуванні нового підходу до управління даними як до стратегічного ресурсу. У кадровій сфері це означає, що дані про компетентності, підготовку, досвід, результати оцінювання, психологічну стійкість, мобільність і ризики втрати фахівців мають бути не розрізненими відомчими записами, а основою для прогнозних управлінських рішень.

Отже, нормативно-правове забезпечення механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони повинно виконувати щонайменше п'ять взаємопов'язаних функцій. По-перше, воно має легітимувати управлінський вплив держави на кадрові процеси, по-друге, – забезпечувати єдність кадрового циклу, по-третє, – обмежувати суб'єктивізм у кадрових рішеннях через визначені процедури і критерії, по-четверте, – створювати правові умови для цифровізації та прогнозування кадрових ризиків, по-п'яте, – гарантувати демократичний цивільний контроль і використання кадрового потенціалу після завершення служби.

Узагальнення викладеного дозволяє запропонувати таке авторське розуміння: нормативно-правове забезпечення механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони – це

системно організована сукупність конституційних, законодавчих, підзаконних, відомчих, міжнародних та цифрово-процедурних норм, які визначають суб'єктів, повноваження, принципи, процедури, стандарти, інструменти і межі управлінського впливу держави на формування, професійний розвиток, оцінювання, просування, утримання, реінтеграцію та прогностне забезпечення кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони.

Таке визначення відрізняється від вузького правового підходу тим, що воно поєднує юридичну, управлінську, інституційну, цифрову та прогностичну складові. Нормативна база у цьому випадку не лише фіксує правила проходження служби, а й задає логіку розвитку кадрового потенціалу. Саме тому її стан безпосередньо впливає на здатність держави своєчасно готувати кадри, призначати їх на відповідні посади, утримувати професіоналів, інтегрувати стандарти НАТО, забезпечувати контроль і прогнозувати кадрові ризики.

Водночас проведений аналіз свідчить, що чинне нормативно-правове забезпечення ще не повною мірою відповідає потребам цифровізованого державного управління розвитком кадрового потенціалу. Найбільш помітними залишаються такі розриви: відсутність єдиної концептуальної рамки розвитку кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони; недостатня узгодженість норм про добір, оцінювання, підготовку і кар'єру; слабе процедурне наповнення демократичного цивільного контролю у кадровій сфері; неповна нормативна визначеність цифрових кадрових інструментів; недостатній зв'язок між кадровою політикою, ветеранською політикою і зворотним кадровим циклом.

Зважаючи на викладене, подальше вдосконалення нормативно-правового забезпечення має відбуватися не шляхом простого збільшення кількості актів, а через їх змістову інтеграцію навколо єдиного управлінського циклу розвитку кадрового потенціалу. Такий цикл має охоплювати прогнозування потреб, добір, відбір, підготовку, оцінювання,

призначення, кар'єрне просування, формування резерву, мотивацію, утримання, демобілізацію, реінтеграцію та використання даних для прийняття рішень.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони виступає не допоміжним елементом, а однією з ключових передумов наукового обґрунтування теми дисертації. Воно дозволяє перейти від загального опису кадрових процедур до дослідження того, якими саме правовими, інституційними, цифровими і контрольними засобами держава організовує розвиток кадрового потенціалу. Саме ця логіка надалі дає можливість аналізувати зарубіжний досвід не як самотійну інформаційну площину, а як джерело порівняльних управлінських рішень, придатних для адаптації в Україні.

1.3. Зарубіжний досвід функціонування механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони

Зарубіжний досвід функціонування механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони має особливе значення для української науки державного управління не як сукупність готових організаційних рішень, а як джерело методологічних орієнтирів, за допомогою яких можна критично оцінити стан національної системи кадрового забезпечення, професійної підготовки, управління кар'єрою та цифрового супроводу кадрових процесів. У цьому контексті порівняльний аналіз не повинен зводитися до опису досвіду окремих держав або формального переліку стандартів НАТО. Йдеться передусім про з'ясування того, які саме управлінські механізми забезпечують стійкість кадрового потенціалу, його відтворення, професіоналізацію, підзвітність і здатність адаптуватися до змін безпекового середовища.

У науковій літературі справедливо підкреслюється, що сфера безпеки і

оборони є однією з найбільш інституційно чутливих сфер державного управління, оскільки кадрові рішення тут впливають не лише на ефективність окремих органів чи військових формувань, а й на обороноздатність держави, якість стратегічного планування, рівень довіри суспільства та спроможність держави діяти в умовах кризи. Саме тому зарубіжні моделі розвитку кадрового потенціалу доцільно розглядати не ізольовано, а у зв'язку з цивільно-військовими відносинами, правовою культурою, професійною етикою, системою демократичного контролю та технологічним рівнем управління персоналом.

Класичні підходи до аналізу цивільно-військових відносин, запропоновані С. Гантінгтоном, ґрунтуються на ідеї професіоналізації військового корпусу та відносного відокремлення професійної військової компетентності від поточної політичної кон'юнктури. Ми підтримуємо цю позицію в тій частині, що розвиток кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони справді неможливий без сталих професійних стандартів, автономії фахового оцінювання та довгострокового планування кар'єри. Водночас український контекст воєнного стану засвідчує, що професійна автономія не може ототожнюватися із закритістю кадрових процедур, оскільки в демократичній державі вона повинна поєднуватися з підзвітністю, прозорістю та цивільним контролем [127, с. 80–95].

Іншу важливу площину аналізу пропонує П. Фівер, який розглядає цивільно-військові відносини через категорії контролю, делегування та агентської відповідальності. На нашу думку, такий підхід є продуктивним для теми дисертації, оскільки дозволяє побачити кадровий потенціал не лише як сукупність підготовлених осіб, а як сферу управлінського делегування, де держава визначає цілі, встановлює правила, контролює результати та коригує кадрові рішення відповідно до стратегічних інтересів. У цьому сенсі зарубіжний досвід доводить, що ефективний механізм державного управління розвитком кадрового потенціалу повинен мати не тільки професійну, але й контрольну складову [119, с. 54–71].

Т. Бруно та Ф. Матей, досліджуючи демократичний контроль над сектором безпеки, наголошують на необхідності поєднання ефективності, підзвітності та професіоналізму. Ми вважаємо, що саме ця триєдина логіка є особливо важливою для України. Якщо механізми розвитку кадрового потенціалу забезпечують лише оперативну ефективність, але не мають належної підзвітності, вони можуть відтворювати закритість та корпоративність. Якщо ж акцент робиться лише на контролі без професійної автономії, кадрова система втрачає здатність до швидкого реагування. Тому зарубіжні підходи до демократичного контролю мають бути адаптовані не як зовнішня вимога, а як внутрішній управлінський запобіжник проти суб'єктивізму в кадрових рішеннях [104, с. 18–31].

У цьому зв'язку слід погодитися з позицією дослідників, які вказують, що кадрові системи сектору безпеки і оборони відрізняються від цивільних систем управління персоналом високим рівнем нормативної формалізації, жорсткою службовою ієрархією, підвищеними вимогами до дисципліни, психологічної готовності та готовності діяти в умовах ризику. Проте ми не можемо повністю підтримати підхід, за яким ця специфіка нібито виправдовує надмірну закритість кадрових процедур. Навпаки, саме через високі ризики помилкового кадрового рішення у безпековій сфері мають існувати зрозумілі критерії добору, оцінювання, підготовки, просування і відповідальності.

Власне, зарубіжний досвід переконує, що розвиток кадрового потенціалу у секторі безпеки і оборони не може забезпечуватися лише через збільшення чисельності персоналу або вдосконалення окремих процедур добору. Йдеться про формування цілісного управлінського циклу, в якому планування потреб, рекрутинг, професійна підготовка, оцінювання результативності, просування, утримання, ротація та завершення служби розглядаються як взаємопов'язані елементи. Науковці Т. де Буйс та П. Олстхоорн слушно зазначають, що сучасне управління людськими ресурсами у військових організаціях має враховувати не лише адміністративні потреби,

а й зміну характеру війни, технологізацію, зростання значення лідерства та потребу в гнучких компетентностях [114, с. 3–8].

Ми підтримуємо цю позицію, але вважаємо, що для української тематики важливо зробити ще один крок: говорити не лише про HRM у військових організаціях, а про механізми державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони. Такий підхід дозволяє вийти за межі організаційного менеджменту й охопити нормативно-правове забезпечення, стратегічне планування, міжвідомчу координацію, демократичний цивільний контроль, цифровізацію та прогнозування кадрових ризиків. Саме тут зарубіжний досвід може бути корисним не як шаблон, а як система критеріїв оцінювання власної моделі.

Досвід Сполучених Штатів Америки традиційно розглядається як один із найбільш розвинених у частині поєднання стратегічного планування людського капіталу, управління талантами, професійної військової освіти та цифрового супроводу кадрових рішень. У документах армії США кадровий потенціал розглядається як основа боєготовності, а управління людьми – як стратегічна функція, від якої залежить здатність військової організації діяти у складному середовищі. Важливо, що у такій моделі наголос робиться не лише на рекрутингу, а й на розвитку лідерства, утриманні фахівців, управлінні кар’єрою та формуванні культури довіри [167, с. 4–12].

На думку К. Вардінскі, управління талантами в офіцерському корпусі повинно відходити від інерційної логіки просування за формальними ознаками та наближатися до моделі, в якій службове призначення враховує здібності, досвід, потенціал і потреби організації. Ми підтримуємо таке бачення, оскільки воно відповідає сучасним вимогам до розвитку кадрового потенціалу. Водночас для України механічне перенесення американської моделі є неможливим через інший масштаб ресурсів, іншу історію інституційного розвитку та умови повномасштабної війни. Корисною для адаптації є не сама організаційна форма, а принцип зв’язку між оцінюванням, навчанням, призначенням і прогнозуванням потреб [177, с. 11–19].

Окремої уваги заслуговують підходи RAND Corporation до планування оборонного управління людськими ресурсами. У дослідженнях К. Голдман та співавторів підкреслюється, що стратегічне планування у сфері оборонного HRM повинно виходити з довгострокових сценаріїв, оцінки інституційних спроможностей і зіставлення кадрових ресурсів із майбутніми потребами. Ми вважаємо, що ця позиція прямо пов'язана з українською проблемою прогнозування кадрових ризиків. Якщо кадрові рішення приймаються переважно реактивно, після виникнення дефіциту або втрати фахівців, механізм державного управління втрачає випереджальний характер [123, с. 17–29].

Саме тому американський досвід варто використовувати для обґрунтування переходу від обліково-адміністративної моделі до аналітико-прогностичної моделі управління розвитком кадрового потенціалу. Слід взяти до уваги, що така адаптація потребує обережності. У США значна частина механізмів підтримується стабільним фінансуванням, розвиненою кадровою аналітикою, сталою системою професійної освіти та інституційною культурою оцінювання. В Україні ці елементи перебувають у стані трансформації, тому запровадження цифрових кадрових інструментів має супроводжуватися одночасним унормуванням процедур, захистом даних і підвищенням довіри до результатів оцінювання.

Британська модель розвитку кадрового потенціалу у сфері оборони становить інтерес через поєднання жорсткої службової організації з увагою до людського виміру оборони. У Defence People Strategy персонал розглядається не лише як ресурс, а як центральний елемент оборонної спроможності. Такий підхід нам видається важливим, оскільки він дозволяє уникнути вузького розуміння кадрового потенціалу як сукупності штатних одиниць. Для України це особливо актуально в умовах воєнного стану, коли втрата досвідченого персоналу означає не тільки кількісну проблему, а й втрату компетентностей, лідерського досвіду та інституційної пам'яті [171, с. 6–14].

Разом з тим британський досвід демонструє й іншу важливу рису: розвиток кадрового потенціалу пов'язується з умовами служби, добробутом персоналу, лідерством, різноманітністю кар'єрних траєкторій та підтримкою професійної мотивації. Ми підтримуємо такий підхід, але вважаємо, що для українського сектору безпеки і оборони він має бути поєднаний із мобілізаційною логікою, питаннями демобілізації, повернення до цивільної служби та реінтеграції ветеранів. Інакше розвиток кадрового потенціалу буде розглядатися лише як внутрішньоорганізаційний процес, а не як частина державної політики стійкості.

Нормативні документи Міністерства оборони Великої Британії щодо рекрутингу, відбору та лідерства свідчать про високий рівень процедурної деталізації кадрових процесів. З одного боку, така деталізація підвищує передбачуваність і рівність доступу до службових можливостей. З іншого боку, надмірна формалізація може обмежувати гнучкість кадрового реагування у кризових умовах. Для України актуальним є пошук балансу між стандартизацією процедур і можливістю швидкого прийняття рішень під час війни [173, с. 9–22].

Канадський досвід, відображений у документі *Strong, Secure, Engaged*, також привертає увагу до людиноцентричного виміру оборонної політики. У ньому кадровий потенціал пов'язується з підготовкою, підтримкою військовослужбовців, гендерною інтеграцією, турботою про родини, ветеранів та розвитком сучасної оборонної культури. Ми вважаємо, що для України цей підхід має значення насамперед у частині поєднання оборонної ефективності з соціальною відповідальністю держави. Розвиток кадрового потенціалу не завершується моментом призначення на посаду або проходженням навчання; він включає підтримку особи протягом усього службового і післяслужбового циклу [106, с. 12–23].

Водночас слід критично ставитися до спроб прямого перенесення канадської моделі, оскільки вона функціонує в умовах стабільнішого безпекового середовища, іншої чисельності збройних сил і значно відмінного

рівня ресурсного забезпечення. Для України корисним є передусім принцип цілісності життєвого циклу персоналу, а не конкретні інституційні форми його реалізації. У цьому зв'язку канадський досвід може бути використаний для обґрунтування зв'язку між розвитком кадрового потенціалу, ветеранською політикою та реінтеграцією осіб із бойовим досвідом у систему публічного управління.

Особливе місце у зарубіжному досвіді посідають стандарти та підходи НАТО. Їх не слід зводити лише до технічної уніфікації процедур або до формального впровадження окремих документів. Для теми дисертації важливо, що стандарти НАТО створюють управлінську рамку сумісності, у межах якої розвиток кадрового потенціалу пов'язується з професійною освітою, лідерством, мовною підготовкою, доброчесністю, прозорістю службового просування і взаємним визнанням кваліфікацій. Саме це робить їх не лише військово-організаційним, а й державно-управлінським орієнтиром.

STANAG 2116, який встановлює коди військових звань персоналу НАТО, на перший погляд може сприйматися як суто класифікаційний документ. Проте для механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу він має ширше значення, оскільки забезпечує порівнюваність посадових рівнів, сприяє взаємному розумінню структури персоналу та створює передумови для сумісності в багатонаціональних операціях. Ми вважаємо, що для України адаптація таких підходів повинна розглядатися не як формальна гармонізація термінології, а як елемент прозорого управління кар'єрними траєкторіями [143, с. 5–12].

Не менш важливими є документи НАТО у сфері освіти, індивідуальної підготовки та професійного розвитку. У AJP-7 та Bi-SC Directive 075-007 освіта та підготовка розглядаються як інструменти формування спроможностей, а не як ізольована освітня діяльність. Ми підтримуємо цей підхід, оскільки він дозволяє пов'язати професійну підготовку з потребами

управлінського рішення. Для України це означає необхідність такого механізму, за якого проходження навчання, набуття компетентностей і результати оцінювання мають безпосередньо впливати на призначення, кар'єрне просування та формування резерву [144, с. 18–27].

Окремий напрям становить розвиток сержантського та старшинського корпусу. У документах НАТО щодо професійного розвитку НСО підкреслюється, що сержантський корпус є не допоміжним, а ключовим елементом професійної військової організації. Ми вважаємо, що для України ця ідея має принципове значення, адже розвиток кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони не може бути зведений лише до управлінського корпусу офіцерів або цивільних керівників. Стійкість системи забезпечується також середнім рівнем лідерства, який транслює стандарти, підтримує дисципліну і забезпечує практичну реалізацію управлінських рішень [153, с. 9–21].

Програма НАТО Building Integrity становить інтерес у контексті доброчесності та запобігання корупційним ризикам у секторі безпеки і оборони. Її значення для теми дисертації полягає в тому, що розвиток кадрового потенціалу не може вважатися ефективним, якщо кадрові рішення залишаються непрозорими, залежними від неформальних впливів або не пов'язаними з результатами оцінювання. Ми підтримуємо підхід, за яким доброчесність є не етичним додатком до кадрового управління, а умовою його інституційної спроможності [146, с. 22–34].

З огляду на це інтеграція стандартів НАТО в українську систему державного управління розвитком кадрового потенціалу повинна оцінюватися не за кількістю формально запроваджених документів, а за тим, чи змінюється сама логіка кадрового рішення. Якщо стандарти залишаються лише зовнішнім орієнтиром, вони не долають фрагментарності управління. Якщо ж вони вбудовуються в систему добору, підготовки, оцінювання, просування, кадрового резерву, цифрового обліку і цивільного контролю, тоді вони стають реальним механізмом модернізації.

Цифровий вимір зарубіжного досвіду останніми роками набуває особливої ваги. НАТО у Стратегії цифрової трансформації наголошує на необхідності розвитку цифрових спроможностей, даних, штучного інтелекту, захищених мереж і культури прийняття рішень на основі інформації. Для теми дисертації важливо, що цифровізація не обмежується технічним оновленням інформаційних систем. Вона змінює спосіб, у який держава бачить кадровий потенціал, прогнозує його ризики, оцінює компетентності та приймає рішення щодо розвитку персоналу [151].

Подібний висновок впливає і з підходів НАТО до використання даних для посилення колективної оборони. У межах цієї логіки дані розглядаються як стратегічний ресурс, що забезпечує кращу ситуаційну обізнаність, прогнозування та підтримку управлінських рішень. Ми вважаємо, що для України це має пряме значення: кадрові дані не повинні залишатися лише засобом обліку. Вони мають перетворитися на основу прогнозування дефіциту фахівців, оцінювання ризику втрати критичних компетентностей, планування підготовки та формування резерву [152].

Однак цифровізація породжує і нові ризики. Науковці, які досліджують цифрову трансформацію HRM у публічному секторі, звертають увагу на небезпеку алгоритмічної упередженості, надмірної автоматизації оцінювання, порушення приватності та зниження ролі професійного судження. Ми поділяємо ці застереження. У сфері безпеки і оборони цифровий кадровий інструмент не може замінити управлінське рішення, а повинен лише забезпечувати його інформаційну обґрунтованість, перевірюваність і прогнозну якість [125, с. 248–255].

У цьому сенсі зарубіжний досвід дозволяє сформулювати важливий для дисертації висновок: цифрові системи управління персоналом мають цінність лише тоді, коли вони інтегровані з нормативними процедурами, професійною освітою, оцінюванням результативності, кар'єрним плануванням і контролем. Якщо цифровізація залишається автономним ІТ-проєктом, вона не змінює механізм державного управління. Якщо ж цифрові

дані стають частиною управлінського циклу, тоді вони забезпечують перехід від описової моделі до прогностичної.

Порівняльний аналіз зарубіжних підходів доцільно узагальнити через декілька управлінських критеріїв (табл. 1.3). До них належать: рівень демократичного цивільного контролю, нормативна визначеність кадрових процедур, зв'язок між підготовкою та кар'єрним просуванням, наявність компетентнісної моделі, розвиток сержантського корпусу, цифровий супровід кадрових рішень, прогнозування кадрових ризиків і доброчесність кадрової системи.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика зарубіжних механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони

Модель / джерело досвіду	Ключовий управлінський зміст	Переваги для розвитку кадрового потенціалу	Обмеження прямого перенесення в Україну	Доцільний напрям адаптації
США	Стратегічне планування людського капіталу, управління талантами, оцінювання результативності, зв'язок між підготовкою, призначенням і кар'єрним просуванням.	Дає змогу поєднати кадрові рішення з довгостроковими потребами оборонної організації та прогнозуванням дефіциту компетентностей.	Висока ресурсомісткість, інша інституційна традиція, значний рівень цифрової та аналітичної зрілості.	Адаптація принципу управління талантами та зв'язку оцінювання з призначенням і формуванням кадрового резерву.
Велика Британія	Людиноцентрична оборонна стратегія, деталізовані процедури рекрутингу, відбору, умов служби, лідерства та професійної підтримки.	Посилює мотивацію, утримання персоналу, прозорість кар'єрних процедур та увагу до якості службового середовища.	Модель функціонує в умовах стабільнішого безпекового середовища й не враховує повною мірою мобілізаційні потреби воєнного стану.	Використання процедурної стандартизації, лідерських рамок і підходів до утримання професійних кадрів.
Канада	Поєднання оборонної ефективності з підтримкою	Дозволяє розглядати кадровий потенціал у межах	Інший масштаб сектору оборони, інші ресурсні можливості та	Включення ветеранської політики, реінтеграції та

Модель / джерело досвіду	Ключовий управлінський зміст	Переваги для розвитку кадрового потенціалу	Обмеження прямого перенесення в Україну	Доцільний напрям адаптації
	персоналу, родин військовослужбовців, ветеранів, гендерною інтеграцією та соціальною відповідальністю.	повного службового і післяслужбового циклу.	відсутність безпосереднього досвіду повномасштабної війни на власній території.	зворотного кадрового циклу до механізмів розвитку кадрового потенціалу.
НАТО	Стандартизація, сумісність, професійна військова освіта, розвиток сержантського корпусу, доброчесність, мовна підготовка, цифрова трансформація.	Формує спільну управлінську рамку, підвищує передбачуваність кадрових процедур і забезпечує сумісність із державами-членами Альянсу.	Ризик формального впровадження стандартів без зміни логіки кадрового рішення та без належної інституційної адаптації.	Інтеграція стандартів у добір, підготовку, оцінювання, кар'єрне просування, цифровий облік і демократичний контроль.
Цифрові моделі HRM у публічному секторі	Використання даних, цифрових профілів, аналітики персоналу, прогнозування кадрових ризиків і підтримки управлінських рішень.	Забезпечує перехід від обліково-адміністративної до аналітико-прогностичної моделі управління.	Ризики алгоритмічної упередженості, порушення приватності, надмірної автоматизації та недовіри до результатів оцінювання.	Створення правових гарантій використання кадрових даних, прозорих алгоритмів і відповідальності посадових осіб за управлінське рішення.
Моделі демократичного цивільного контролю	Підпорядкування кадрових процесів принципам підзвітності, прозорості, політичної нейтральності, доброчесності та професійної автономії.	Знижує ризики корпоративної закритості, суб'єктивізму призначень і неформального впливу на кар'єрне просування.	У воєнний час частина процедур об'єктивно обмежується режимом секретності та оперативною необхідністю.	Запровадження пропорційного контролю за кадровим резервом, призначеннями, просуванням і дотриманням меритократичних критеріїв.

У сукупності ці критерії дають змогу оцінювати не зовнішню подібність українських процедур до зарубіжних, а реальну якість механізмів

державного управління розвитком кадрового потенціалу. Наведене узагальнення засвідчує, що зарубіжний досвід не формує єдиної універсальної моделі, яку можна безпосередньо перенести в Україну. Навпаки, різні держави демонструють різні способи поєднання професійної автономії, політичного керівництва, цивільного контролю, цифрового управління та соціальної підтримки персоналу. Ми вважаємо, що саме така різноманітність є методологічно цінною, оскільки дозволяє побачити розвиток кадрового потенціалу як багаторівневий процес, а не як сукупність адміністративних процедур.

У контексті України найбільш придатними до адаптації є не окремі організаційні форми, а управлінські принципи та функціональні зв'язки. Із американської моделі доцільно запозичувати орієнтацію на стратегічне планування людського капіталу, управління талантами та зв'язок між оцінюванням і призначенням. Із британської та канадської моделей – увагу до людиноцентричного виміру оборони, умов служби, підтримки мотивації та післяслужбового циклу. Із підходів НАТО – стандартизацію, сумісність, доброчесність, професійну освіту, розвиток сержантського корпусу і цифрову трансформацію. Водночас кожен із цих елементів потребує адаптації до умов війни, мобілізаційних потреб, обмежених ресурсів і національної правової системи.

Критично важливим є те, що в більшості розглянутих моделей розвиток кадрового потенціалу не обмежується етапом добору або підготовки. Він охоплює весь службовий цикл, включаючи оцінювання, кар'єрне просування, управління компетентностями, ротацію, утримання персоналу, завершення служби та подальше використання набутого досвіду. Для України це означає необхідність ширшого бачення кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони, в якому демобілізація та реінтеграція ветеранів не перебувають поза кадровим циклом, а становлять його продовження в системі публічного управління, правоохоронної діяльності, освіти та безпекової аналітики.

Окремо слід наголосити, що зарубіжні моделі демонструють тісний зв'язок між професійною підготовкою та управлінським рішенням. Підготовка персоналу має практичний сенс лише тоді, коли результати навчання і оцінювання враховуються під час призначення, просування та формування резерву. У протилежному випадку система освіти і система кар'єри функціонують паралельно, не створюючи цілісного механізму розвитку кадрового потенціалу. Саме така проблема є актуальною і для України, де формальна наявність процедур не завжди гарантує їх реальний вплив на кадрові рішення.

Зарубіжний досвід також дозволяє критично переосмислити роль цифровізації. У більшості сучасних моделей цифрові інструменти поступово перетворюються на основу кадрової аналітики, але не підміняють собою політичну відповідальність і професійне судження. Для України це означає, що цифровий профіль військовослужбовця, аналітичні системи персоналу або інструменти прогнозування кадрових ризиків мають розроблятися в межах чітких правових процедур, із визначенням доступу до даних, відповідальності посадових осіб, механізмів перевірки результатів і гарантій захисту персональної інформації.

На нашу думку, зарубіжний досвід доцільно покласти в основу авторського підходу до розуміння механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони як інтегрованої системи, що поєднує нормативно-правове регулювання, організаційно-інституційну координацію, професійну підготовку, оцінювання результативності, управління кар'єрою, цифрову аналітику, прогнозування кадрових ризиків і демократичний цивільний контроль. Таке розуміння дозволяє уникнути двох крайнощів: з одного боку, зведення кадрового потенціалу до чисельності персоналу, а з іншого – ототожнення розвитку персоналу з внутрішнім HR-менеджментом.

Підсумовуючи, можна зазначити, що зарубіжні та євроатлантичні моделі мають значення для України не як готові зразки, а як система

управлінських орієнтирів. Їхня адаптація повинна здійснюватися вибірково, з урахуванням воєнного стану, інституційної специфіки сектору безпеки і оборони, потреб демократичного контролю, цифрової трансформації та необхідності прогнозування кадрових ризиків. Саме така логіка дозволяє перейти від опису іноземного досвіду до наукового обґрунтування напрямів удосконалення механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони України.

Висновки до Розділу 1

1. Установлено, що розвиток кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони в умовах цифровізації доцільно розглядати не як сукупність окремих кадрових процедур, а як цілісний об'єкт державного управління, що охоплює формування, професійну підготовку, оцінювання, кар'єрне просування, мотивацію, утримання, реінтеграцію та цифровий супровід кадрових процесів. На відміну від підходів, у яких кадровий потенціал трактується переважно як ресурсна характеристика персоналу або результат кадрової політики, у дисертації запропоновано розглядати його як динамічну управлінську категорію, що відображає здатність суб'єктів сектору безпеки і оборони забезпечувати належний рівень професійної спроможності, інституційної стійкості та готовності до виконання завдань у сфері державної безпеки й оборони.

Авторське бачення полягає в тому, що механізми державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони слід розуміти як взаємопов'язану систему нормативно-правових, організаційно-інституційних, кадрово-процедурних, освітньо-професійних, мотиваційних, цифрово-аналітичних, прогностичних і контрольних засобів, за допомогою яких держава забезпечує формування, використання, відтворення та збереження кадрового потенціалу відповідно до потреб національної безпеки,

умов воєнного стану, євроатлантичної інтеграції та цифрової трансформації управління. Такий підхід дозволяє змістити акцент із традиційного опису кадрових процесів на аналіз управлінських зв'язків між державним рішенням, кадровою процедурою, професійним розвитком і результативністю функціонування сектору безпеки і оборони.

2. Обґрунтовано, що нормативно-правове забезпечення механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони має багаторівневий характер, однак не утворює повністю узгодженої управлінської системи. Конституційні положення, законодавство у сфері національної безпеки, військової служби, державної служби, соціального захисту військовослужбовців і ветеранів, стратегічні документи та відомчі акти формують необхідну правову основу для управління кадровим потенціалом, проте їх реалізація в практиці державного управління залишається фрагментарною. Найбільш суттєвими обмеженнями є міжвідомча неузгодженість кадрових процедур, недостатня нормативна визначеність цифрових кадрових інструментів, слабкий зв'язок між оцінюванням результативності та реальним кар'єрним просуванням, а також неповне розкриття механізмів демократичного цивільного контролю за кадровими рішеннями.

Елемент наукової новизни полягає в тому, що нормативно-правове забезпечення у роботі розглядається не лише як формальна база діяльності суб'єктів сектору безпеки і оборони, а як самостійний механізм державного управління, ефективність якого визначається здатністю забезпечити узгодженість між стратегічними цілями держави, повноваженнями органів управління, цифровими кадровими процедурами, професійним розвитком персоналу, формуванням кадрового резерву та контролем за прийняттям управлінських рішень. З огляду на це доведено, що модернізація нормативно-правового забезпечення має передбачати не тільки оновлення окремих актів, а й формування цілісної правової рамки управління розвитком кадрового потенціалу в умовах цифровізації, воєнного стану, демобілізації та

реінтеграції ветеранів.

3. Узагальнення зарубіжного та євроатлантичного досвіду засвідчило, що ефективні моделі управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони базуються не на ізольованих кадрових процедурах, а на інтегрованому кадровому циклі, який поєднує стратегічне планування потреб у персоналі, компетентнісний добір, професійну освіту, оцінювання результативності, управління кар'єрою, формування резерву, цифрову аналітику та демократичний контроль. Досвід держав-членів НАТО свідчить, що цифровізація кадрових процесів має управлінське значення лише тоді, коли вона пов'язана з підтримкою кадрових рішень, прогнозуванням ризиків, прозорістю кар'єрного просування та інституційною підзвітністю.

Авторська позиція полягає в тому, що для України адаптація зарубіжного досвіду не може зводитися до механічного запозичення організаційних моделей або стандартів НАТО. Вона має здійснюватися через формування власної моделі механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу, яка поєднує національні безпекові потреби, умови воєнного стану, цифровізацію кадрових процесів, професіоналізацію персоналу, демократичний цивільний контроль і прогнозування кадрових ризиків. У цьому контексті подальше удосконалення механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони має спиратися на поєднання нормативної визначеності, інституційної координації, компетентнісного підходу, цифрової аналітики та прозорості управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2

СТАН ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ

2.1. Організаційно-інституційний механізм державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони

Перехід від теоретичного з'ясування сутності механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу до аналізу їх фактичного функціонування потребує, насамперед, розкриття організаційно-інституційного рівня. Саме на цьому рівні загальні положення законодавства, стратегічні цілі держави, наукові підходи до професіоналізації персоналу та цифрові можливості управління перетворюються на конкретні рішення щодо добору, підготовки, призначення, ротації, оцінювання, просування та утримання кадрів. Тому організаційно-інституційний механізм у межах цього дослідження розглядається не як статична сукупність органів, а як система взаємодії суб'єктів, повноважень, процедур, інформаційних потоків і контрольних засобів, які забезпечують розвиток кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони.

Науковці, які досліджують кадрове забезпечення у сфері публічного управління та безпеки, слушно звертають увагу на те, що кадровий потенціал не виникає автоматично внаслідок наявності штатів, посад або формальних кваліфікаційних вимог. Він формується у межах управлінського середовища, де поєднуються правові норми, організаційні структури, професійні стандарти, мотиваційні стимули й культура прийняття рішень. Зокрема, О. Білецький та О. Дороніна, аналізуючи трансформацію підходів до кадрової політики в оборонному менеджменті, наголошують, що ефективність

кадрової системи визначається не лише змістом кадрових процедур, а й здатністю управлінської системи забезпечити їх послідовність, прозорість і результативність [21, с. 209–215]. Ми підтримуємо таку позицію, однак вважаємо, що для теми цієї дисертації її слід розширити: у секторі безпеки і оборони організаційна послідовність кадрових процедур має оцінюватися не тільки з позицій ефективності управління персоналом, а й з позицій державної спроможності реагувати на безпекові загрози.

Закон України «Про національну безпеку України» визначає сектор безпеки і оборони як систему органів державної влади, Збройних Сил України, інших військових формувань, правоохоронних та розвідувальних органів, сил цивільного захисту, оборонно-промислового комплексу та громадян і громадських об'єднань, які добровільно беруть участь у забезпеченні національної безпеки [36]. Це положення має принципове значення для аналізу організаційно-інституційного механізму, оскільки воно засвідчує, що розвиток кадрового потенціалу не може обмежуватися лише системою військового управління. Ідеться про ширший міжінституційний простір, у якому кадрові рішення мають узгоджуватися з оборонним плануванням, правоохоронною діяльністю, цивільним контролем, соціальним захистом, професійною освітою і цифровою трансформацією управління.

У цьому контексті не можна погодитися з підходом, за яким організаційно-інституційний механізм зводиться до адміністративної ієрархії. Такий підхід зручний для опису підпорядкування, але він не пояснює, чому за наявності формально визначених повноважень кадрові процеси часто залишаються фрагментарними, а результати оцінювання не завжди стають підставою для управлінських рішень щодо просування, навчання або ротації. На нашу думку, організаційно-інституційний механізм державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони слід аналізувати через три взаємопов'язані площини: суб'єктну, процедурну та аналітико-контрольну. Суб'єктна площина показує, хто саме приймає рішення; процедурна – як ці рішення готуються і реалізуються; аналітико-

контрольна – на підставі яких даних, критеріїв і механізмів відповідальності оцінюється результат.

Конституція України закріплює фундаментальні засади організації державної влади, оборони, безпеки, правового порядку та прав людини [52]. У кадровому вимірі це означає, що розвиток кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони не може будуватися виключно на відомчій доцільності. Навіть в умовах воєнного стану кадрові рішення повинні залишатися правовими, обґрунтованими, пропорційними та підконтрольними. Звідси випливає важливий висновок: організаційно-інституційний механізм розвитку кадрового потенціалу має поєднувати жорсткість управлінської вертикалі з вимогами законності, професіоналізму та демократичного цивільного контролю.

Дослідники правового регулювання сектору безпеки і оборони, зокрема А. Бейкун та О. Ромашко, зазначають, що складність цього сектору зумовлена поєднанням різних за правовою природою інституцій, які виконують спільну безпекову функцію, але мають різні режими проходження служби, підпорядкування та відповідальності [18, с. 130–136]. Ми підтримуємо цю думку, оскільки вона дозволяє пояснити одну з ключових особливостей розвитку кадрового потенціалу: єдине стратегічне завдання держави реалізується через різні організаційні контури. Водночас саме ця різнорідність часто ускладнює вироблення єдиних підходів до планування кадрових потреб, оцінювання результативності, формування резерву та цифрового обліку компетентностей.

Положення Закону України «Про оборону України» вказують на те, що оборона держави організовується як система політичних, економічних, соціальних, воєнних, наукових, інформаційних, правових, організаційних та інших заходів [37]. Для теми дисертації важливо, що кадровий потенціал у цій системі не є допоміжним ресурсом, а виступає умовою практичної реалізації всіх зазначених заходів. Без підготовлених, мотивованих, професійно стійких і належно розподілених кадрів навіть добре

сформульовані стратегії не перетворюються на реальну оборонну спроможність. Отже, організаційно-інституційний механізм розвитку кадрового потенціалу є не периферійною частиною управління, а одним із базових контурів державної оборонної політики.

Закон України «Про Збройні Сили України» окреслює місце Збройних Сил України у системі оборони держави та визначає їх функціональне призначення [35]. Проте якщо розглядати кадровий потенціал ширше, стає очевидним, що Збройні Сили України є лише одним, хоча й центральним, елементом складнішої системи. Розвиток кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони передбачає взаємодію Збройних Сил України з Міністерством оборони України, Генеральним штабом, іншими військовими формуваннями, правоохоронними органами, органами цивільного захисту, закладами освіти, науковими установами, ветеранськими структурами та органами публічної влади. Тому кадрові рішення, прийняте в межах однієї інституції, може мати ширші наслідки для всієї системи безпеки.

У науковій літературі кадровий потенціал часто пов'язується з професійною підготовкою, компетентністю та мотивацією персоналу. Такий підхід є цілком виправданим, однак для сектору безпеки і оборони він потребує доповнення організаційно-інституційним виміром. Як зазначають В. Гурковський, Є. Романенко, М. Андрусак і Р. Русецький, кадрова політика у Збройних Силах України має розглядатися через управління інтелектуальним потенціалом, оскільки сучасні умови війни вимагають не лише фізичної готовності, а й здатності до швидкого аналізу, прийняття рішень і адаптації до нових технологічних умов [22, с. 39–49]. Ми погоджуємося з цим висновком, але вважаємо, що інтелектуальний потенціал не може бути реалізований без належної інституційної архітектури, яка забезпечує його виявлення, розвиток і використання.

Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про Міністерство оборони України» визначає Міністерство оборони України як головний орган у системі центральних органів виконавчої влади, що

забезпечує формування та реалізацію державної політики з питань національної безпеки у війсьній сфері, оборони і військового будівництва [73]. У кадровому аспекті це означає, що Міністерство оборони України виконує не тільки адміністративну функцію, а й функцію інституційного узгодження: воно має перетворювати стратегічні пріоритети держави на конкретні кадрові рішення, стандарти, процедури, вимоги до підготовки та механізми розвитку персоналу. Водночас саме на цьому рівні найвиразніше проявляється потреба в цифровізації управління, адже без єдиної інформаційної бази складно забезпечити координацію кадрових рішень між різними підсистемами сектору.

А. Алієв, досліджуючи інтеграцію цифрових технологій у механізми забезпечення національної безпеки, слушно вказує, що цифрові інструменти змінюють не тільки технічний спосіб оброблення інформації, а й саму логіку управлінського впливу [4]. Ми підтримуємо цей підхід, оскільки в організаційно-інституційному механізмі розвитку кадрового потенціалу цифровізація має виконувати інтеграційну функцію. Вона повинна поєднувати дані про посади, компетентності, службовий досвід, результати оцінювання, навчання, мобілізаційні потреби, ризики втрати кадрів та можливості кар'єрного просування. Якщо цифровізація обмежується лише електронним документообігом або обліком персоналу, вона не змінює сутності кадрового управління. Натомість її управлінська цінність полягає у переході від описового обліку до аналітичної підтримки рішень.

Водночас необхідно критично оцінити поточний стан інституційної інтеграції кадрових процесів. Наявність окремих відомчих баз даних, наказів, положень і процедур не гарантує формування єдиного механізму розвитку кадрового потенціалу. Навпаки, за відсутності належної координації така множинність може посилювати фрагментарність управління. Саме тому організаційно-інституційний механізм слід оцінювати не за кількістю залучених органів або документів, а за тим, чи забезпечує він безперервний кадровий цикл: прогнозування потреб, добір, підготовку, оцінювання,

призначення, просування, утримання і подальшу реінтеграцію досвіду.

Зазначене дозволяє сформулювати авторське розуміння організаційно-інституційного механізму державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони. Під ним доцільно розуміти впорядковану систему суб'єктів державного управління, їхніх повноважень, взаємодій, процедур, цифрових інструментів і форм контролю, за допомогою яких забезпечується планування, формування, професійний розвиток, оцінювання, розподіл, утримання та відтворення кадрового потенціалу відповідно до завдань національної безпеки, оборони, правопорядку та стійкості держави. На відміну від вузького адміністративного підходу, таке визначення акцентує не лише на структурі органів, а й на результативності їх взаємодії.

З огляду на це організаційно-інституційний механізм не можна розглядати поза контекстом демократичного цивільного контролю. Д. Дроздюк слушно зазначає, що демократичний цивільний контроль сектору безпеки і оборони є не зовнішньою формальністю, а необхідною умовою легітимності й підзвітності діяльності безпекових інституцій [27, с. 202–208]. Ми підтримуємо це положення і вважаємо, що у сфері розвитку кадрового потенціалу воно набуває особливого значення. Закритість кадрових процедур може бути виправдана вимогами безпеки лише частково; вона не повинна перетворюватися на інституційний бар'єр для меритократії, доброчесності, прозорості просування і запобігання кадровому фаворитизму.

Погляд на демократичний цивільний контроль як на один із елементів кадрового механізму дає змогу переосмислити роль Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України та РНБО. У традиційному описі вони постають переважно як суб'єкти стратегічного або нормативного рівня. Проте в межах розвитку кадрового потенціалу їх значення полягає також у встановленні правил прозорості, підзвітності, стратегічної відповідальності та контролю за тим, щоб кадрові рішення відповідали не лише відомчим потребам, а й публічному інтересу. Особливої актуальності

це набуває в умовах воєнного стану, коли суспільство делегує сектору безпеки і оборони ширші повноваження, але водночас очікує підвищеної доброчесності та професійності.

Указ Президента України «Про загальну мобілізацію» від 24 лютого 2022 р. № 69/2022 актуалізував питання швидкого нарощування людського ресурсу, однак мобілізаційний вимір не вичерпує змісту кадрового потенціалу [86]. Навпаки, воєнний стан показав, що кількісне комплектування має бути поєднане з якісним управлінням компетентностями, професійною підготовкою, психологічною стійкістю, ротацією, соціальним супроводом і прогнозуванням кадрового виснаження. Тому організаційно-інституційний механізм розвитку кадрового потенціалу повинен забезпечувати не тільки мобілізаційне реагування, а й довгострокове відтворення людської спроможності сектору безпеки і оборони.

П. Польовий, розглядаючи кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства, підкреслює, що цифровізація змінює вимоги до професійних якостей службовців, структури компетентностей і способів управління персоналом [71]. Цей висновок є важливим і для сектору безпеки і оборони, однак у цій сфері він має посилений безпековий зміст. Цифрова компетентність персоналу тут пов'язана не лише з ефективністю адміністрування, а й зі здатністю працювати з даними, захищати інформаційні системи, використовувати аналітичні платформи, оцінювати ризики та діяти в умовах технологічної невизначеності.

Зазначене свідчить, що організаційно-інституційний механізм розвитку кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони має бути багаторівневим (рис. 2.1).

На стратегічному рівні визначаються цілі, правові рамки та пріоритети розвитку. На відомчому рівні ці цілі перетворюються на політики, накази, програми, кадрові стандарти і системи обліку. На оперативному рівні відбуваються добір, оцінювання, підготовка, призначення і ротація. На

освітньо-науковому рівні формується методична база професійного розвитку. На цифрово-аналітичному рівні забезпечується оброблення кадрових даних і прогнозування ризиків. На контрольному рівні здійснюється перевірка законності, доброчесності та результативності управлінських рішень.

Саме ця багаторівневість зумовлює потребу у систематизації організаційно-інституційного механізму. Його структура може бути подана через взаємодію стратегічних, відомчих, оперативних, освітньо-наукових, цифрово-аналітичних і контрольних компонентів, які не замінюють один одного, а створюють єдину управлінську логіку розвитку кадрового потенціалу. Візуалізація цього механізму дає змогу побачити, що головним результатом взаємодії інституцій має бути не сам факт адміністрування персоналу, а підготовка й реалізація обґрунтованого управлінського рішення щодо розвитку кадрового потенціалу (рис. 2.1).

Рис. 2.1 демонструє, що організаційно-інституційний механізм не є лінійною вертикаллю, у якій кадрове рішення механічно спускається згори донизу. Навпаки, він має мережевий характер: стратегічні орієнтири потребують відомчої конкретизації, відомча політика – оперативного виконання, кадрові служби – цифрово-аналітичної підтримки, а освітні й наукові інституції – постійного зворотного зв'язку з практикою служби. Тому слабкість хоча б одного компонента призводить до втрати цілісності всієї системи. Наприклад, якщо цифрові дані не пов'язані з рішеннями про призначення, цифровізація залишається формальною; якщо результати оцінювання не впливають на кар'єру, оцінювання перетворюється на ритуальну процедуру; якщо кадровий резерв не синхронізований із прогнозом потреб, він не забезпечує реальної стійкості сектору.

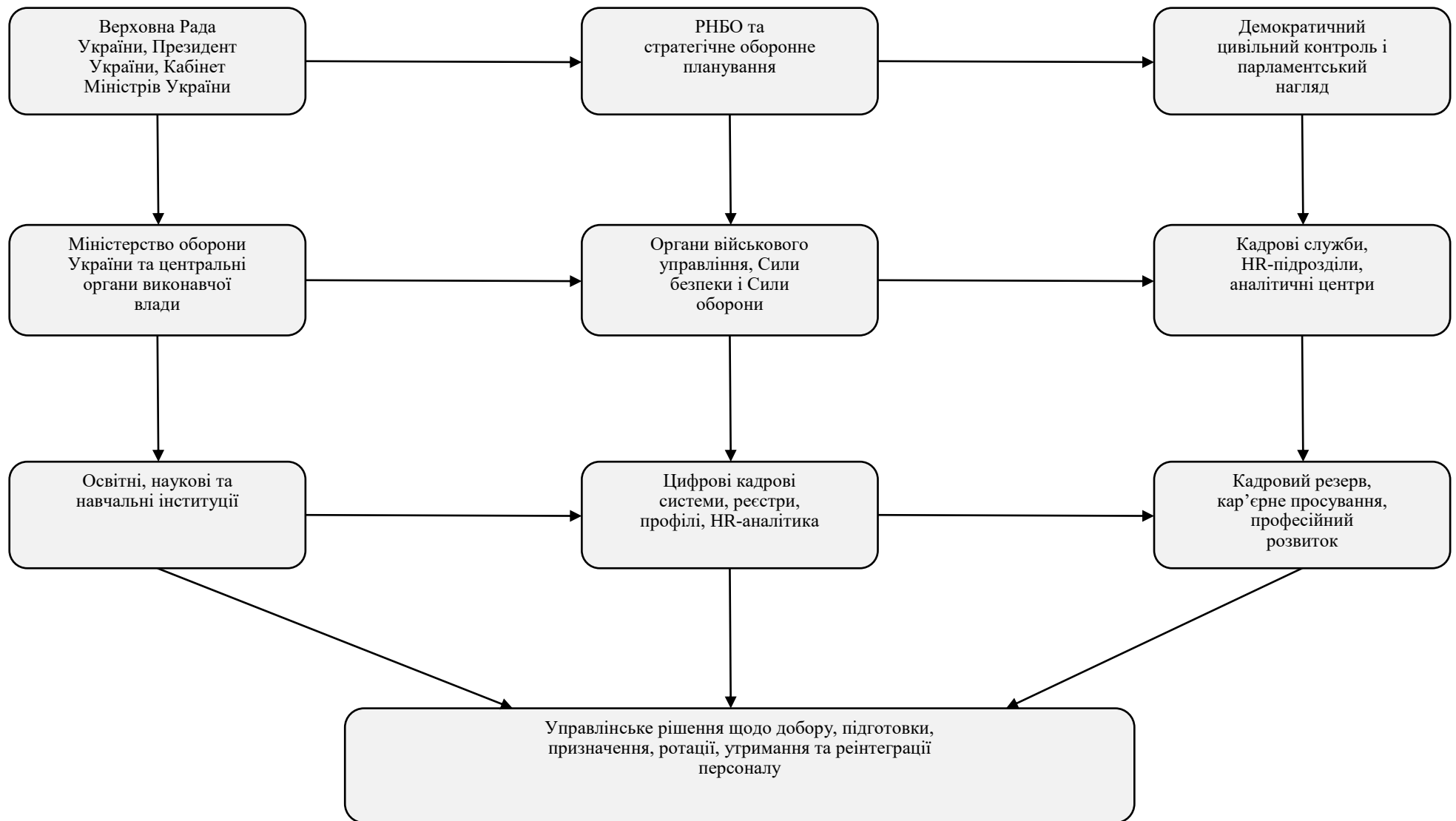


Рис. 2.1. Організаційно-інституційний механізм державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони України [авторська розробка]

Закон України «Про військовий обов'язок і військову службу» визначає правові засади виконання військового обов'язку та проходження військової служби [30]. У межах організаційно-інституційного механізму цей акт важливий тим, що він задає базові правила прийняття на військову службу, проходження служби, переміщення, звільнення та соціально-правового статусу військовослужбовця. Водночас його положення не розв'язують повною мірою питання інтеграції службового шляху особи у ширший цикл розвитку кадрового потенціалу. Власне тут і виникає потреба у поєднанні правових норм із відомчими процедурами, цифровими профілями, професійними стандартами та прогнозуванням кадрових ризиків.

Закон України «Про державну службу» має значення для дослідження не лише тому, що частина суб'єктів сектору безпеки і оборони функціонує в системі публічної служби [32]. Його значення ширше: він містить управлінську логіку професійності, доброчесності, політичної неупередженості, оцінювання результатів службової діяльності та кар'єрного просування. Ми вважаємо, що окремі засади державної служби можуть бути методологічно корисними для розвитку кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони, однак їх не можна переносити механічно. Служба у безпековій сфері пов'язана з ризиком, дисципліною, особливим режимом підпорядкування, обмеженнями прав і підвищеною відповідальністю, тому потребує спеціальних управлінських інструментів.

Науковці, які досліджують професіоналізм у системі публічного управління, справедливо наголошують, що розвиток персоналу не може бути зведений до формального навчання або підвищення кваліфікації. Г. Пасемко та інші автори розглядають професіоналізм як основу розвитку персоналу публічної служби, підкреслюючи значення компетентностей, управлінської культури та результативності [70]. Ми підтримуємо такий підхід, але для сектору безпеки і оборони доповнюємо його вимогою інституційної готовності: професійний персонал має бути не лише підготовлений, а й правильно розміщений у структурі, включений у кадровий резерв, оцінений

за зрозумілими критеріями та забезпечений можливістю кар'єрного розвитку.

Значне місце у функціонуванні організаційно-інституційного механізму займають кадрові служби та HR-підрозділи. У старій адміністративній логіці вони часто сприймалися як виконавці облікових, документаційних і процедурних завдань. Однак в умовах цифровізації та воєнного стану така роль є недостатньою. Кадрові служби мають перетворюватися на аналітичні центри підтримки управлінських рішень, які володіють інформацією про потреби в персоналі, ризики втрати фахівців, результати службової діяльності, професійні траєкторії, готовність до просування і можливості ротації. Без такої трансформації організаційно-інституційний механізм залишається формально існуючим, але слабо здатним до прогнозування.

У цьому контексті важливими є науково-дослідні роботи НМЦ КП МОУ. У НДР щодо ефективності підготовки та прийняття кадрових рішень на підставі вимог до кандидатів на посади військовослужбовців обґрунтовано потребу в професіографічному підході, стандартизованих вимогах і більш об'єктивних критеріях добору [62]. Ми вважаємо, що значення цієї роботи виходить за межі методичного забезпечення добору. Вона фактично вказує на необхідність перетворення кадрового рішення з адміністративного акта на результат оцінювання відповідності особи посаді, прогнозу її службової результативності та потребам організації.

НДР щодо підвищення ефективності функціонування системи управління кар'єрою військовослужбовців поглиблює зазначений підхід, оскільки переводить увагу з окремого призначення на весь службовий шлях особи [63]. Це важливо для теми дисертації, адже розвиток кадрового потенціалу не завершується моментом зайняття посади. Навпаки, саме після призначення починається управлінський цикл: адаптація, оцінювання, професійне навчання, набуття досвіду, підготовка до наступної посади, включення до резерву або ротація. Якщо організаційно-інституційний механізм не охоплює цей цикл цілісно, він не забезпечує розвитку кадрового

потенціалу, а лише підтримує поточне кадрове заміщення.

Особливе значення має НДР щодо формування та використання Резерву кандидатів для просування по службі [65]. Резерв у такому розумінні є не просто списком осіб, які потенційно можуть зайняти вищі посади, а інструментом управління майбутньою спроможністю сектору безпеки і оборони. Ми підтримуємо цей підхід і вважаємо, що кадровий резерв має бути пов'язаний із прогнозуванням дефіциту кадрів, результатами оцінювання, індивідуальними траєкторіями професійного розвитку, цифровими профілями та потребами воєнного й післявоєнного періодів. Без такого зв'язку резерв може залишатися формальним механізмом, який не впливає на реальне кар'єрне просування (додаток В).

Узагальнення зазначених положень дозволяє конкретизувати функціональне призначення основних суб'єктів організаційно-інституційного механізму. Важливо підкреслити, що таблиця 2.1 не дублює законодавчий перелік органів. Її завдання полягає в іншому: показати, яку управлінську роль кожен рівень виконує саме у розвитку кадрового потенціалу, які рішення він готує або приймає, якими інструментами користується і який результат має забезпечувати.

Табл. 2.1 засвідчує, що розвиток кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони залежить від узгодженості різних рівнів управління. Верховна Рада України, Президент України, Кабінет Міністрів України та РНБО задають політико-правові рамки, але без відомчої конкретизації ці рамки не перетворюються на кадрові рішення. Міністерство оборони України й інші центральні органи виконавчої влади формують політики та процедури, але без належних даних і зворотного зв'язку вони можуть залишатися відірваними від реальних потреб. Органи військового управління та кадрові служби реалізують рішення, але їхня ефективність залежить від методичної підтримки, цифрової аналітики, професійної освіти та контролю.

Сильним боком чинної організаційно-інституційної системи є

наявність розгалуженої мережі суб'єктів, здатних забезпечувати різні аспекти розвитку кадрового потенціалу. Водночас саме розгалуженість створює ризик фрагментації. Якщо стратегічні документи, накази, професійні стандарти, освітні програми, оцінювання результативності та кадровий резерв не об'єднані єдиною логікою, то система функціонує як сукупність паралельних процедур. У такому разі кожен суб'єкт виконує формально визначені повноваження, але загальний результат – стійкий і прогнозовано розвинений кадровий потенціал – не досягається повною мірою. Такий висновок підтверджується результатами авторського анкетування щодо рівня інтегрованості механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони (додаток А).

Таблиця 2.1

Суб'єкти організаційно-інституційного механізму державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони та їхнє функціональне призначення

Суб'єкт / рівень	Управлінська роль у розвитку кадрового потенціалу	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
Верховна Рада України, Президент України, Кабінет Міністрів України	визначення правових рамок, стратегічних пріоритетів, засад цивільного контролю та державних програм розвитку сектору безпеки і оборони	закони, укази, постанови, стратегії, державні програми, парламентський контроль	нормативно-політична визначеність розвитку кадрового потенціалу
РНБО та суб'єкти стратегічного планування	узгодження кадрових потреб із безпековими загрозами, оборонним плануванням і мобілізаційними завданнями	стратегічні рішення, аналітичні матеріали, координаційні механізми	зв'язок кадрового потенціалу з цілями національної безпеки
Міністерство оборони України та інші центральні органи виконавчої влади	формування відомих політик, процедур, кадрових стандартів, вимог до підготовки, оцінювання і розвитку персоналу	накази, положення, програми, стандарти, відомчі цифрові системи	перетворення стратегічних цілей на практичні кадрові рішення

Суб'єкт / рівень	Управлінська роль у розвитку кадрового потенціалу	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
Органи військового управління, Сили безпеки і Сили оборони	реалізація кадрових рішень на оперативному рівні, визначення реальних потреб підрозділів, ротація і призначення	плани комплектування, службові характеристики, атестація, ротаційні рішення	відповідність персоналу завданням конкретних структур і підрозділів
Кадрові служби та HR-підрозділи	облік, аналіз, супровід службового шляху, підготовка матеріалів для кадрових рішень, робота з резервом	цифрові профілі, кадрові реєстри, особові справи, аналітичні довідки	інформаційна та процедурна підтримка управлінських рішень
Освітні, наукові та навчальні інституції	формування компетентностей, методичне забезпечення професійного розвитку, підготовка резерву	освітні програми, НДР, професіографія, паспорти посад, курси підготовки	оновлення професійних компетентностей і підготовка до просування
Цифрово-аналітичні підрозділи та інформаційні системи	накопичення, оброблення і використання кадрових даних для прогнозування потреб і ризиків	цифрові реєстри, HR-аналітика, Big Data, індикатори ризику, автоматизовані звіти	перехід від описового обліку до доказового управління кадровим потенціалом
Суб'єкти демократичного цивільного контролю	контроль законності, доброчесності, прозорості та підзвітності кадрових рішень	парламентський контроль, громадський моніторинг, аудит, звітність, контрольні процедури	підвищення довіри до кадрових рішень і зменшення суб'єктивізму

О. Добрянська, аналізуючи правове регулювання оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, звертає увагу на те, що оцінювання втрачає управлінське значення, якщо його результати не пов'язані з подальшими рішеннями щодо розвитку, мотивації чи просування [25, с. 61–65]. Цей висновок є особливо важливим для сектору безпеки і оборони. У безпековій сфері оцінювання має бути не процедурою звітності, а інструментом управління ризиком: воно повинно вказувати, кого потрібно навчати, кого можна просувати, де є дефіцит компетентностей, які посади є критичними та які кадрові втрати можуть мати найбільші наслідки для спроможності підрозділів.

Проблема міжвідомчої координації проявляється також у тому, що різні складові сектору безпеки і оборони можуть застосовувати відмінні підходи до добору, оцінювання, навчання та просування. Формально це пояснюється специфікою завдань кожного органу. Однак надмірна автономність у кадрових процедурах знижує сумісність, ускладнює міжвідомчу взаємодію і не сприяє формуванню єдиного кадрового простору. Саме тому стандартизація ключових вимог, цифрова сумісність даних і узгодження професійних траєкторій мають розглядатися як інструменти державного управління, а не як допоміжні технічні заходи.

На нашу думку, у чинному організаційно-інституційному механізмі можна виокремити суперечність між високим рівнем нормативної регламентації та недостатньою інтегрованістю управлінських рішень. З одного боку, сектор безпеки і оборони має значну кількість правових актів, наказів, положень і методичних документів. З іншого боку, надмірна кількість регуляторних контурів не завжди забезпечує системність. Навпаки, вона може створювати ситуацію, коли кожен етап кадрового циклу регламентований окремо, але між етапами немає достатнього зв'язку. Саме ця суперечність повинна стати предметом подальшого вдосконалення.

За логікою державного управління, кадровий цикл має починатися не з наявної вакансії, а з прогнозу майбутніх потреб. У секторі безпеки і оборони такий прогноз повинен враховувати бойові втрати, виснаження персоналу, потреби мобілізації, розвиток нових спеціальностей, цифровізацію управління, зміну характеру загроз, демобілізацію і реінтеграцію ветеранів. Якщо організаційно-інституційний механізм реагує лише на вже наявний дефіцит, він діє із запізненням. Тому в умовах цифровізації основним критерієм його ефективності має бути здатність працювати на випередження.

Державна політика щодо ветеранів війни у сучасних умовах також стає частиною розвитку кадрового потенціалу. Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» визначає правові гарантії для ветеранів [41], а Стратегія ветеранської політики на період до 2030 року

окреслює напрями їх підтримки та реінтеграції [77]. Однак для теми дисертації важливо підкреслити, що ветеранська політика не повинна розглядатися тільки як соціальна політика. Вона має також кадровий і управлінський вимір, оскільки досвід ветеранів може бути використаний у системі публічної служби, військової освіти, територіальної оборони, правоохоронної діяльності, підготовки резерву та формування культури стійкості.

В. Серветник, розглядаючи працевлаштування ветеранів у системі публічної служби як елемент державної політики реінтеграції, фактично порушує питання зворотного кадрового циклу [80]. Ми підтримуємо таку постановку проблеми, оскільки після завершення військової служби значна частина набутого досвіду може бути втрачена для держави, якщо не існує інституційного механізму його подальшого використання. Саме тому організаційно-інституційний механізм розвитку кадрового потенціалу повинен включати не лише вхід до служби та просування всередині сектору, а й перехід досвіду до цивільного публічного управління, освіти, аналітики та місцевої безпекової інфраструктури.

У цьому полягає відмінність між кадровим адмініструванням і державним управлінням розвитком кадрового потенціалу. Кадрове адміністрування фіксує факти проходження служби, переміщення, звільнення або навчання. Державне управління розвитком кадрового потенціалу повинно відповідати на запитання, які кадри потрібні державі, де вони мають бути підготовлені, як їх утримати, як оцінити їхню результативність, як забезпечити справедливе просування, як запобігти втраті критичних компетентностей і як використати досвід після завершення служби. Саме тому організаційно-інституційний механізм має бути орієнтований на результат, а не лише на процедуру.

Питання демократичного цивільного контролю у цьому механізмі не можна обмежувати контролем за бюджетами або загальною діяльністю сектору безпеки. А. Чуб та Є. Найдьон зазначають, що демократичний

цивільний контроль має охоплювати систему органів сектору безпеки і оборони в цілому [93]. Ми вважаємо, що в сфері розвитку кадрового потенціалу цей контроль має проявлятися у перевірці дотримання принципів законності, доброчесності, прозорості конкурсних і атестаційних процедур, недопущення дискримінації, а також обґрунтованості кадрових рішень щодо просування й резервування. За відсутності такого контролю цифровізація може посилити не прозорість, а закритість, якщо алгоритми й критерії ухвалення рішень залишаються невідомими.

Звідси випливає потреба у переосмисленні ролі цифрових кадрових систем. Вони мають бути не лише засобом обліку, а й інструментом підзвітності. Якщо система накопичує дані про компетентності, навчання, оцінювання та службові результати, вона повинна дозволяти обґрунтувати, чому саме ця особа була призначена, просунута, включена до резерву або направлена на підготовку. Це не означає повної відкритості чутливої інформації, але свідчить про наявність контрольованих процедур, які зменшують суб'єктивізм і підвищують довіру до кадрових рішень.

У роботах щодо цифровізації управління персоналом зазвичай підкреслюються переваги автоматизації, швидкості оброблення даних і зниження адміністративного навантаження. Д. Касьмін і Ю. Котельникова, наприклад, розглядають інноваційні HR-технології як засіб адаптації персоналу до цифрового середовища [45, с. 141–147]. Ми не заперечуємо значення такого підходу, однак для сектору безпеки і оборони він є лише початковим. Тут цифрові інструменти мають бути інтегровані в управлінську логіку безпеки: вони повинні допомагати виявляти ризики кадрового дефіциту, планувати підготовку, бачити критичні компетентності, оцінювати навантаження і підтримувати рішення щодо резерву.

Розвиток кадрового потенціалу у секторі безпеки і оборони ускладнюється тим, що управлінські рішення приймаються в умовах високої невизначеності. Воєнний стан, мобілізаційні потреби, технологічна зміна війни, психологічне навантаження персоналу, ризики втрати досвідчених

фахівців і необхідність одночасного виконання бойових, правоохоронних, розвідувальних, оборонних та цивільно-захисних функцій створюють середовище, у якому традиційне кадрове планування є недостатнім. Тому організаційно-інституційний механізм має бути не тільки стабільним, а й адаптивним.

Адаптивність, однак, не повинна означати хаотичність або ручне управління. Навпаки, вона потребує чітких правил, які дозволяють швидко оновлювати рішення на підставі достовірних даних. У цьому полягає одна з ключових вимог цифровізації: вона має забезпечити зворотний зв'язок між станом кадрового потенціалу і рішеннями суб'єктів управління. Якщо цифрова система лише фіксує рішення після їх прийняття, вона не є інструментом управління. Якщо ж така система допомагає підготувати рішення, оцінити альтернативи і спрогнозувати наслідки, вона стає частиною організаційно-інституційного механізму. Критичний аналіз чинного стану дозволяє виділити кілька вузлових обмежень. Слід зауважити, що стратегічні цілі розвитку кадрового потенціалу не завжди трансформуються у скоординовані відомчі процедури; також добір, підготовка, оцінювання, кар'єрне просування і резервування часто функціонують як відносно автономні блоки.

Крім того, цифрові інструменти ще не повністю виконують прогностичну функцію. Необхідно зазначити, що демократичний цивільний контроль за кадровими рішеннями залишається менш розвиненим, ніж контроль за загальними напрямками діяльності сектору.

Також звертаємо увагу, що зворотний кадровий цикл, пов'язаний із демобілізацією та реінтеграцією ветеранів, тільки формується як окремий напрям державного управління. Зазначені обмеження доцільно систематизувати не як перелік недоліків, а як прояви недостатньої цілісності організаційно-інституційного механізму. Таблиця 2.2 подає такі обмеження через їх управлінський прояв, наслідки для розвитку кадрового потенціалу та можливі напрями подолання. Такий підхід дозволяє уникнути суто описового

аналізу і перейти до оцінки того, як саме інституційні слабкості впливають на здатність держави формувати й утримувати потрібний кадровий потенціал.

Дані, узагальнені в табл. 2.2, підтверджують, що головна проблема полягає не у відсутності інституцій як таких, а у недостатній узгодженості їхніх дій у межах єдиного кадрового циклу. Саме тому організаційно-інституційний механізм має оцінюватися за критерієм інтегрованості. Якщо стратегічне планування не пов'язане з кадровим резервом, резерв не пов'язаний із результатами оцінювання, оцінювання не пов'язане з навчанням, а навчання не пов'язане з просуванням, тоді розвиток кадрового потенціалу залишається декларативним. У цьому разі навіть формально розгалужена система не забезпечує необхідної управлінської результативності.

У межах авторського опрацювання емпіричних даних особливо показовим є висновок про домінування формально обмеженої інтеграції кадрових процесів. За результатами опитування 79% респондентів фактично підтвердили, що інтеграція окремих елементів кадрового циклу має переважно формальний або неповний характер. Це не означає повної відсутності взаємодії між суб'єктами управління. Однак це означає, що на практиці взаємодія не завжди забезпечує перехід від інформації до рішення, від оцінювання до розвитку, від резерву до призначення, від цифрового обліку до прогнозування. Саме цей показник має принципове значення для наукової новизни дисертації, оскільки він емпірично підтверджує наявність системної дисфункції чинного механізму (додаток Д).

Водночас зазначений показник потребує обережної інтерпретації. Він не повинен тлумачитися як свідчення повної неефективності системи. Навпаки, він показує, що в Україні вже сформовано інституційні передумови для розвитку кадрового потенціалу, однак ці передумови ще не повністю з'єднані в єдину управлінську модель. Тому завдання подальшого вдосконалення полягає не в створенні всіх інституцій заново, а у зміні логіки їх взаємодії: від паралельного виконання функцій до інтегрованого

управління кадровим циклом.

Таблиця 2.2

Ключові обмеження функціонування організаційно-інституційного механізму державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони

Обмеження	Управлінський прояв	Наслідки для розвитку кадрового потенціалу	Напрямок удосконалення
Фрагментарність інституційної взаємодії	окремі суб'єкти виконують власні процедури без повного включення у єдиний кадровий цикл	дублювання функцій, сповільнення рішень, нерівномірність кадрового розвитку	формування інтегрованої моделі міжвідомчої координації
Розрив між стратегічними цілями та кадровими рішеннями	безпекові пріоритети не завжди трансформуються у конкретні вимоги до посад, резерву і підготовки	невідповідність підготовки реальним потребам сектору	зв'язування стратегічного планування з прогнозом кадрових потреб
Недостатня прогностична функція цифрових систем	цифрові інструменти використовуються переважно для обліку, а не для підтримки рішень	запізніле реагування на дефіцит кадрів і втрату критичних компетентностей	впровадження HR-аналітики, цифрових профілів і індикаторів кадрового ризику
Формальний характер частини оцінювальних процедур	результати оцінювання не завжди мають прямий вплив на навчання, резерв або просування	зниження мотивації та довіри до системи кар'єрного розвитку	пов'язування оцінювання з управлінськими рішеннями і кар'єрними траєкторіями
Недостатня прозорість кадрового резерву	резерв може існувати як список без достатнього зв'язку з прогнозом потреб і підготовкою кандидатів	формальність резервування, ризик суб'єктивізму в просуванні	цифровізація резерву, критерії добору, контроль доброчесності
Слабка інтеграція ветеранського досвіду	демобілізація та реінтеграція розглядаються переважно як соціальний, а не кадровий процес	втрата професійного досвіду для держави і сектору безпеки	розвиток зворотного кадрового циклу та залучення ветеранів до публічної служби
Обмеженість демократичного цивільного контролю за кадровими рішеннями	контроль більше зосереджений на загальній діяльності сектору, ніж на кадрових процедурах	ризик закритості, суб'єктивізму та зниження довіри	розширення контрольних процедур щодо добору, просування, резерву і цифрових критеріїв

На нашу думку, саме тут проявляється методологічне значення переходу від поняття «кадрова політика» до теми «механізми державного управління розвитком кадрового потенціалу». Кадрова політика може бути описана через цілі, принципи та напрями. Механізми державного управління потребують аналізу того, хто, як, на підставі яких даних, у яких процедурах і з якою відповідальністю приймає рішення. Тому підрозділ 2.1 не обмежується описом суб'єктів, а спрямований на з'ясування того, наскільки їхня взаємодія забезпечує реальний розвиток кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони.

Важливо також враховувати, що розвиток кадрового потенціалу має не лише вертикальний, а й горизонтальний вимір. Вертикальний вимір пов'язаний із підпорядкуванням, наказами, службовою дисципліною і відповідальністю. Горизонтальний – із координацією між відомствами, обміном інформацією, сумісністю професійних стандартів, спільними освітніми програмами, взаємним визнанням кваліфікацій та використанням єдиних цифрових підходів. У сучасних умовах саме горизонтальна інтеграція часто стає слабкою ланкою, оскільки вона потребує не лише правових приписів, а й довіри, сумісності даних, спільної методології та зрозумілих процедур.

Враховуючи досвід повномасштабної війни, організаційно-інституційний механізм має також забезпечувати баланс між централізацією та децентралізацією кадрових рішень. Надмірна централізація може сповільнювати реагування на потреби підрозділів, тоді як надмірна децентралізація може породжувати нерівномірність стандартів, суб'єктивізм і втрату загальної стратегії. Оптимальна модель полягає не в механічному виборі між цими підходами, а у розмежуванні рівнів: стратегічні критерії, стандарти і контроль мають бути централізованими, тоді як оперативне використання кадрових інструментів повинно враховувати потреби конкретних структур і підрозділів.

У цьому аспекті важливою є роль професійної військової освіти та

науково-методичного забезпечення. Освітні інституції не повинні функціонувати окремо від кадрового планування. Якщо навчальні програми не пов'язані з прогнозом потреб у компетентностях, система освіти готує кадри для минулої структури загроз. Якщо ж кадрові служби не використовують результати навчання у рішеннях щодо просування, професійний розвиток втрачає мотиваційну силу. Тому освітньо-науковий компонент організаційно-інституційного механізму має бути інтегрованим у кадровий цикл, а не доданим до нього зовні.

Ще одним елементом, який потребує посилення, є аналітичний супровід кадрових рішень. У традиційній моделі управління значна частина кадрових рішень спиралася на досвід керівника, службові характеристики, формальні атестаційні документи та потреби комплектування. Такі джерела інформації не втрачають значення, але в умовах цифровізації вони мають бути доповнені даними про навантаження, компетентності, навчання, результативність, ризики звільнення, психологічну стійкість, ротаційні потреби та потенціал до розвитку. Без цього управлінське рішення залишається недостатньо доказовим.

Критично важливим є питання довіри до цифрових інструментів. Якщо персонал сприймає цифрові системи лише як засіб контролю або формального обліку, вони можуть породжувати опір. Якщо ж цифрові дані реально використовуються для справедливого просування, добору на навчання, включення до резерву і запобігання перевантаженню, вони стають частиною мотиваційного механізму. Отже, цифровізація організаційно-інституційного механізму має супроводжуватися прозорістю критеріїв, захистом персональних даних, зрозумілими процедурами доступу та контролем за недопущенням дискримінаційних або суб'єктивних рішень.

З огляду на це можна стверджувати, що організаційно-інституційний механізм державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони перебуває на етапі переходу від адміністративно-процедурної моделі до інтегрованої аналітико-управлінської моделі. Перша

модель орієнтована на виконання процедур, друга – на забезпечення результату. Перша фіксує кадровий стан, друга прогнозує кадрові ризики. Перша спирається на розрізнені дані, друга потребує цифрової сумісності. Перша розглядає кадрову службу як виконавця, друга – як учасника підготовки управлінського рішення.

Наукова цінність такого підходу полягає в тому, що він дозволяє пояснити, чому формально наявна система кадрового управління не завжди забезпечує належний розвиток кадрового потенціалу. Причина полягає не лише в нестачі ресурсів або складності воєнного стану, а й у тому, що механізми управління не завжди поєднані між собою. Саме тому подальші підрозділи мають розкривати, як ця проблема проявляється у доборі, професійній підготовці, формуванні резерву, мотивації, оцінюванні результативності та управлінні кар'єрою.

Проведений аналіз дозволяє сформулювати проміжний авторський висновок: організаційно-інституційний механізм державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони має бути оцінений не за формальною повнотою суб'єктного складу, а за здатністю забезпечити цілісний рух управлінського рішення – від стратегічної потреби держави до конкретної кадрової дії та контролю її наслідків. У такому розумінні його ефективність визначається п'ятьма критеріями: інституційною узгодженістю, процедурною послідовністю, цифровою підтримкою, прогностичною спроможністю і підзвітністю кадрових рішень.

Відтак, організаційно-інституційний механізм не може залишатися лише системою підпорядкування. Він має стати системою розвитку. Це означає, що кожне рішення щодо особи – від добору до звільнення або реінтеграції – повинно розглядатися як елемент управління кадровим потенціалом держави. Така постановка питання дозволяє перейти від вузького кадрового адміністрування до державного управління кадровою спроможністю сектору безпеки і оборони в умовах цифровізації.

У межах подальшого аналізу особливого значення набуває співвідношення між формальним і реальним рівнями управління. Формальний рівень відображає закріплені повноваження, штатні структури, накази, інструкції та процедури. Реальний рівень показує, як ці норми працюють у ситуаціях кадрового дефіциту, бойового навантаження, швидкої зміни потреб, міжвідомчої взаємодії та обмеженого часу на прийняття рішень. У секторі безпеки і оборони розрив між цими рівнями особливо небезпечний, оскільки помилка кадрового рішення може впливати не лише на ефективність установи, а й на безпеку людей, спроможність підрозділу та виконання завдань оборони.

Тому ми вважаємо, що організаційно-інституційний механізм має включати постійне виявлення таких розривів. Для цього потрібні не тільки контрольні перевірки, а й системне використання даних: порівняння планових потреб і фактичної укомплектованості; аналіз причин звільнення або переміщення; оцінка відповідності підготовки вимогам посад; визначення часу, потрібного для заміщення критичних посад; оцінка результативності кадрового резерву. Саме такі показники можуть перетворити кадрове управління з реактивного на прогностичне.

Важливо підкреслити, що прогнозування кадрових ризиків не повинно бути віднесене лише до технічного або аналітичного підрозділу. Воно має бути вбудоване в організаційно-інституційний механізм як постійна управлінська функція. Кадрові служби, командири, органи військового управління, освітні інституції та стратегічні органи мають працювати з однаковим розумінням того, які ризики є критичними: втрата фахівців, старіння компетентностей, перевантаження особового складу, недостатність резерву, нерівномірність підготовки, слабка інтеграція ветеранів або невідповідність цифрових даних реальному стану кадрів.

Особливої уваги потребує управлінська відповідальність за кадрові рішення. У багатьох випадках відповідальність формально закріплена, але її складно простежити в межах повного кадрового циклу. Наприклад, якщо

особа призначена на посаду без належної підготовки, виникає питання, де саме відбулася управлінська помилка: на етапі визначення вимог, добору, оцінювання, підготовки, погодження або контролю. Цифровізація може допомогти простежити цей ланцюг, але лише за умови, що система фіксує не лише результат рішення, а й підстави, критерії та відповідальних суб'єктів.

У цьому контексті організаційно-інституційний механізм має бути пов'язаний із принципом доброчесності. Доброчесність у кадрових рішеннях означає не лише відсутність корупційних проявів. Вона передбачає справедливе застосування критеріїв, недопущення фаворитизму, обґрунтованість просування, прозорість включення до резерву, захист від необґрунтованого усунення та повагу до професійного досвіду. У секторі безпеки і оборони доброчесність є також фактором бойової стійкості, оскільки довіра до кадрових рішень впливає на мотивацію персоналу.

Порівняно з цивільними сферами публічного управління, сектор безпеки і оборони має жорсткішу дисциплінарну та ієрархічну природу. Однак це не знімає вимоги до якості управлінських рішень. Навпаки, чим сильнішою є ієрархія, тим більш обґрунтованими мають бути критерії, за якими особа добирається, призначається, оцінюється і просувається. Інакше управлінська вертикаль може посилювати суб'єктивізм, а не професіоналізацію. Саме тому в умовах цифровізації ієрархічне управління має бути доповнене даними, стандартами і контрольованими процедурами.

Отже, аналіз організаційно-інституційного механізму засвідчує, що розвиток кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони є результатом взаємодії багатьох суб'єктів і процедур. Проте головним питанням залишається не кількість цих суб'єктів, а якість їхньої координації. Держава має забезпечити таку модель, у якій стратегічні цілі не втрачаються на відомчому рівні, відомчі процедури не відриваються від потреб підрозділів, цифрові дані не залишаються пасивними, а контроль не зводиться до формальної перевірки документів.

Таким чином, підрозділ 2.1 формує аналітичну основу для подальшого

дослідження конкретних кадрових механізмів. Якщо організаційно-інституційна система не забезпечує цілісності, то добір, професійна підготовка, резерв, мотивація, оцінювання і кар'єра також функціонуватимуть фрагментарно. Якщо ж вона буде перебудована як інтегрований механізм державного управління, тоді кожен із цих елементів зможе працювати на спільний результат – розвиток кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони в умовах цифровізації.

Водночас не можна ігнорувати те, що будь-яка модель організаційно-інституційного механізму в секторі безпеки і оборони функціонує під впливом обмежень секретності, режиму доступу до інформації та спеціального порядку службового підпорядкування. Це створює об'єктивні межі відкритості кадрових процесів. Однак зазначені межі не заперечують потреби в обґрунтованості кадрових рішень. Навпаки, чим більшим є рівень закритості окремих процедур, тим більшої ваги набувають внутрішні механізми контролю, цифрова фіксація підстав рішення, перевірка доброчесності та можливість подальшого аудиту. У цьому аспекті цифровізація може виконувати не лише аналітичну, а й гарантійну функцію, оскільки дозволяє зберігати управлінську пам'ять про те, як і чому було прийняте певне рішення.

Окремої уваги потребує співвідношення політичного, адміністративного та професійного рівнів у межах організаційно-інституційного механізму. Політичний рівень визначає стратегічні пріоритети і несе відповідальність перед суспільством за загальний стан сектору безпеки і оборони. Адміністративний рівень забезпечує перетворення цих пріоритетів у програми, процедури, ресурси та відомчі рішення. Професійний рівень, представлений органами військового управління, кадровими службами, командирами, освітніми та науковими інституціями, відповідає за практичну реалізацію кадрових рішень. Якщо між цими рівнями немає належного зв'язку, виникає ситуація, коли стратегічні цілі формуються окремо, а повсякденне кадрове управління розвивається

за власною інерцією.

Така інерція є особливо небезпечною в умовах цифровізації. Формальне впровадження цифрових інструментів без зміни організаційної логіки може лише перенести старі управлінські проблеми в електронне середовище. Якщо критерії добору залишаються нечіткими, цифровий реєстр лише швидше фіксуватиме нечіткі рішення. Якщо просування залежить не від результативності, а від неформальних практик, електронна система не усуне ці практики автоматично. Якщо кадровий резерв не пов'язаний із реальною підготовкою кандидатів, цифрова база резерву не забезпечить наступності. Отже, цифровізація має сенс лише тоді, коли вона супроводжується переглядом процедур, критеріїв, відповідальності та контролю.

У науковому плані це дозволяє уточнити зміст категорії «стан функціонування механізму». Стан функціонування не зводиться до наявності органів, документів або інформаційних систем. Він відображає якість зв'язку між ними, ступінь їх здатності забезпечувати кадровий результат, а також рівень відповідності практичних рішень стратегічним завданням держави. Саме тому в межах підрозділ 2.1 організаційно-інституційний механізм розглянуто як робочу систему, що може бути сильною за формальною структурою, але недостатньо результативною за інтегрованістю, прогностичністю або підзвітністю.

Власне авторське бачення полягає в тому, що подальший розвиток організаційно-інституційного механізму має відбуватися через поєднання трьох напрямів. Перший напрям полягає у правовому й процедурному уточненні повноважень суб'єктів, які беруть участь у розвитку кадрового потенціалу. Другий напрям передбачає цифрову інтеграцію даних про посади, компетентності, службовий досвід, результати оцінювання, професійну підготовку і кадровий резерв. Третій напрям пов'язаний із посиленням контрольного й аналітичного супроводу кадрових рішень, включно з демократичним цивільним контролем та прогнозуванням кадрових

ризиків. Лише за умови поєднання цих напрямів можна говорити про перехід від фрагментарної моделі до цілісного механізму державного управління розвитком кадрового потенціалу.

Отже, організаційно-інституційний механізм виступає базовою ланкою всього досліджуваного процесу. Він визначає, чи будуть норми законодавства, науково-методичні розробки, цифрові платформи, освітні програми, кадровий резерв і контрольні процедури працювати як єдина система. У подальших підрозділах саме ця логіка має бути застосована до аналізу добору, відбору, професійної підготовки, мотивації, оцінювання результативності та управління кар'єрою. Таким чином, підрозділ 2.1 не лише характеризує наявну інституційну архітектуру, а й задає критерії оцінювання інших механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони.

2.2. Механізми добору, відбору, професійної підготовки та формування кадрового резерву сектору безпеки і оборони

Аналіз організаційно-інституційного механізму державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони засвідчує, що його практична результативність найбільш чітко виявляється у доборі, відборі, професійній підготовці та формуванні кадрового резерву. Саме ці процеси перетворюють загальні стратегічні потреби держави на конкретну кадрову дію: виявлення потреби у фахівцях, визначення вимог до посад, пошук кандидатів, перевірку їхньої придатності, підготовку, включення до резерву, призначення, ротацію або подальший професійний розвиток. Тому в межах цього підрозділу вони розглядаються не як самостійні кадрові процедури, а як взаємопов'язані механізми державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони.

У науковій літературі добір і відбір персоналу традиційно тлумачаться як функціональні елементи кадрового менеджменту. Так, Н. Добрянська,

аналізуючи проблеми оцінювання службової діяльності державних службовців, звертає увагу на те, що оцінювання має сенс лише тоді, коли воно пов'язане з управлінськими наслідками: просуванням, навчанням, стимулюванням або переглядом посадових обов'язків [25, с. 61–65]. Ми підтримуємо цю думку, однак у сфері безпеки і оборони її слід застосовувати ширше: добір, відбір і підготовка мають бути не лише кадровою функцією, а й інструментом забезпечення державної спроможності, оскільки від якості таких рішень залежить не тільки службова ефективність окремої особи, а й стійкість підрозділів, здатність до виконання бойових і правоохоронних завдань, безперервність управління та рівень довіри до сектору безпеки і оборони.

У цьому контексті слушною є позиція В. Коваленка, який розглядає кадрову безпеку в державному управлінні як складову стабільності управлінської системи та здатності державних інституцій протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам [48, с. 209–213]. Водночас, на нашу думку, у межах теми дисертації кадрову безпеку доцільно розглядати не лише як захист від загроз, а й як активну спроможність держави формувати та відтворювати кадровий потенціал. Якщо система добору не забезпечує вхід до сектору безпеки і оборони належних кандидатів, якщо відбір не виявляє їхні реальні компетентності, а професійна підготовка не коригує виявлені дефіцити, тоді кадрова безпека залишається декларативною категорією.

Закон України «Про військовий обов'язок і військову службу» визначає правові засади проходження військової служби, комплектування Збройних Сил України та інших військових формувань, а також основні вимоги до військовозобов'язаних, призовників і військовослужбовців [30]. З формально-правової точки зору цей акт закріплює необхідний нормативний фундамент для функціонування механізмів добору і комплектування. Однак критичний аналіз показує, що сам по собі нормативний опис військового обов'язку не забезпечує цілісності управління розвитком кадрового потенціалу. Для цього потрібен зв'язок між правовими вимогами,

посадовими компетентностями, професійною підготовкою, цифровим обліком, оцінюванням результативності та кадровим резервом.

Закон України «Про Збройні Сили України» визначає призначення, склад і загальні засади функціонування Збройних Сил України [35]. У кадровому вимірі цей закон важливий тим, що пов'язує персонал із виконанням завдань оборони держави. Водночас у межах нашого дослідження важливо підкреслити: розвиток кадрового потенціалу не може зводитися лише до комплектування штатів. Штатна укомплектованість не тотожна кадровій спроможності, оскільки остання передбачає наявність необхідних компетентностей, досвіду, здатності до лідерства, психологічної стійкості, професійної мотивації та готовності діяти в умовах ризику.

Науковці, які досліджують підготовку персоналу сектору безпеки і оборони, справедливо наголошують, що професійна підготовка має бути пов'язана з реальними потребами безпекового середовища. Ю. Загуменна, зокрема, підкреслює, що підготовка персоналу сектору безпеки і оборони є основою забезпечення національної безпеки України, оскільки саме якість підготовки визначає здатність особового складу діяти в умовах воєнного стану та складних управлінських ситуацій [29, с. 61–63]. Ми підтримуємо цю позицію, однак вважаємо, що її потрібно доповнити управлінським виміром: підготовка має бути не завершальним етапом після добору, а постійним елементом кадрового циклу, який впливає на резерв, кар'єру, ротацію і прогнозування потреб у компетентностях.

У дослідженнях, присвячених професіоналізму в системі публічного управління, акцентується, що розвиток персоналу неможливий без поєднання професійної компетентності, етичних якостей, управлінської культури та здатності до адаптації [70]. Такий підхід є важливим для сектору безпеки і оборони, але потребує уточнення. Для цієї сфери професіоналізм не є лише ознакою високої кваліфікації; він охоплює дисциплінованість, готовність до ризику, відповідальність за рішення в умовах невизначеності, здатність працювати в ієрархічній системі та водночас дотримуватися принципів

законності, доброчесності й демократичного цивільного контролю.

Окремого значення набуває співвідношення між добором і відбором. У повсякденному вжитку ці поняття нерідко ототожнюються, однак для механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу між ними існує принципова різниця. Добір пов'язаний із пошуком, залученням і первинним визначенням кола кандидатів, тоді як відбір передбачає оцінку відповідності кандидата встановленим вимогам, посадовим компетентностям, професійним стандартам, психологічним і етичним критеріям. Якщо добір відповідає на питання, кого держава може залучити до сектору безпеки і оборони, то відбір відповідає на питання, кого держава має допустити до виконання конкретних завдань.

Саме тому в умовах цифровізації добір і відбір мають спиратися не тільки на формальні документи, а й на інтегровані дані про освіту, досвід, результати підготовки, професійні компетентності, службову поведінку, мотивацію, стан здоров'я, психологічну стійкість і потенціал до розвитку. Однак таке використання даних не може бути довільним. Воно повинно здійснюватися відповідно до правових вимог, принципу пропорційності, захисту персональних даних і зрозумілих процедур оскарження управлінських рішень. Інакше цифровізація відбору може перетворитися не на інструмент об'єктивізації, а на джерело нових ризиків суб'єктивізму або непрозорості.

У цьому аспекті важливими є положення Закону України «Про електронні документи та електронний документообіг», який створює загальні правові умови для використання електронних документів у публічному управлінні [36]. Для розвитку кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони це означає можливість переходу від паперової фіксації кадрових процедур до цифрового супроводу кадрового циклу. Водночас слід критично зауважити, що електронний документообіг сам по собі не створює цифрового механізму управління. Він забезпечує форму даних, але не визначає, як ці дані мають впливати на управлінські рішення щодо добору, відбору,

навчання чи резерву.

Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» також має значення для цифрового кадрового управління, оскільки встановлює правові підстави для ідентифікації, автентифікації та довіри до електронних взаємодій [34]. У сфері безпеки і оборони це особливо важливо, адже кадрові рішення стосуються доступу до службової інформації, правового статусу особи, проходження служби та її професійної траєкторії. Разом з тим цифрова довіра не повинна обмежуватися технічною верифікацією документів; вона має охоплювати довіру до критеріїв оцінювання, алгоритмів добору, процедур прийняття рішень і механізмів контролю.

О. Коваль, аналізуючи автоматизовані системи обліку й управління персоналом у Збройних Силах України, акцентує увагу на тому, що цифрові інструменти можуть підвищити оперативність кадрового управління, зменшити дублювання інформації та забезпечити якіснішу аналітичну основу для управлінських рішень [49, с. 357–371]. Ми підтримуємо таку позицію, але вважаємо, що цифрові системи мають бути оцінені не за фактом їх запровадження, а за тим, чи забезпечують вони зв'язок між даними і кадровим рішенням. Якщо цифровий профіль кандидата не використовується при формуванні резерву або плануванні підготовки, його управлінська цінність залишається обмеженою.

У межах НДР НМЦ КП Міністерства оборони України щодо ефективності підготовки та прийняття кадрових рішень на підставі застосування вимог до кандидатів на посади військовослужбовців підкреслено необхідність уніфікації вимог до посад і підвищення об'єктивності кадрових процедур [62].

Це положення має безпосереднє значення для теми дисертації, оскільки підтверджує: добір і відбір не можуть бути ефективними без стандартизованої інформації про те, які саме компетентності, професійні якості та службові характеристики потрібні для конкретної посади. На нашу

думку, саме вимоги до посад мають стати сполучною ланкою між добором, підготовкою, оцінюванням і формуванням кадрового резерву.

Схожий висновок випливає з НДР щодо обґрунтування перспективної системи управління персоналом у Збройних Силах України, де наголошено на потребі переходу від фрагментарного кадрового адміністрування до цілісної системи управління персоналом [64]. Для нашого дослідження це означає, що механізми добору, відбору, професійної підготовки та резервування повинні розглядатися як послідовні ланки одного управлінського циклу. Відсутність такого циклу породжує ситуацію, коли кандидат може бути відібраний за одними критеріями, навчений за іншими, оцінений за третіми, а просунутий по службі за четвертими.

У науковій літературі з питань компетентнісного підходу особлива увага приділяється тому, що компетентності мають бути не абстрактним переліком бажаних якостей, а моделлю очікуваної поведінки і результативності на посаді. Л. Спенсер і С. Спенсер ще у класичному дослідженні компетентностей підкреслювали, що компетентність повинна бути пов'язана з фактичною ефективністю діяльності, а не лише з формальними характеристиками працівника [166, с. 9–15]. Ми підтримуємо цей підхід, однак у секторі безпеки і оборони компетентність має включати також готовність діяти в умовах правових обмежень, оперативного ризику, командної відповідальності та підвищених вимог до моральної стійкості.

М. Камп'юн та інші дослідники компетентнісного моделювання зазначають, що ефективні моделі компетентностей повинні бути пов'язані з організаційною стратегією, процедурою добору, навчанням, оцінюванням і розвитком кар'єри [105, с. 1–42]. Ця позиція особливо важлива для дисертації, оскільки дозволяє обґрунтувати: компетентнісний підхід у секторі безпеки і оборони має бути не освітньою декларацією, а управлінським механізмом. Якщо модель компетентностей не впливає на рішення щодо відбору, призначення, резерву і професійної підготовки, вона залишається формальною.

В українському контексті перспективним є поєднання компетентнісної моделі з професіографією та паспортами посад. Паспорти посад можуть стати інструментом переведення загальних вимог служби у конкретні критерії добору і підготовки. Однак вони повинні бути не статичними документами, які зберігаються в кадрових підрозділах, а оновлюваними управлінськими профілями, пов'язаними з цифровими даними, освітніми програмами, результатами оцінювання та прогнозом потреб. Інакше професіографія не впливатиме на реальні кадрові рішення.

У контексті добору важливо враховувати і питання мотивації. Дослідники професійної мотивації військовослужбовців, зокрема І. Авілов і Д. Слурденко, звертають увагу на те, що мотивація до дій на лінії бойового зіткнення має складну структуру і залежить не лише від матеріального забезпечення, а й від ціннісних, психологічних, групових та професійних чинників [1, с. 95–100]. На нашу думку, це означає, що відбір кандидатів до сектору безпеки і оборони не може обмежуватися перевіркою формальних вимог; він має включати оцінку мотивів, готовності до ризику, здатності до командної взаємодії та стійкості у тривалих кризових умовах.

Психологічний вимір кадрового відбору досліджується також у працях щодо професійної ідентичності військових керівників. В. Кузіна та інші автори підкреслюють, що професійна ідентичність впливає на управлінську поведінку, лідерство та здатність особи діяти у військово-організаційному середовищі [53, с. 33–39]. Ми погоджуємося з цим висновком, однак у межах державного управління важливо поставити питання ширше: професійна ідентичність має оцінюватися не ізольовано, а як елемент довгострокового розвитку кадрового потенціалу. Вона формується не лише під час навчання, а й через систему призначень, наставництва, оцінювання і службового просування.

Окреме місце у механізмах відбору займають інструменти оцінювання доброчесності, надійності та придатності до виконання завдань підвищеної відповідальності. У цьому контексті М. Андрусак, Р. Русецький та О. Акімов,

досліджуючи поліграф у системі національної безпеки, звертають увагу на міждисциплінарний характер підготовки кадрів і необхідність поєднання правових, психологічних, управлінських та безпекових підходів [17, с. 31–48]. Ми підтримуємо міждисциплінарний підхід, але вважаємо, що будь-який спеціальний інструмент відбору повинен бути включений у правову й управлінську процедуру, а не використовуватися як самодостатня підстава для кадрового рішення.

Відтак, управлінська цінність відбору полягає не в кількості перевірок, а в здатності системи сформулювати обґрунтований висновок про відповідність кандидата конкретній посаді та траєкторії розвитку. Якщо результати відбору не пов'язані з індивідуальним планом підготовки, рішенням про призначення або включенням до резерву, вони мають обмежене значення. Тому відбір повинен завершуватися не лише висновком про придатність або непридатність, а й управлінською рекомендацією щодо подальшого використання та розвитку особи.

У цьому аспекті доцільно розмежовувати первинний, професійний, посадовий і резервний відбір. Первинний відбір визначає відповідність базовим вимогам служби; професійний – наявність спеціальних знань, навичок і психологічної готовності; посадовий – відповідність конкретній посаді; резервний – здатність особи до майбутнього просування. Така диференціація дозволяє перейти від одномоментного рішення до поетапного управління кадровим потенціалом. Саме вона забезпечує зв'язок між нинішньою придатністю особи та її майбутньою службовою перспективою.

Професійна підготовка у секторі безпеки і оборони має розглядатися як механізм не лише передачі знань, а й відтворення управлінської та професійної спроможності. Закон України «Про освіту» закріплює загальні засади освітньої діяльності, зокрема орієнтацію на розвиток компетентностей, безперервність освіти та якість освітнього процесу [38]. Закон України «Про вищу освіту» формує правові умови для підготовки фахівців, здатних виконувати складні професійні завдання [31]. Однак у

сфері безпеки і оборони ці положення мають бути адаптовані до специфіки служби, де професійне навчання пов'язане з дисципліною, ризиком, командуванням, безпековими обмеженнями та вимогами оперативної сумісності.

О. Романюк, аналізуючи нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в органах публічної влади, підкреслює, що лідерство має бути інституційно підтриманим, а не залежати лише від особистих якостей керівника [78, с. 45–50]. Ми підтримуємо таку позицію і вважаємо, що в секторі безпеки і оборони лідерство повинно бути вбудоване в механізм професійної підготовки та кадрового резерву. Якщо система не виявляє лідерський потенціал на етапі відбору, не розвиває його під час навчання і не враховує у просуванні, тоді лідерство залишається випадковим результатом індивідуального досвіду.

У документах НАТО професійна військова освіта розглядається як один із ключових інструментів формування сумісності, лідерства, спільних стандартів і здатності діяти в багатонаціональному середовищі. Зокрема, Allied Joint Doctrine for Education and Training визначає освіту і підготовку як засіб досягнення інституційної готовності та стандартизованості професійної діяльності [144]. Для України це має не лише освітнє, а й управлінське значення: професійна підготовка повинна бути пов'язана з кар'єрною моделлю, кадровим резервом і вимогами до посад, інакше імплементація стандартів НАТО залишатиметься фрагментарною.

NATO Bi-SC Directive 075-007 також підкреслює необхідність системного планування освіти та індивідуальної підготовки, орієнтованих на вимоги посад, операційну готовність і розвиток компетентностей [145]. На нашу думку, цей підхід може бути використаний у механізмах державного управління розвитком кадрового потенціалу України як орієнтир для зв'язування чотирьох елементів: посадових вимог, освітніх програм, оцінювання результатів навчання і кадрового просування. Без цього професійна освіта може існувати окремо від реальних кадрових рішень.

Слід водночас критично зауважити, що механічне перенесення стандартів НАТО без урахування українського воєнного досвіду було б методологічно хибним. Україна перебуває в умовах тривалої повномасштабної війни, що формує специфічні потреби у швидкому відновленні кадрів, прискореній підготовці, адаптації ветеранів, ротації особового складу та збереженні професійного ядра. Тому стандарти НАТО мають бути не шаблоном, а рамкою для адаптації, у межах якої українська система повинна виробити власні критерії ефективності добору, підготовки та резервування.

У цьому сенсі актуальним є досвід talent management, який активно застосовується у військових організаціях західних держав. Н. Шабатіна, аналізуючи західну наукову літературу з проблем впровадження talent management у систему військової освіти та підготовки, підкреслює, що такий підхід спрямований на виявлення, розвиток і утримання осіб із високим потенціалом [95, с. 303–310]. Ми підтримуємо цю ідею, але вважаємо, що для сектору безпеки і оборони України talent management повинен бути не елітарною системою для окремих категорій персоналу, а частиною загального механізму управління кадровим потенціалом, який дозволяє бачити перспективу розвитку кожної особи відповідно до потреб держави.

У працях зарубіжних авторів, зокрема у дослідженні Д. Гембла щодо управління талантами в армії США, підкреслюється, що talent management пов'язаний із готовністю всієї армії, а не лише з індивідуальним просуванням [122]. Такий підхід важливий для України, оскільки він дозволяє переосмислити кадровий резерв: резерв має бути не списком осіб, яких можна призначити на вищі посади, а системою підтримання інституційної готовності. Його завдання полягає в тому, щоб держава не втрачала керованість у разі втрат, ротацій, демобілізації, зміни завдань або виникнення нових загроз.

НДР НМЦ КП Міністерства оборони України щодо формування та використання резерву кандидатів для просування по службі обґрунтовує

потребу у створенні порядку резервування, який би забезпечував прозорість просування, наступність управління та підготовку кандидатів до майбутніх посад [65]. Це положення є надзвичайно важливим для дисертації, оскільки воно дозволяє розглядати кадровий резерв як управлінський механізм, а не як формальну кадрову базу. На нашу думку, резерв має виконувати три функції: прогностну, підготовчу та гарантійну. Прогнозна функція полягає у визначенні майбутніх потреб; підготовча – у розвитку кандидатів; гарантійна – у забезпеченні безперервності управління.

Критичний аналіз української практики показує, що кадровий резерв нерідко сприймається як формальний перелік осіб, які відповідають певним вимогам або мають потенціал до просування. Проте в умовах цифровізації резерв повинен бути динамічним інструментом. Він має оновлюватися на основі результатів оцінювання, навчання, службового досвіду, потреб у критичних компетентностях, рівня мотивації та прогнозу кадрових ризиків. Інакше резерв не гарантує готовності до заміщення посад, а лише створює видимість планування.

Особливої уваги потребує взаємозв'язок між резервом і професійною підготовкою. Особа, включена до резерву, не повинна просто очікувати призначення. Вона має проходити цільову підготовку до майбутньої посади, отримувати наставництво, брати участь у практичних управлінських завданнях і проходити періодичне оцінювання готовності. Якщо резерв не супроводжується індивідуальним планом розвитку, він не виконує управлінської функції. У цьому сенсі цифровий профіль кандидата може стати основою для планування навчання і контролю готовності до просування.

Значення цифрового профілю полягає в тому, що він може об'єднати відомості про освіту, посади, досвід, результати атестації, участь у бойових діях, проходження курсів, рівень володіння мовами, психологічні характеристики, дисциплінарні дані та потенціал розвитку. Проте ми вважаємо, що цифровий профіль не повинен бути лише електронною

особовою справою. Його управлінська новизна полягає в можливості поєднати дані з рішеннями: кого відібрати, кого направити на навчання, кого включити до резерву, кого підготувати до критичної посади, а кому потрібна ротація або відновлення.

У цьому контексті особливе значення має HR-аналітика. С. Фаллетта та В. Комбс розглядають HR-аналітику як цикл доказового управління, що передбачає постановку питання, збір даних, аналіз, інтерпретацію, прийняття рішення та оцінку наслідків [118, с. 157–175]. Ми підтримуємо цю логіку, але для сектору безпеки і оборони вона має бути доповнена безпековою складовою. Аналітика повинна враховувати не тільки ефективність персоналу, а й ризики втрати компетентностей, дефіцит критичних фахівців, навантаження підрозділів, мобілізаційні потреби та спроможність системи швидко заміщувати посади.

Дж. Марлер і Дж. Будро, аналізуючи HR-аналітику, підкреслюють, що її ефективність залежить від здатності організації пов'язати дані з управлінськими рішеннями [138, с. 1–36]. У секторі безпеки і оборони це означає, що цифрові системи мають бути інтегровані з кадровими процедурами, а не функціонувати паралельно. Якщо дані збираються, але не використовуються для відбору, підготовки або резервування, вони не змінюють якість управління. Тому цифровізація механізмів добору і підготовки має оцінюватися не за кількістю баз даних, а за їх впливом на рішення.

Водночас необхідно враховувати ризики цифровізації. Алгоритми відбору можуть відтворювати попередні управлінські упередження, якщо вони побудовані на неповних або викривлених даних. Автоматизовані системи можуть посилювати формалізм, якщо їхні критерії не враховують реального бойового або службового досвіду. Цифрові профілі можуть стати інструментом надмірного контролю, якщо не забезпечено правові гарантії доступу, захисту даних і відповідальності за використання інформації. Отже, цифровізація повинна супроводжуватися правовими, етичними та

управлінськими запобіжниками.

У цьому аспекті важливим є демократичний цивільний контроль. Закон України «Про національну безпеку України» закріплює демократичний цивільний контроль як один із базових принципів функціонування сектору безпеки і оборони [36]. Для механізмів добору, відбору, підготовки та резервування це означає, що кадрові процедури мають бути не лише закритими службовими процесами, а й такими, що підлягають перевірці з точки зору законності, доброчесності, недискримінації та відповідності стратегічним інтересам держави. При цьому контроль не повинен руйнувати службову таємницю або оперативну безпеку, але має запобігати свавільності кадрових рішень.

Є. Кобко, аналізуючи критерії оцінювання ефективності забезпечення національної безпеки, слушно підкреслює, що ефективність у цій сфері потребує не лише формальних показників, а й комплексної оцінки здатності держави досягати безпекових результатів [47, с. 66–72]. Ми підтримуємо такий підхід і вважаємо, що механізми добору та підготовки також повинні оцінюватися за результативністю, а не лише за кількістю відібраних, навчених або включених до резерву осіб. Головним показником має бути відповідність сформованого кадрового потенціалу реальним завданням сектору безпеки і оборони.

Управлінська оцінка добору і відбору повинна включати принаймні кілька критеріїв: відповідність кандидатів вимогам посад; частку осіб, які успішно завершили підготовку; рівень подальшої результативності після призначення; кількість випадків дострокового звільнення або непридатності; швидкість заміщення критичних посад; рівень довіри до процедур відбору. Такі критерії дозволяють перейти від формальної звітності до оцінки якості управлінського механізму.

Водночас у сфері безпеки і оборони важливо не допустити надмірної бюрократизації оцінювання. Якщо кожне рішення буде обтяжене надмірною кількістю формальних процедур, система втратить оперативність.

Тому необхідний баланс між швидкістю і якістю: у кризових умовах добір і призначення можуть здійснюватися прискорено, але при цьому мають зберігатися базові критерії придатності, фіксація підстав рішення та подальше коригувальне навчання. Саме такий баланс і становить управлінську складність досліджуваного механізму.

Питання професійної підготовки нерозривно пов'язане з військовою освітою. М. Андрусак, аналізуючи військову освіту, професійні стандарти та кадрову безпеку в системі трансформації Збройних Сил України, акцентує увагу на досвіді держав-членів НАТО і важливості професійних стандартів для підготовки військових кадрів [5, с. 17–18]. Ми підтримуємо цю позицію, однак вважаємо, що в межах теми дисертації професійні стандарти мають бути розглянуті не лише як освітній інструмент, а як управлінський міст між вимогами до посад, навчальними програмами, оцінюванням і кар'єрним просуванням.

У цьому контексті важливою є стандартизація посад і кваліфікацій. NATO STANAG 2116 встановлює коди військових звань і є важливим елементом сумісності персоналу в межах Альянсу [143]. Для України такий стандарт має значення не лише для формальної уніфікації звань, а й для побудови системи взаємного розуміння рівнів відповідальності, посадових вимог і кар'єрних траєкторій. Водночас стандартизація звань не вирішує автоматично проблему добору і підготовки; вона повинна бути поєднана з компетентнісними профілями посад і процедурами оцінювання.

STANAG 6001, який визначає рівні мовної підготовки, також демонструє, як конкретний стандарт може стати інструментом кадрового розвитку [154]. Володіння мовою у сучасному секторі безпеки і оборони є не лише освітньою характеристикою, а й умовою участі в міжнародній співпраці, навчанні, штабних процедурах і взаємодії з партнерами. Отже, мовна підготовка повинна бути включена до кадрового резерву і планування кар'єри, а не залишатися додатковою перевагою окремих осіб.

Важливе значення має також професійний розвиток сержантського та

старшинського складу. NATO Non-Commissioned Officer Professional Development Reference Curriculum підкреслює роль NCO як ключової ланки професіоналізації, дисципліни, наставництва і лідерства [153]. Для України розвиток сержантського корпусу має бути розглянутий як окремий напрям удосконалення кадрового потенціалу, оскільки саме ця категорія персоналу забезпечує зв'язок між командуванням і особовим складом, підтримує стандарти виконання завдань і впливає на повсякденну ефективність підрозділів.

Однак розвиток сержантського корпусу неможливий без реального впливу результатів підготовки на кар'єрне просування. Якщо особа проходить курси, набуває компетентностей і демонструє лідерський потенціал, але це не відображається в кадрових рішеннях, система підготовки втрачає мотиваційний ефект. Тому механізм професійної підготовки має бути пов'язаний із системою оцінювання і резерву. У цьому полягає одна з ключових управлінських вимог до розвитку кадрового потенціалу.

Механізм добору і підготовки повинен враховувати також правоохоронний компонент сектору безпеки і оборони. Дисертація не може зводитися до суто військового менеджменту, оскільки сектор безпеки охоплює правоохоронні органи, органи цивільного захисту та інші інституції, які забезпечують громадську безпеку і правопорядок. Тому при аналізі добору і професійного розвитку слід враховувати не лише бойову придатність, а й правову культуру, комунікативні навички, здатність діяти в умовах взаємодії з населенням, повагу до прав людини та дисциплінарну підзвітність.

Такий підхід узгоджується із зауваженнями щодо необхідності включення до дисертації правоохоронного аспекту та соціальної стабільності через кадри. У цьому сенсі кадровий потенціал сектору безпеки і оборони є не лише ресурсом обороноздатності, а й ресурсом довіри суспільства до держави. Неналежний добір або підготовка персоналу можуть породжувати не тільки управлінські помилки, а й порушення прав людини, конфлікти з

населенням, втрату легітимності та зниження ефективності державної політики безпеки.

Важливою складовою механізму є демобілізація та реінтеграція ветеранів. Стратегія ветеранської політики на період до 2030 року визначає потребу у створенні умов для повернення ветеранів до цивільного життя, працевлаштування, професійної адаптації та використання їхнього досвіду [77]. Для теми дисертації це означає, що розвиток кадрового потенціалу не завершується звільненням зі служби. Навпаки, досвід ветеранів може бути використаний у системі публічної служби, правоохоронних органах, освітніх закладах, аналітичних структурах і системі підготовки кадрів.

Державна політика щодо ветеранів, як наголошується в аналітичних матеріалах НІСД, має бути спрямована не лише на соціальну підтримку, а й на включення ветеранів у суспільне, економічне та інституційне життя держави [23]. Ми підтримуємо цей підхід і вважаємо, що для механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу він означає необхідність формування зворотного кадрового циклу. Такий цикл передбачає не лише вхід до сектору безпеки і оборони, службу і професійний розвиток, а й повернення накопиченого досвіду в систему публічного управління.

Працевлаштування ветеранів у системі публічної служби, на що звертає увагу В. Серветник, може розглядатися як елемент державної політики реінтеграції [80]. У межах нашого дослідження ця теза має управлінське продовження: ветерани можуть бути включені до кадрового резерву для цивільних безпекових, управлінських, освітніх і консультативних функцій. Проте для цього потрібні механізми визнання набутого досвіду, оцінювання компетентностей, перепідготовки та супроводу переходу від військової до цивільної або правоохоронної служби.

Отже, кадровий резерв у секторі безпеки і оборони має бути двонапрямним. Перший напрям – внутрішній резерв для заміщення посад у військових і безпекових структурах. Другий – резерв держави, який дозволяє

використовувати досвід осіб, що завершили службу, у ширшій системі публічного управління. Такий підхід є важливим для повоєнного відновлення, оскільки держава отримає значну кількість осіб із унікальним досвідом кризового управління, лідерства, організації безпеки та взаємодії в умовах високого ризику.

Критично оцінюючи чинний стан механізмів добору, відбору, професійної підготовки та резервування, можна виокремити кілька системних обмежень:

- критерії добору не завжди пов'язані з довгостроковим прогнозом потреб у компетентностях;

- результати професійного відбору не завжди трансформуються в індивідуальні плани підготовки;

- професійна підготовка нерідко функціонує відносно автономно від системи призначень і резерву;

- кадровий резерв може залишатися формальним, якщо не супроводжується розвитком кандидатів;

- цифрові інструменти ще не повною мірою забезпечують доказову підтримку управлінських рішень.

Водночас ці обмеження не свідчать про відсутність механізмів як таких. Навпаки, вони показують, що механізми існують, але потребують інтеграції. Саме інтеграція є ключовою управлінською проблемою. Держава вже має нормативні засади служби, освітні інституції, кадрові підрозділи, НДР, цифрові ініціативи, міжнародні стандарти та досвід воєнного часу. Однак ці елементи мають бути поєднані в єдиний цикл розвитку кадрового потенціалу, у якому кожна процедура впливає на наступну.

Відтак, механізм добору, відбору, професійної підготовки та формування кадрового резерву доцільно подати як послідовність взаємопов'язаних управлінських дій, що мають спільну мету – забезпечити сектор безпеки і оборони професійними, стійкими, доброчесними та здатними до розвитку кадрами. Така послідовність включає прогнозування

потреб, визначення компетентностей, залучення кандидатів, відбір, підготовку, оцінювання, резервування, призначення, ротацію і подальший розвиток. Логічну модель цього механізму подано на рис. 2.2.

Як видно з рис. 2.2, добір, відбір, професійна підготовка і кадровий резерв не можуть функціонувати як розрізнені етапи. Вони утворюють управлінський ланцюг, у якому кожна наступна дія має спиратися на результати попередньої. Прогноз потреб визначає вимоги до посад; вимоги до посад орієнтують добір; відбір виявляє дефіцити компетентностей; підготовка усуває такі дефіцити; оцінювання підтверджує рівень готовності; резерв забезпечує майбутню наступність; призначення і ротація реалізують потенціал у конкретній службовій діяльності.

На нашу думку, основна слабкість чинної моделі полягає не в тому, що окремі етапи відсутні, а в тому, що між ними не завжди забезпечено управлінський зворотний зв'язок. Якщо після призначення особи результати її діяльності не повертаються в систему добору і підготовки, держава не навчається на власних кадрових рішеннях. Якщо кадровий резерв не аналізується з точки зору фактичної готовності кандидатів, планування залишається умовним. Якщо цифрові системи не дозволяють бачити шлях особи від добору до кар'єри, управління кадровим потенціалом не набуває доказового характеру.

Для систематизації зазначених положень доцільно подати структурно-функціональну характеристику механізмів добору, відбору, професійної підготовки та кадрового резерву. Така характеристика дозволяє показати, що кожен із цих механізмів має власне призначення, але управлінський ефект виникає лише за умови їхнього взаємного поєднання (табл. 2.3).

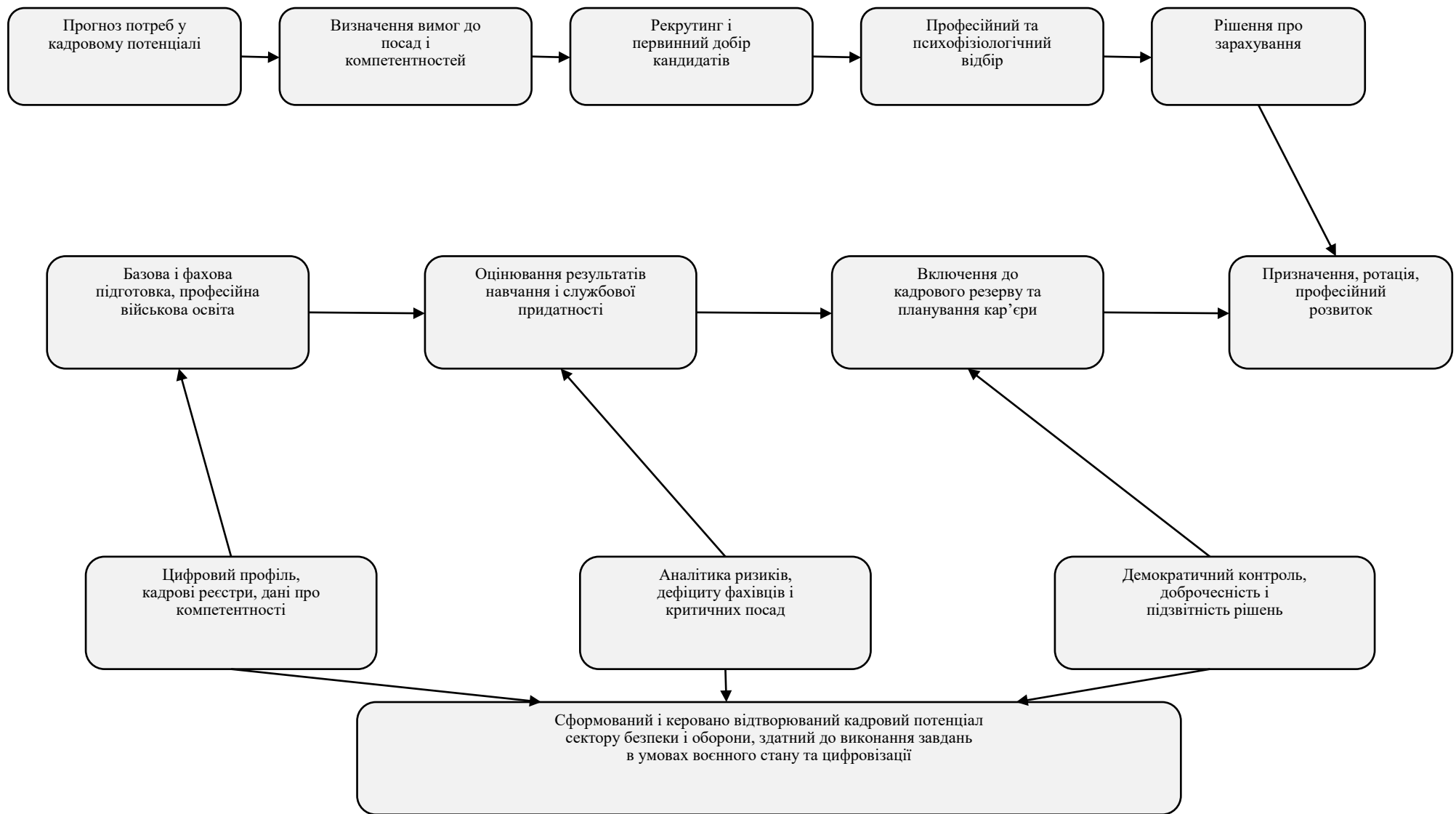


Рис. 2.2. Логічна модель механізму добору, відбору, професійної підготовки та формування кадрового резерву сектору безпеки і оборони [авторська розробка]

Табл. 2.3 засвідчує, що жоден із розглянутих механізмів не може бути ефективним сам по собі: добір без якісного відбору розширює кількість кандидатів, але не гарантує їхньої придатності; відбір без професійної підготовки виявляє потенціал, але не перетворює його на спроможність; підготовка без кадрового резерву не забезпечує наступності; резерв без цифрової аналітики не дозволяє прогнозувати майбутні потреби. Саме тому управлінська логіка має полягати не в посиленні одного елементу, а в інтеграції всіх елементів у єдиний кадровий цикл.

Таблиця 2.3

Структурно-функціональна характеристика механізмів добору,
відбору, професійної підготовки та формування кадрового резерву
сектору безпеки і оборони

Елемент механізму	Управлінське призначення	Основні дані та критерії	Очікуваний результат
1	2	3	4
Прогнозування кадрових потреб	Визначення майбутньої потреби у фахівцях і критичних компетентностях	Мобілізаційні завдання, укомплектованість, втрати, ротації, критичні посади	План добору, підготовки і резервування
Добір кандидатів	Формування достатнього та релевантного кола потенційних учасників служби	Освіта, досвід, мотивація, базові правові вимоги, готовність до служби	Створення первинного кадрового потоку
Професійний відбір	Оцінка відповідності кандидата вимогам служби і конкретної посади	Компетентності, психологічна стійкість, доброчесність, фізична готовність, спеціальні навички	Обґрунтоване рішення щодо придатності та наряду використання
Професійна підготовка	Розвиток необхідних компетентностей і коригування виявлених дефіцитів	Освітні результати, професійні стандарти, оцінка навчання, потреби посад	Підготовлена особа, здатна виконувати службові завдання
Кадровий резерв	Забезпечення наступності управління та готовності до заміщення посад	Результати оцінювання, досвід, потенціал, індивідуальний план розвитку	Готовність до просування, ротації або заміщення критичних посад
Цифрово-аналітичний супровід	Підтримка доказового та прогностичного кадрового рішення	Цифрові профілі, HR-аналітика, дані про компетентності, ризики втрати кадрів	Скорочення суб'єктивізму і підвищення обґрунтованості рішень

У цьому контексті особливе значення має формування вимог до посад. Якщо вимоги є надто загальними, добір і відбір стають формальними. Якщо вони надто вузькі, система втрачає гнучкість і не може адаптуватися до змін безпекового середовища. Оптимальна модель передбачає поєднання базових правових вимог, професійних компетентностей, спеціальних навичок, досвіду, психологічної стійкості та потенціалу до розвитку. Саме такі вимоги можуть бути основою для цифрового профілю посади і цифрового профілю кандидата.

У практичному вимірі це означає, що паспорт посади має містити не тільки назву, підпорядкування і функціональні обов'язки, а й перелік критичних компетентностей, необхідний рівень підготовки, вимоги до досвіду, можливі ризики виконання завдань, потреби в навчанні та критерії оцінювання результативності. Такий паспорт може бути використаний для добору, відбору, підготовки, резервування і оцінювання. Якщо ж паспорт посади існує лише як опис обов'язків, він не виконує функції механізму розвитку кадрового потенціалу.

Наукові дослідження у сфері HR-аналітики свідчать, що найбільш цінними є ті дані, які дозволяють прогнозувати майбутні потреби, а не лише описувати поточний стан [181]. У секторі безпеки і оборони це означає необхідність переходу від обліку персоналу до аналітики кадрового потенціалу. Облік відповідає на питання, хто перебуває на посаді; аналітика – чи відповідає ця особа вимогам посади, чи має потенціал до розвитку, чи існує ризик втрати її компетентностей, хто може її замінити, яке навчання потрібне системі.

Важливим критерієм ефективності механізму також є час. У мирних умовах кадрові процедури можуть бути більш тривалими, оскільки існує можливість планового добору, підготовки і просування. В умовах воєнного стану час прийняття рішення стає критичним ресурсом. Однак прискорення процедур не повинно означати їх спрощення до формальності. Навпаки,

цифровізація має дозволити швидше збирати й аналізувати дані, не втрачаючи якості управлінського рішення.

Окремо слід наголосити на ризику надмірної залежності від кількісних показників. Кількість відібраних кандидатів, проведених курсів або осіб у резерві не завжди свідчить про розвиток кадрового потенціалу. Важливішими є якісні показники: відповідність підготовки реальним завданням, рівень готовності резерву, стабільність професійного ядра, довіра до процедур відбору, зниження ризику втрати критичних компетентностей. Тому оцінювання механізмів має поєднувати кількісні та якісні критерії.

У цьому аспекті доречно звернутися до досвіду США та Великої Британії. У документах U.S. Department of the Army щодо Army People Strategy підкреслюється, що люди розглядаються як головний ресурс армії, а управління ними має спиратися на виявлення, розвиток і утримання талантів [167]. Defence People Strategy Великої Британії також орієнтує управління персоналом на розвиток спроможностей, гнучкість, інклюзивність і відповідність майбутнім потребам оборони [171]. Для України цей досвід важливий не як готова модель, а як підтвердження необхідності переходу від кадрового обліку до управління потенціалом.

Водночас слід критично ставитися до прямого перенесення західних моделей. Системи США, Великої Британії або Канади функціонують в інших ресурсних, організаційних і безпекових умовах. Українська система має враховувати тривалий воєнний стан, мобілізаційне навантаження, потребу у швидкому відновленні підрозділів, інтеграцію бойового досвіду, соціальне повернення ветеранів і необхідність одночасного реформування та ведення війни. Тому іноземні моделі можуть бути джерелом принципів, але не заміною національної управлінської моделі.

Порівняння етапів кадрового просування від добору кандидата до включення в резерв і подальшого професійного розвитку подано у табл. 2.4. Її завдання полягає не в повторенні процедур, а в показі того, які управлінські рішення повинні прийматися на кожному етапі і які дані для

цього потрібні.

Наведена в табл. 2.4 логіка підтверджує, що кадрове просування має бути не результатом випадкового накопичення стажу або ситуативного рішення керівника, а керованою траєкторією розвитку.

У такій траєкторії кожен етап повинен мати власну управлінську функцію: добір формує вхід до системи; відбір визначає придатність; підготовка розвиває компетентності; оцінювання фіксує результат; резерв забезпечує перспективу; призначення реалізує потенціал; подальший розвиток підтримує готовність до нових завдань.

Таблиця 2.4

Етапи управлінського супроводу кадрового просування: від добору кандидата до включення в резерв і професійного розвитку

Етап	Ключове управлінське питання	Рішення, яке має бути прийняте	Ризик за відсутності зв'язку з іншими етапами
Виявлення потреби	Які посади і компетентності потрібні системі?	Визначення кадрової потреби і пріоритетів добору	Добір не відповідає реальним завданням
Первинний добір	Кого можна залучити до служби або роботи?	Формування кола кандидатів	Низька якість кадрового потоку
Професійний відбір	Хто відповідає вимогам конкретної посади?	Рішення про придатність, напрям підготовки або відмову	Суб'єктивність і помилкові призначення
Професійна підготовка	Які компетентності потрібно розвинути?	Індивідуальний або груповий план навчання	Навчання не пов'язане з посадовими потребами
Оцінювання готовності	Чи підтверджено здатність виконувати завдання?	Допуск до посади, повторне навчання або коригування траєкторії	Формальний перехід до посади без реальної готовності
Включення до резерву	Чи має особа потенціал до майбутнього просування?	Внесення до резерву і визначення плану розвитку	Резерв стає формальним списком
Призначення або ротація	Де потенціал особи буде використано найкраще?	Призначення, ротація, заміщення критичної посади	Втрата компетентностей або неефективне використання досвіду
Подальший розвиток	Як підтримувати готовність і мотивацію?	Наставництво, навчання, оцінювання, оновлення цифрового профілю	Зупинка професійного зростання і ризик звільнення

Особливість сектору безпеки і оборони полягає в тому, що кадрове просування не може бути повністю індивідуалізованим. Воно має враховувати потреби підрозділів, стратегічні завдання держави, наявність критичних посад, стан мобілізаційного ресурсу, бойовий досвід, потреби ротації та соціально-психологічний стан персоналу. Тому управління кар'єрою у цій сфері повинно бути поєднанням індивідуальної траєкторії розвитку і потреб системи безпеки.

Саме тут виникає проблема узгодженості між інтересами особи і потребами держави. З одного боку, професійний розвиток має мотивувати особу до служби, створювати зрозумілу перспективу, забезпечувати справедливість і передбачуваність. З іншого боку, держава повинна мати можливість спрямовувати кадровий потенціал туди, де він найбільш потрібний. Баланс цих інтересів може бути досягнутий через прозорі критерії, кадровий резерв, цифрові профілі, індивідуальні плани розвитку та контроль за обґрунтованістю призначень.

Значну роль у механізмі відіграє наставництво. У формальних документах воно часто не має достатньої ваги, однак у секторі безпеки і оборони наставництво може бути одним із найефективніших способів передачі досвіду, формування професійної ідентичності та підготовки до майбутніх посад. Особливо це актуально для молодших командирів, сержантського складу, фахівців критичних спеціальностей і осіб, які повертаються до служби після поранення або перерви.

В умовах цифровізації наставництво також може бути підтримане даними: індивідуальний план розвитку, результати навчання, сильні та слабкі сторони кандидата, рекомендації керівників, оцінка готовності до просування. Водночас цифровий супровід не повинен замінити живу професійну взаємодію. Він має допомагати її організувати, контролювати і пов'язувати з кадровими рішеннями. У цьому полягає баланс між технологічним і людським виміром розвитку кадрового потенціалу.

Критичний авторський аналіз дозволяє стверджувати, що основною

умовою ефективності механізмів добору, відбору, професійної підготовки та кадрового резерву є не наявність кожного елементу окремо, а їхня управлінська з'єднаність. Якщо добір не пов'язаний із прогнозом потреб, відбір – із посадовими компетентностями, підготовка – з результатами оцінювання, а резерв – з реальними призначеннями, система не розвиває кадровий потенціал, а лише обслуговує поточне кадрове адміністрування.

З огляду на це авторське бачення полягає в тому, що механізми добору, відбору, професійної підготовки та формування кадрового резерву сектору безпеки і оборони слід розглядати як інтегрований механізм державного управління розвитком кадрового потенціалу, спрямований на забезпечення професійної спроможності, наступності управління, кадрової стійкості та готовності до виконання завдань в умовах цифровізації і воєнного стану. Його наукова новизна в межах дисертації полягає в перенесенні акценту з опису процедур на взаємозв'язок між прогнозом потреб, компетентнісною моделлю, цифровим профілем, професійною підготовкою і кадровим резервом.

Практичне значення такого підходу в тому, що він дозволяє запропонувати критерії вдосконалення механізму. До них належать: уніфікація вимог до посад; створення цифрових профілів посад і кандидатів; впровадження індивідуальних планів професійного розвитку; використання HR-аналітики для прогнозування дефіциту кадрів; регулярне оновлення кадрового резерву; зв'язок резерву з реальними призначеннями; включення ветеранського досвіду до зворотного кадрового циклу; забезпечення демократичного контролю і доброчесності процедур.

Отже, у межах п. 2.2 доведено, що механізми добору, відбору, професійної підготовки та формування кадрового резерву є центральною ланкою державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони. Вони забезпечують перехід від нормативно визначеної потреби в персоналі до фактично сформованої професійної спроможності. Водночас їхня ефективність залежить від цифрової підтримки,

компетентнісного підходу, інтеграції з освітньою системою, прозорості резервування та здатності держави використовувати кадрові дані для прогнозування ризиків і прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Окремо слід звернути увагу на питання гендерної рівності та недискримінації у механізмах добору і професійного розвитку. Д. Кучеренко, Д. Тінін та В. Тимофєєв слушно наголошують, що гендерна рівність у секторі безпеки і оборони є не лише соціальним або правовим питанням, а й умовою розширення кадрової бази та підвищення якості управління персоналом [54, с. 66–68]. Ми підтримуємо таку позицію, однак вважаємо, що в межах державного управління вона має бути переведена в процедурну площину: критерії добору, доступ до підготовки, включення до резерву і просування мають бути однаково прозорими для всіх категорій персоналу, а цифрові системи повинні дозволяти виявляти приховані диспропорції.

Не менш важливою є антидискримінаційна складова кар'єрного зростання. М. Пузирьов та О. Куркіна, аналізуючи підготовку фахівців для сил безпеки і оборони, підкреслюють значення антидискримінаційних підходів у формуванні системи кар'єрного зростання [75, с. 137–143]. У контексті нашої теми це дає підстави стверджувати, що добір і резервування не повинні відтворювати закриті неформальні практики. Навпаки, вони мають бути побудовані на критеріях компетентності, результативності, доброчесності та потенціалу до розвитку, що може бути забезпечено лише через поєднання правових гарантій і цифрово-аналітичного контролю.

Слід також враховувати, що механізм професійної підготовки має працювати не тільки з новими кандидатами, а й з особами, які вже перебувають у системі. В умовах війни знання і навички швидко стають застарілими, а нові технології, способи ведення бойових дій, кіберзагрози, безпілотні системи, інформаційні операції і зміни в правовому режимі потребують постійного оновлення компетентностей. Тому професійний розвиток не може бути епізодичним. Він має стати безперервною управлінською функцією, пов'язаною з оцінюванням потреб кожної посади

та кожної категорії персоналу.

У цьому контексті особливе значення має принцип адаптивності. Механізми добору і підготовки, які були ефективними до повномасштабної війни, не можуть автоматично відповідати умовам тривалого воєнного стану. Змінилися характер загроз, темп кадрових втрат, роль територіальних громад, значення резерву, вимоги до лідерства, комунікації, цифрової грамотності та психологічної стійкості. Тому механізм розвитку кадрового потенціалу має бути не лише нормативно закріпленим, а й здатним до швидкого оновлення без втрати законності та контрольованості.

Важливо, що цифровізація дозволяє по-новому організувати зворотний зв'язок між практикою служби і системою підготовки. Дані про помилки, успішні рішення, дефіцит компетентностей, результати виконання завдань, потреби підрозділів і досвід ветеранів можуть використовуватися для оновлення навчальних програм. Без такого зворотного зв'язку освіта реагує на минулі виклики, а не на поточні та майбутні потреби сектору безпеки і оборони.

Таким чином, механізм добору, відбору, професійної підготовки та формування кадрового резерву має бути зорієнтований не лише на заповнення посад, а й на підтримання кадрової спроможності держави у довгостроковій перспективі. Його ефективність полягає у здатності забезпечити безперервне відтворення професійного ядра, розвиток управлінських і спеціальних компетентностей, справедливість кадрових рішень, використання бойового та службового досвіду, а також готовність до нових безпекових викликів.

Зажаючи на викладене, подальший аналіз мотивації, оцінювання результативності та управління кар'єрою має спиратися на висновки цього підрозділу. Якщо добір, відбір, підготовка і резервування не утворюють цілісного циклу, то мотиваційні механізми також не здатні забезпечити утримання кадрів. Якщо результати підготовки не впливають на оцінювання, а оцінювання не впливає на кар'єру, розвиток кадрового потенціалу

залишається неповним. Саме тому підрозділ 2.3 має розкрити, наскільки система мотивації і кар'єрного просування здатна закріпити результати, сформовані механізмами добору і професійного розвитку.

2.3. Механізм мотивації, оцінювання результативності та управління кар'єрою в системі розвитку кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони

Розвиток кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони не завершується доббором, відбором, професійною підготовкою чи включенням особи до кадрового резерву. Ці етапи створюють лише початкову основу для формування професійної спроможності, тоді як її реальне збереження і відтворення залежать від того, наскільки держава здатна підтримувати мотивацію персоналу, об'єктивно оцінювати результати службової діяльності та пов'язувати такі результати з кар'єрним просуванням. Тому мотивація, оцінювання результативності та управління кар'єрою в межах цього підрозділу розглядаються не як окремі кадрові процедури, а як взаємопов'язаний механізм державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони.

У сучасній теорії публічного управління мотивація персоналу традиційно трактується як сукупність матеріальних і нематеріальних стимулів, що спонукають особу до належного виконання службових завдань. Водночас для сектору безпеки і оборони таке розуміння є недостатнім, оскільки службова діяльність у цій сфері пов'язана з підвищеним ризиком, високим рівнем дисциплінарної відповідальності, обмеженням окремих прав і свобод, необхідністю підпорядкування наказу та виконанням завдань у надзвичайних умовах. Отже, мотивація тут має не лише стимулюючий, а й безпековий, інституційний та ціннісний зміст.

Науковці слушно зазначають, що кадровий потенціал державних

інституцій не може бути збережений лише адміністративним примусом або формальним закріпленням посадових обов'язків. О. Радченко, аналізуючи кадрову політику у сферах державної безпеки та оборони, звертає увагу на її зв'язок із професіоналізацією, дисциплінарною підзвітністю, специфічними стандартами служби, готовністю до ризику та психологічною стійкістю [76, с. 452–463]. Ми підтримуємо цю позицію, оскільки вона дозволяє вийти за межі вузького розуміння мотивації як винагороди. Водночас вважаємо, що для теми дисертації ключовим є не сам факт наявності мотиваційних інструментів, а їхня здатність впливати на управлінське рішення щодо розвитку кадрового потенціалу.

Якщо мотивація не пов'язана з оцінюванням результативності, вона перетворюється на систему загальних соціальних гарантій. У разі якщо оцінювання не впливає на кар'єрне просування, воно набуває рис формальної контрольної процедури. Також якщо кар'єра не спирається на результати служби, компетентності та доброчесності, вона втрачає меритократичний зміст. Саме тому у сфері безпеки і оборони мотивація, оцінювання та управління кар'єрою мають бути об'єднані в єдиний управлінський контур, у якому кожен елемент є підставою для подальшого рішення.

Закон України «Про військовий обов'язок і військову службу» визначає загальні засади проходження військової служби, права та обов'язки військовослужбовців, порядок присвоєння військових звань, просування та припинення служби [30]. Цей акт створює правову основу для службової кар'єри, однак не вирішує повністю питання зв'язку між результативністю, професійним розвитком і просуванням. На нашу думку, саме цей зв'язок є центральним для механізму державного управління розвитком кадрового потенціалу, оскільки без нього кар'єра може залишатися переважно адміністративною траєкторією, а не результатом об'єктивного визнання компетентностей і службових досягнень.

Закон України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей» закріплює систему гарантій, що має забезпечувати

соціальну стабільність і захищеність осіб, які проходять службу [40]. Значення цього закону для теми дисертації полягає в тому, що соціальний захист є важливою складовою мотиваційного механізму. Проте його не можна ототожнювати з мотивацією загалом. Соціальна гарантія створює базовий рівень захищеності, але не завжди стимулює професійне зростання, ініціативу, підвищення компетентності або готовність до кар'єрного розвитку. Тому соціально-правовий захист має бути поєднаний з оцінюванням результативності та управлінням кар'єрою.

У науковій літературі щодо управління людськими ресурсами справедливо підкреслюється, що мотивація працівника стає ефективною тоді, коли він бачить зв'язок між власними зусиллями, результатом і подальшими можливостями професійного розвитку. Н. Мартиненко та В. Руденко розглядають кадрову політику як сукупність принципів, цілей, механізмів і заходів, спрямованих на формування, розвиток і раціональне використання кадрового потенціалу [56]. Ми підтримуємо такий підхід, однак у сфері безпеки і оборони його слід доповнити вимогою інституційної відповідальності: держава має не лише створити умови для розвитку, а й забезпечити справедливий управлінський зв'язок між службовою результативністю, професійним навчанням і просуванням.

Особливої уваги потребує поняття результативності службової діяльності. У цивільному секторі результативність часто вимірюється продуктивністю, якістю виконання завдань, досягненням планових показників або рівнем управлінської ефективності. У секторі безпеки і оборони ці критерії мають бути доповнені здатністю діяти в умовах ризику, дотриманням дисципліни, командною взаємодією, доброчесністю, лідерським потенціалом, психологічною стійкістю та готовністю до виконання завдань в умовах воєнного стану. Саме тому механізм оцінювання результативності тут є значно складнішим, ніж у звичайній адміністративній організації.

Науковці, які аналізують оцінювання персоналу в публічному

управлінні, слушно вказують, що воно має виконувати не тільки контрольну, а й розвивальну функцію. Н. Добрянська звертає увагу на те, що оцінювання службової діяльності повинно бути пов'язане з подальшим навчанням, стимулюванням і кар'єрним рухом [25, с. 61–65]. Ми погоджуємося з цією позицією, однак вважаємо, що в секторі безпеки і оборони оцінювання має також прогностичну функцію: воно повинно показувати не лише те, як особа виконала завдання, а й те, чи здатна вона виконувати складніші функції, обіймати вищі посади, бути включеною до резерву або потребує додаткової підготовки.

Відповідно, оцінювання результативності має бути інтегроване в управління кар'єрою. Якщо оцінювання фіксує результат, але не впливає на кар'єрні рішення, воно не виконує управлінської ролі. Кар'єрні рішення, які приймаються без урахування оцінювання, призводять до втрачати довіри персоналу до системи. Також якщо мотивація не враховує реальних досягнень, відсутнє стимулювання професійного зростання. Тому центральним питанням підрозділу є не опис окремих інструментів мотивації чи оцінювання, а з'ясування того, чи утворюють вони єдиний механізм розвитку кадрового потенціалу.

У дисертаційному дослідженні виходимо з того, що механізм мотивації, оцінювання результативності та управління кар'єрою – це система взаємопов'язаних управлінських дій, норм, процедур, цифрових інструментів і контрольних засобів, за допомогою яких держава забезпечує утримання професійних кадрів, об'єктивне визначення результатів служби, планування кар'єрного розвитку, формування кадрового резерву та відтворення кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони.

На відміну від традиційного підходу, за якого мотивація, оцінювання і кар'єра розглядаються як відносно автономні напрями кадрової роботи, у межах цієї дисертації вони аналізуються як єдиний управлінський цикл. Його логіка полягає в тому, що мотивація створює готовність до результативної служби; службова діяльність породжує дані для оцінювання; оцінювання стає

підставою для навчання, стимулювання або просування; кар'єрне рішення формує новий рівень відповідальності; новий рівень відповідальності потребує подальшого розвитку компетентностей.

Така логіка особливо важлива в умовах цифровізації. Цифрові кадрові системи можуть накопичувати інформацію про службовий шлях особи, результати оцінювання, навчання, ротації, дисциплінарні показники, професійні компетентності та готовність до заміщення посад. Проте сама наявність цифрових даних не гарантує ефективності управління. Цифровізація набуває управлінського змісту лише тоді, коли дані використовуються для прийняття рішень, прогнозування кадрових ризиків, виявлення професійних дефіцитів і забезпечення прозорості кар'єрного просування.

У цьому аспекті слушною є думка дослідників HR-аналітики, які вказують, що цифрові інструменти мають найбільшу цінність тоді, коли дозволяють перейти від опису минулих подій до прогнозування майбутніх управлінських потреб [181]. Для сектору безпеки і оборони це означає, що система оцінювання має бути пов'язана не тільки з характеристикою поточної службової діяльності, а й з прогнозом ризику втрати фахівця, ймовірністю професійного вигорання, можливістю заміщення критичної посади, потребою в додатковій підготовці або реінтеграції особи після завершення служби.

Наявні емпіричні матеріали дисертації підтверджують актуальність цієї проблеми. За результатами авторського опитування, 58% респондентів вказали на наявність розриву між оцінюванням результативності та фактичним кар'єрним просуванням (додаток Б). Цей показник не слід трактувати лише як організаційний недолік окремих кадрових служб. На наш погляд, він свідчить про глибшу інституційну проблему: оцінювання поки що не стало повноцінним механізмом управління розвитком кадрового потенціалу.

Критичне значення цього результату полягає в тому, що розрив між

оцінюванням і просуванням підриває мотиваційну основу служби. Якщо особа не бачить, що її професійні результати впливають на можливості навчання, ротації, включення до резерву чи призначення на вищу посаду, знижується довіра до системи. У сфері безпеки і оборони така недовіра має не лише кадровий, а й безпековий вимір, оскільки впливає на дисципліну, лояльність, утримання досвідчених фахівців і готовність до довготривалого виконання службових завдань.

Механізм мотивації, оцінювання результативності та управління кар'єрою доцільно подати як взаємопов'язану модель, у якій кожен елемент забезпечує перехід до наступного управлінського рішення. Така модель дозволяє уникнути механічного переліку інструментів і показати внутрішню логіку розвитку кадрового потенціалу. Вона наведена на рис. 2.3, який демонструє, що мотивація, оцінювання результативності та управління кар'єрою мають бути поєднані не адміністративно, а змістовно. Соціальні гарантії та службова мотивація створюють передумови для належного виконання завдань; виконання завдань формує фактичні результати; результати мають бути оцінені за об'єктивними критеріями; оцінювання повинно перетворюватися на управлінське рішення; рішення має впливати на навчання, просування, ротацію або включення до резерву; цифрова аналітика і демократичний контроль забезпечують прозорість та обґрунтованість усього циклу.

На нашу думку, саме в цій послідовності виявляється управлінська сутність розглядуваного механізму. Ефективність механізму визначається не кількістю інструментів, а якістю зв'язків між ними, адже мотивація без оцінювання не створює критеріїв справедливості, оцінювання без кар'єрного рішення – наслідків, а кар'єра без мотивації і оцінювання – довіри. Цифровізація без контрольного механізму може посилити формалізацію, а не прозорість.

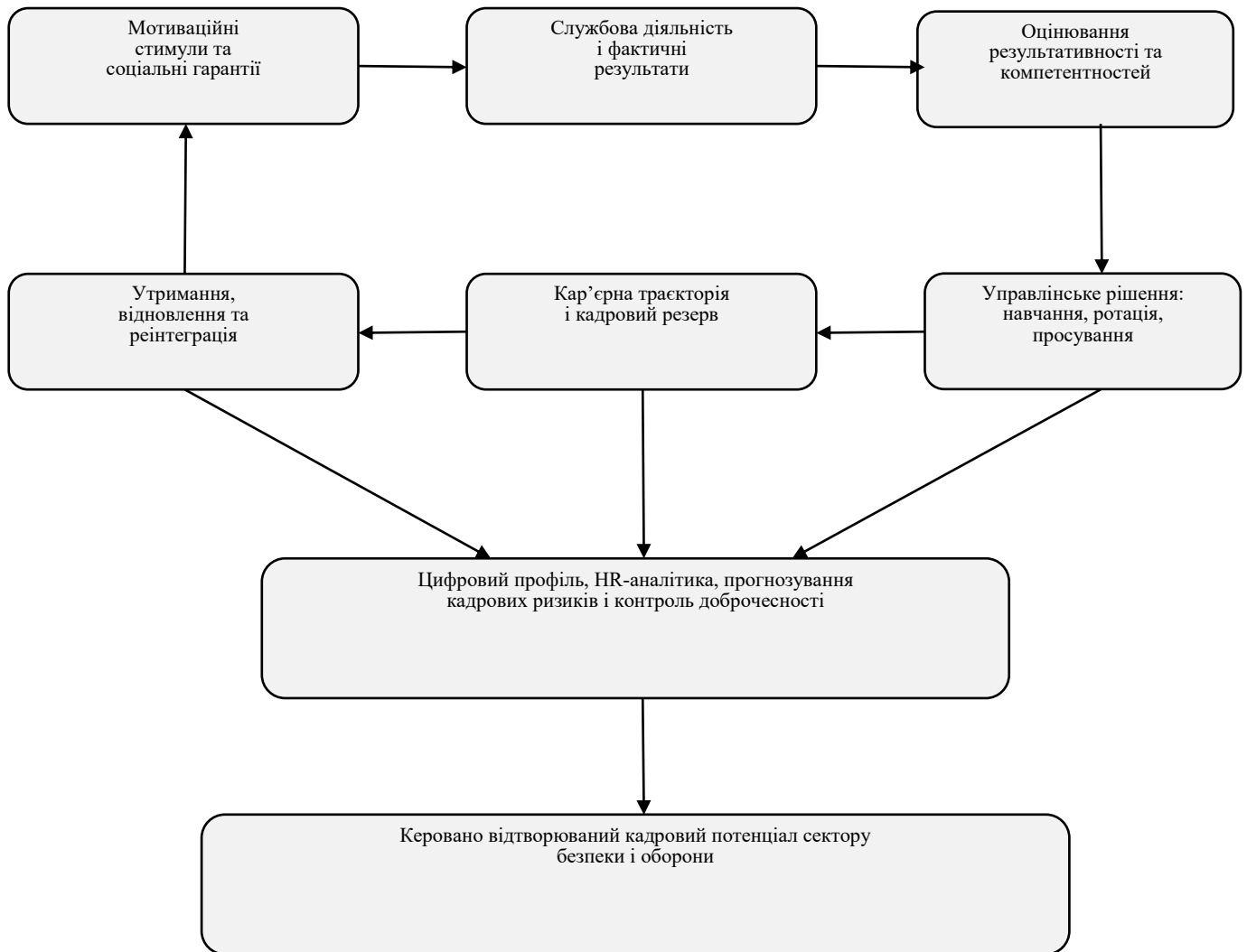


Рис. 2.3. Механізм мотивації, оцінювання результативності та управління кар'єрою в системі розвитку кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони [авторська розробка]

Для систематизації цього підходу доцільно узагальнити функціональне призначення основних елементів механізму мотивації, оцінювання результативності та управління кар'єрою. Відповідне узагальнення подано в табл. 2.5.

Як видно з табл. 2.5, мотиваційний компонент не обмежується грошовим забезпеченням, преміями або соціальними гарантіями. Його зміст значно ширший і охоплює професійну самореалізацію, довіру до системи, справедливість кар'єрного просування, визнання результатів служби,

можливості навчання та передбачуваність службової траєкторії. Водночас саме матеріальні й соціальні гарантії залишаються базовим рівнем мотивації, без якого важко очікувати стійкої професійної відданості.

Таблиця 2.5

Функціональне призначення елементів механізму мотивації, оцінювання результативності та управління кар'єрою

Елемент механізму	Зміст	Управлінське значення
1	2	3
Мотиваційний компонент	Матеріальне забезпечення, соціальні гарантії, визнання, психологічна підтримка, можливість навчання	Утримання кадрів, підтримання готовності до служби, зниження ризику звільнення або професійного виснаження
Оцінювання результативності	Стандартизовані критерії, службові характеристики, дані про виконання завдань, результати навчання	Виявлення реальної службової спроможності, професійних дефіцитів і потенціалу до просування
Управління кар'єрою	Планування службової траєкторії, ротація, включення до резерву, призначення на посади	Перетворення результатів оцінювання на кадрові рішення та забезпечення наступності
Цифрово-аналітичний компонент	Цифровий профіль, кадрові реєстри, HR-аналітика, прогнозування ризиків	Підтримка доказового управлінського рішення, виявлення критичних посад і ризиків втрати кадрів
Контрольний компонент	Демократичний цивільний контроль, доброчесність, процедурна прозорість, захист прав персоналу	Підвищення довіри до кар'єрних рішень і недопущення суб'єктивізму

У цьому аспекті слід враховувати, що тривалий воєнний стан змінює мотиваційні очікування персоналу. Якщо в мирний час мотивація значною мірою пов'язана з кар'єрою, стабільністю та професійним розвитком, то в умовах війни особливого значення набувають безпека сім'ї, соціальний захист, справедливість навантаження, моральне визнання, психологічна підтримка, ротація, відновлення та впевненість у майбутній реінтеграції. Тому мотиваційний механізм має бути гнучким і враховувати різні етапи службового циклу.

Законодавство про статус ветеранів війни та гарантії їх соціального

захисту є важливим елементом такого підходу, оскільки воно закріплює правову основу соціальної підтримки осіб, які брали участь у захисті держави [37]. Однак у контексті розвитку кадрового потенціалу цього недостатньо. Ветеранська політика має бути поєднана з управлінням кар'єрою, перепідготовкою, визнанням компетентностей і можливістю повернення досвіду ветеранів у систему публічного управління, правоохоронні органи, навчальні інституції або аналітичні підрозділи.

Саме тому мотивація у секторі безпеки і оборони має охоплювати не тільки період проходження служби, а й перехідний етап після неї. Ігнорування цього етапу призводить до втрати значної частини кадрового потенціалу держави. Особи, які мають бойовий, управлінський або кризовий досвід, можуть бути використані як ресурс для державної служби, місцевого самоврядування, системи національної стійкості, підготовки кадрів, цивільного захисту та правоохоронної діяльності. Проте для цього потрібна не декларативна, а інституційно оформлена система кар'єрної реінтеграції.

Проблема оцінювання результативності також потребує критичного аналізу. У багатьох випадках оцінювання в публічному секторі залишається переважно процедурою фіксації відповідності особи встановленим вимогам. Такий підхід може бути достатнім для базового адміністративного контролю, але він не забезпечує розвитку кадрового потенціалу. У сфері безпеки і оборони оцінювання має відповідати на складніші питання: чи здатна особа діяти в умовах ризику, чи має потенціал до лідерства, чи може бути включена до резерву, які компетентності потребують розвитку, чи існує ризик професійного вигорання або втрати мотивації.

У цьому зв'язку варто підтримати позицію науковців, які наголошують на необхідності компетентнісного підходу до управління персоналом. Компетентнісна модель дозволяє оцінювати не лише формальне виконання обов'язків, а й здатність особи застосовувати знання, навички, досвід і ціннісні орієнтації в конкретних службових ситуаціях [97, с. 18–27]. Разом із тим у секторі безпеки і оборони компетентнісний підхід має бути доповнений

оцінюванням психологічної стійкості, доброчесності, командної взаємодії та здатності до прийняття рішень в умовах невизначеності.

Окремою проблемою є суб'єктивність оцінювання. В умовах ієрархічної організації служби значну роль відіграє оцінка безпосереднього керівника. Це об'єктивно необхідно, оскільки саме керівник бачить поведінку особи в реальній службовій ситуації. Однак якщо така оцінка не доповнюється стандартизованими критеріями, цифровими даними, результатами навчання, інформацією про виконані завдання та контролем доброчесності, вона може перетворитися на інструмент суб'єктивного впливу. Тому завдання державного управління полягає не в усуненні ролі керівника, а в її збалансуванні іншими джерелами даних.

У межах цифровізації перспективним є створення цифрового профілю службовця або військовослужбовця, у якому накопичуються дані про освіту, підготовку, службовий досвід, результати оцінювання, ротації, участь у виконанні завдань, дисциплінарні показники, професійні компетентності та потреби в навчанні. Проте такий профіль не повинен бути лише електронною особовою справою. Його управлінське значення полягає в тому, що він може підтримувати рішення щодо просування, включення до резерву, направлення на навчання, утримання критичних фахівців або планування заміщення посад.

З огляду на це, цифровізація має бути пов'язана з принципом пояснюваності кадрових рішень. Якщо особа розуміє, які саме результати, компетентності та показники впливають на її службову траєкторію, система стає більш прозорою, а якщо ж цифрові дані використовуються без зрозумілих правил, вони можуть викликати недовіру. Тому цифровий механізм оцінювання має поєднувати об'єктивність даних, захист персональної інформації, контроль доступу, можливість перевірки результатів і процедурну справедливість.

Управління кар'єрою в секторі безпеки і оборони має особливу природу. Воно не може бути повністю індивідуалізованим, оскільки служба

передбачає підпорядкування інтересам держави, потребам оборони та вимогам комплектування. Водночас воно не може бути суто адміністративним, оскільки без урахування професійних інтересів, компетентностей і результативності особи система втрачає мотиваційний потенціал. Тому оптимальна модель кар'єрного управління має поєднувати потреби держави і професійний розвиток службовця.

У цьому контексті заслуговує на увагу досвід країн НАТО, де управління кар'єрою дедалі більше пов'язується з професійною військовою освітою, лідерським розвитком, оцінюванням компетентностей і плануванням наступності. Зокрема, у документах НАТО щодо розвитку персоналу підкреслюється значення професіоналізації, доброчесності та сумісності у сфері управління персоналом [174]. Для України цей досвід важливий, насамперед, як орієнтир: кар'єра має бути не наслідком формального стажу, а результатом поєднання компетентності, результативності, довіри та готовності до виконання складніших завдань.

Водночас не можна ігнорувати національні умови. В умовах воєнного стану кар'єрні рішення часто приймаються під впливом невідкладних потреб, втрат, переміщень, мобілізаційного навантаження та необхідності швидкого заміщення посад. Це об'єктивно ускладнює впровадження планової кар'єрної моделі. Проте саме за таких умов особливо важливо мати прозорий кадровий резерв, цифрові дані про компетентності та стандартизовані критерії оцінювання. Вони дозволяють скоротити час прийняття рішення без втрати його якості.

Для подальшого аналізу доцільно виокремити основні дисфункції, які перешкоджають поєднанню мотивації, оцінювання результативності та управління кар'єрою в єдиний механізм розвитку кадрового потенціалу. Їх узагальнення подано у табл. 2.6.

Наведені у табл. 2.6 дисфункції мають системний характер. Вони не зводяться до недоліків окремих кадрових підрозділів або помилок конкретних посадових осіб. Їхня причина полягає у відсутності повністю

інтегрованого циклу, в якому мотивація, оцінювання і кар'єра взаємно підсилюють одне одного. Якщо ці елементи функціонують паралельно, система не забезпечує відтворення кадрового потенціалу. Якщо вони пов'язані лише формально, виникає ризик імітації управління.

Особливо показовим у цьому аспекті є емпіричний показник 58%. Він свідчить, що значна частина респондентів не сприймає оцінювання як реальний чинник кар'єрного просування (додаток Б). На нашу думку, це одна з ключових управлінських дисфункцій чинної системи. Вона означає, що результати службової діяльності не завжди стають підставою для управлінського рішення, а отже, не формують очікуваний мотиваційний ефект.

У цьому контексті постає питання довіри до кадрових процедур. Довіра є не менш важливою, ніж формальна законність. Процедура може відповідати закону, але не сприйматися персоналом як справедлива, якщо критерії просування незрозумілі, результати оцінювання не враховуються або рішення не мають належного обґрунтування. У секторі безпеки і оборони така ситуація особливо небезпечна, оскільки довіра до кадрового управління впливає на морально-психологічний стан, готовність до служби та утримання досвідчених фахівців.

Демократичний цивільний контроль у цій сфері не повинен розумітися як втручання в оперативні кадрові рішення. Його завдання полягає у забезпеченні прозорості принципів, недопущенні дискримінації, контролі за доброчесністю процедур, перевірці відповідності кадрових механізмів стратегічним цілям держави та захисті прав військовослужбовців і службовців. Закон України «Про національну безпеку України» закріплює демократичний цивільний контроль як одну з основ функціонування сектору безпеки і оборони [33]. У контексті досліджуваного механізму це означає необхідність контролю не лише за інституціями, а й за принципами ухвалення кадрових рішень.

Таблиця 2.6

Дисфункції механізму мотивації, оцінювання результативності та управління кар'єрою та напрями їх подолання

Дисфункція	Прояв	Напрямок подолання
Формальність оцінювання	Оцінювання проводиться, але його результати не впливають на навчання, резерв або просування	Встановити обов'язковий управлінський наслідок оцінювання: навчання, ротація, резерв, просування або коригування траєкторії
Розрив між результативністю і кар'єрою	Професійні досягнення не завжди стають підставою для кар'єрного рішення	Запровадити прозорі критерії зв'язку між результатами служби, компетентностями та просуванням
Суб'єктивність службових характеристик	Значний вплив неформальних оцінок і персональних рішень керівника	Поєднати оцінку керівника зі стандартизованими показниками, цифровими даними і контролем доброчесності
Недостатня цифрова інтеграція	Дані про навчання, службу, оцінювання і резерв зберігаються розрізнено	Створити єдиний цифровий профіль службової траєкторії та механізм аналітичної підтримки рішень
Втрата досвіду після завершення служби	Ветеранський і бойовий досвід не завжди повертається в систему публічного управління	Розвинути зворотний кадровий цикл: перепідготовка, реінтеграція, наставництво, включення ветеранів до кадрового резерву держави

Водночас слід уникати іншої крайності – надмірної відкритості кадрових даних. Сектор безпеки і оборони працює з чутливою інформацією, і частина кадрових рішень не може бути повністю публічною. Тому прозорість має бути процедурною, а не абсолютною. Персонал повинен розуміти критерії оцінювання, порядок просування, підстави включення до резерву та можливості оскарження, але без розкриття інформації, яка може створити безпекові ризики.

Окремим напрямом удосконалення є зв'язок мотивації з професійним навчанням. Якщо навчання сприймається лише як формальна вимога або епізодичний курс, воно не виконує мотиваційної функції. Натомість, коли навчання відкриває можливість кар'єрного просування, ротації, участі в міжнародних програмах, переходу на складніші посади або включення до резерву, воно стає інструментом професійної самореалізації. Тому мотивація

і професійна освіта мають бути включені до єдиного циклу управління кар'єрою.

Значення має також негативна мотивація, тобто система дисциплінарної відповідальності та службових обмежень. У секторі безпеки і оборони вона є необхідною, оскільки пов'язана з підтриманням дисципліни, виконанням наказів і забезпеченням надійності. Проте надмірна опора на негативну мотивацію може знижувати ініціативу, довіру і готовність до професійного розвитку. Тому дисциплінарний компонент має бути збалансований позитивною мотивацією, справедливим оцінюванням і реальними можливостями кар'єрного зростання.

Критичний аналіз показує, що управління кар'єрою має включати не лише вертикальне просування, а й горизонтальну мобільність. У сучасному секторі безпеки і оборони фахівець може розвиватися через зміну функціонального напрямку, участь у міжвідомчих проєктах, перехід до аналітичних підрозділів, навчальних центрів, штабних структур, цифрових кадрових систем або підрозділів цивільного захисту. Така горизонтальна мобільність особливо важлива для утримання досвідчених кадрів, які не завжди можуть або хочуть рухатися лише вертикально.

У повоєнній перспективі горизонтальна мобільність набуде ще більшого значення. Демобілізовані військовослужбовці та ветерани можуть бути інтегровані у різні сегменти публічного управління, безпеки, освіти, аналітики та місцевого самоврядування. Для цього кар'єрна система має визнавати їхній досвід як управлінський ресурс. Якщо такий досвід не буде інституційно використаний, держава втратить значну частину кадрового потенціалу, сформованого в умовах війни.

Ветеранська політика у цьому зв'язку має бути пов'язана з кадровою політикою держави ширше. Стратегія ветеранської політики на період до 2030 року визначає напрями підтримки ветеранів, їх соціальної адаптації та участі в суспільному житті [77]. У межах нашого дослідження важливо підкреслити, що така адаптація повинна мати не лише соціальний, а й

кадрово-управлінський вимір. Ветеран не повинен розглядатися лише як отримувач соціальної підтримки; він може бути носієм цінного професійного, управлінського і кризового досвіду.

Отже, мотивація, оцінювання результативності та управління кар'єрою мають бути розширені до логіки повного службово-професійного циклу: вхід до системи, служба, оцінювання, навчання, просування, ротація, резерв, завершення служби, реінтеграція та подальше використання досвіду. Саме такий підхід дозволяє розглядати кадровий потенціал не як тимчасову сукупність штатних посад, а як довгостроковий ресурс державної стійкості.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що механізм мотивації, оцінювання результативності та управління кар'єрою має виконувати щонайменше п'ять управлінських функцій: забезпечення утримання професійних кадрів; створення критеріїв справедливого службового просування; виявлення потреби у професійному розвитку; формування кадрового резерву і планування наступності; забезпечення повернення досвіду в систему публічного управління після завершення служби.

З наукової точки зору важливо, що цей механізм дозволяє пов'язати індивідуальну службову траєкторію з інституційною спроможністю сектору безпеки і оборони. Особа розвивається професійно не ізольовано, а в межах потреб держави. Держава, у свою чергу, отримує не просто виконавця, а керовано розвинений кадровий потенціал. У цьому й полягає відмінність управлінського підходу від суто кадрового або адміністративного опису процедур.

Подальше вдосконалення механізму має передбачати створення єдиної логіки: стандартизоване оцінювання результативності, цифровий профіль службової траєкторії, прив'язка оцінювання до навчання і кар'єри, прозорі критерії включення до резерву, механізм оскарження, демократичний цивільний контроль, прогнозування ризиків втрати кадрів, а також інституційне використання досвіду ветеранів. Без такого поєднання окремі

інструменти мотивації, оцінювання і кар'єрного управління залишатимуться важливими, але недостатньо інтегрованими елементами.

Таким чином, у підрозділі доведено, що мотивація, оцінювання результативності та управління кар'єрою становлять ключовий механізм державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони. Його ефективність визначається здатністю перетворювати службові результати на управлінські рішення, а управлінські рішення – на професійний розвиток, кар'єрне просування, утримання кадрів, формування резерву і реінтеграцію досвіду у ширшу систему публічного управління.

Окремої уваги заслуговує співвідношення індивідуальної та інституційної мотивації. Індивідуальна мотивація пов'язана з потребами особи: матеріальним забезпеченням, професійним зростанням, визнанням, безпекою сім'ї, соціальним статусом, можливістю впливати на власну службову траєкторію. Інституційна мотивація пов'язана з потребами держави: утриманням критичних фахівців, забезпеченням готовності підрозділів, формуванням лідерського ядра, збереженням інституційної пам'яті. Ефективний механізм державного управління має поєднувати ці два рівні, оскільки перевага лише індивідуальних стимулів може послабити службову дисципліну, а перевага лише інституційних потреб – знизити довіру персоналу.

У наукових працях з державного управління наголошується, що управлінський механізм не може бути ефективним без зворотного зв'язку. Ми підтримуємо цю думку, оскільки саме зворотний зв'язок дозволяє виявляти, чи справді мотиваційні інструменти впливають на поведінку персоналу, чи об'єктивним є оцінювання, чи сприймається кар'єрне просування як справедливе. У секторі безпеки і оборони такий зв'язок має включати не лише опитування або службові характеристики, а й аналіз ротацій, звільнень, результатів навчання, дисциплінарних випадків, скарг, рівня участі в програмах професійного розвитку.

Звідси випливає необхідність розмежовувати формальну та реальну

результативність. Формальна результативність може бути відображена у виконанні планів, проходженні курсів, наявності позитивної характеристики чи відсутності дисциплінарних стягнень. Реальна результативність проявляється у здатності особи вирішувати складні завдання, діяти в умовах невизначеності, підтримувати команду, приймати відповідальні рішення, навчатися і передавати досвід. Для державного управління розвитком кадрового потенціалу важливо, щоб система оцінювання не зупинялася на формальних показниках, а наближалася до реальної службової спроможності.

У цьому контексті важливою є проблема стандартизації критеріїв. Надмірна стандартизація може не враховувати специфіку різних родів військ, служб, підрозділів і посад. Водночас відсутність єдиних критеріїв породжує суб'єктивність і нерівність. Тому оптимальним є поєднання загальних критеріїв, обов'язкових для всього сектору безпеки і оборони, та спеціальних критеріїв, що визначаються для конкретних груп посад. Такий підхід дозволяє зберегти єдність державної політики і водночас врахувати функціональну різноманітність сектору.

Відповідно до цього, кар'єрне просування має спиратися на декілька груп показників. Перша група – професійні компетентності та досвід. Друга – результати службової діяльності. Третя – здатність до лідерства і командної взаємодії. Четверта – доброчесність і дисциплінарна надійність. П'ята – готовність до навчання і розвитку. Шоста – потреби держави у заміщенні конкретних посад. Лише сукупність цих показників може забезпечити збалансоване управлінське рішення.

Проте навіть якісні критерії не гарантують результату, якщо вони не закріплені процедурно. Необхідно визначити, хто оцінює, які дані використовуються, як часто проводиться оцінювання, яким чином результати доводяться до особи, як вони впливають на навчання і кар'єру, чи може особа подати заперечення, як уникнути конфлікту інтересів. Без таких процедур оцінювання може залишатися інструментом управлінського впливу, але не механізмом розвитку кадрового потенціалу.

На нашу думку, саме процедурна визначеність є умовою довіри до механізму. У секторі безпеки і оборони не всі рішення можуть бути публічними, але вони мають бути обґрунтованими, перевірюваними і такими, що відповідають встановленим правилам. Це особливо важливо в умовах цифровізації, коли рішення можуть спиратися на значні масиви даних. Чим більше даних використовується, тим вищими мають бути вимоги до їх якості, актуальності, захисту та інтерпретації.

Оцінювання результативності має також бути пов'язане з психологічною підтримкою персоналу. В умовах тривалого воєнного навантаження низькі результати можуть бути наслідком не лише професійної непридатності, а й перевтоми, травматичного досвіду, сімейних обставин, тривалої відсутності ротації або недостатнього відновлення. Тому управлінська реакція на оцінювання не завжди має бути каральною. Вона може передбачати додаткове навчання, психологічну допомогу, тимчасову зміну функцій, ротацію або інший формат підтримки.

Це дозволяє по-іншому подивитися на мотивацію. Вона не повинна зводитися до заохочення найрезультативніших. Вона має також підтримувати тих, хто перебуває в зоні професійного виснаження, але зберігає цінний досвід і потенціал для подальшої служби. Втрата таких осіб через відсутність підтримки є кадровим ризиком. Отже, мотиваційний механізм має включати не лише винагороду за досягнення, а й інструменти утримання, відновлення і повернення до ефективної діяльності.

Управління кар'єрою відповідно має бути не лише висхідним. Воно може передбачати перехід на іншу функціональну позицію, тимчасове виведення з високого навантаження, направлення на навчання, участь у наставництві, роботу в навчальних центрах або аналітичних підрозділах. Такий підхід дозволяє зберегти кадровий потенціал навіть тоді, коли особа не може або не повинна продовжувати виконання попередніх функцій.

Наставництво є окремим інструментом поєднання мотивації, оцінювання і кар'єри. Досвідчені військовослужбовці та службовці можуть

передавати знання молодшим кадрам, отримуючи при цьому визнання, нову роль і можливість професійної реалізації. У цифровізованій системі наставництво може бути зафіксоване як елемент службового профілю і враховуватися під час оцінювання та кар'єрного планування. Це особливо важливо для збереження бойового й управлінського досвіду.

У підсумку слід наголосити, що мотивація, оцінювання результативності та управління кар'єрою не можуть розглядатися як завершальний етап кадрового циклу. Вони є його центральною ланкою, тому що саме тут визначається, чи перетворюється підготовлений персонал на стійкий кадровий потенціал. Добір і навчання створюють можливості, але мотивація, оцінювання і кар'єра визначають, чи будуть ці можливості реалізовані, збережені та відтворені.

Важливою умовою вдосконалення механізму, що розглядається, є також поєднання короткострокових і довгострокових мотиваційних інструментів. Короткострокові стимули забезпечують оперативну підтримку виконання завдань, особливо в умовах інтенсивного службового навантаження.

Довгострокові стимули формують відданість інституції, готовність до професійного розвитку, участь у навчанні, прийняття складніших посадових обов'язків і збереження зв'язку з сектором безпеки і оборони після завершення активної служби. Якщо система орієнтується лише на короткострокову винагороду, вона не формує сталого кадрового потенціалу. Якщо ж вона зосереджується тільки на віддалених перспективах, то не реагує на поточні ризики виснаження персоналу.

У цьому аспекті доцільно підтримати науковців, які розглядають мотивацію як багаторівневий феномен. Для сектору безпеки і оборони перший рівень становлять базові гарантії: грошове забезпечення, соціальний захист, медичне забезпечення, захист сім'ї. Другий рівень охоплює професійну мотивацію: доступ до навчання, участь у спеціалізованих програмах, можливість здобуття нових компетентностей. Третій рівень

пов'язаний із ціннісною мотивацією: усвідомленням значущості служби, довірою до командування, відчуттям справедливості і визнанням внеску особи. На нашу думку, саме поєднання цих рівнів створює стійку мотиваційну основу розвитку кадрового потенціалу.

Управлінська помилка полягає в тому, що мотивація іноді зводиться до одного з названих рівнів. Матеріальне забезпечення необхідне, але воно не компенсує відсутності справедливого кар'єрного просування. Патріотична мотивація важлива, але вона не може повністю замінити соціальний захист і професійну перспективу. Професійне навчання корисне, але воно втрачає значення, якщо його результати не враховуються під час призначення на посади. Тому мотивація має бути системною, а не фрагментарною.

Оцінювання результативності в цьому механізмі виконує роль управлінського фільтра. Воно має відокремлювати випадкові або формальні характеристики від реальних професійних спроможностей. Водночас оцінювання не повинно перетворюватися на каральний інструмент. Його основне призначення полягає у визначенні того, як найкраще використати кадровий потенціал особи: залишити на посаді, підготувати до просування, направити на навчання, провести ротацію, включити до резерву або запропонувати інший шлях професійної реалізації.

Ми підтримуємо підхід, за яким оцінювання має бути регулярним, але вважаємо, що регулярність сама по собі не є ознакою ефективності. Часте оцінювання без управлінських наслідків лише збільшує адміністративне навантаження. Натомість навіть менш часте, але змістовне оцінювання, пов'язане з кар'єрним плануванням, може мати значно більший вплив на розвиток кадрового потенціалу. Тому ключовим критерієм має бути не кількість оцінювань, а їхній вплив на рішення.

Особливої уваги потребує оцінювання лідерського потенціалу. У секторі безпеки і оборони лідерство не обмежується формальним командуванням. Воно охоплює здатність брати відповідальність, підтримувати підлеглих, діяти в умовах невизначеності, забезпечувати

дисципліну без втрати довіри, комунікувати в кризових ситуаціях і навчати інших. Якщо система оцінювання не фіксує ці характеристики, вона не може якісно формувати кадровий резерв для керівних посад.

У цьому контексті слід критично оцінити практику, коли кар'єрне просування надто сильно залежить від формального стажу. Стаж є важливим показником досвіду, але він не завжди свідчить про готовність до складнішої посади. Дві особи з однаковим стажем можуть мати різний рівень компетентності, лідерства, психологічної стійкості та результативності. Тому стаж має враховуватися разом з іншими показниками, а не замінювати їх.

Не менш важливим є питання доброчесності. У сфері безпеки і оборони кар'єрне просування особи з низьким рівнем доброчесності створює не лише управлінський, а й безпековий ризик. Воно може підірвати дисципліну, довіру до командування, ефективність підрозділу та легітимність кадрових рішень. Тому доброчесність має бути не зовнішнім моральним критерієм, а складовою системи оцінювання і просування.

Демократичний цивільний контроль у цьому аспекті може забезпечити баланс між закритістю безпекового сектору і потребою у підзвітності. Він не повинен підміняти військове чи службове управління, але має встановлювати межі допустимості кадрових рішень, контролювати дотримання принципів законності, недискримінації, доброчесності та захисту прав персоналу. Саме такий контроль створює умови, за яких кар'єрна система сприймається не як внутрішня закрита практика, а як частина публічного управління у сфері безпеки.

Цифровізація може істотно посилити контрольний компонент, однак вона потребує обережного впровадження. Автоматизовані системи можуть виявляти закономірності, ризики, невідповідності та кадрові дефіцити, але вони не повинні замінювати управлінське судження. У сфері безпеки і оборони рішення щодо просування або ротації завжди має враховувати контекст служби, бойовий досвід, морально-психологічний стан, специфіку підрозділу і безпекові обмеження. Тому цифрові інструменти мають

підтримувати рішення, а не механічно визначати його.

Управління кар'єрою також має враховувати ризик кадрового вигорання. Тривале перебування в умовах високої відповідальності, невизначеності та небезпеки може призводити до зниження мотивації навіть у високопрофесійних кадрів. Якщо система реагує на це лише дисциплінарно, вона втрачає досвідчених фахівців. Якщо ж вона передбачає ротацію, відновлення, психологічну підтримку та зміну функціонального навантаження, то зберігає кадровий потенціал і зменшує ризик втрат.

У цьому зв'язку важливо розвивати індивідуальні плани професійного розвитку. Вони мають формуватися на підставі оцінювання результативності, потреб служби і кар'єрних перспектив. Такий план може включати навчання, наставництво, ротацію, підготовку до керівної посади, розвиток цифрових компетентностей або перепідготовку для виконання нових функцій. За відсутності індивідуального плану оцінювання залишається констатацією, а не інструментом розвитку.

Разом із тим індивідуалізація кар'єрного розвитку має мати межі. Сектор безпеки і оборони не може будувати службову траєкторію виключно навколо бажань конкретної особи. Потреби держави, оперативна необхідність, мобілізаційне навантаження і безпекові завдання мають пріоритет. Проте навіть за таких умов персонал повинен бачити логіку кадрових рішень, розуміти свої перспективи і мати можливість впливати на власний професійний розвиток через навчання та результативну службу.

Механізм управління кар'єрою має також враховувати міжвідомчу мобільність. Сектор безпеки і оборони включає різні суб'єкти, кожен із яких має власну правову природу, функції та кадрові процедури. Водночас сучасні безпекові виклики потребують здатності кадрів працювати в міжвідомчому середовищі. Тому кар'єрна система має передбачати можливості переходу, стажування, спільного навчання, участі в міжвідомчих проєктах і взаємного визнання окремих компетентностей.

Проблема взаємного визнання компетентностей є особливо актуальною

для реінтеграції ветеранів. Особа, яка здобула управлінський, організаційний або лідерський досвід під час служби, не повинна починати професійну траєкторію в цивільній сфері з нуля. Держава має виробити механізми оцінювання і конвертації такого досвіду у кваліфікації, придатні для публічної служби, правоохоронної діяльності, цивільного захисту, освіти або аналітики.

У цьому аспекті мотивація після служби є продовженням мотивації під час служби. Якщо особа бачить, що її досвід буде визнано і використано державою, це підвищує довіру до служби як до довгострокової професійної траєкторії. Якщо ж після завершення служби досвід не має управлінського застосування, то кадровий потенціал втрачається, а мотиваційний ефект державної політики знижується.

Отже, у межах досліджуваного механізму кар'єра має розумітися ширше, ніж просування в межах однієї ієрархії. Вона охоплює розвиток компетентностей, зміну функціональних ролей, участь у резерві, наставництво, міжвідомчу мобільність, повернення до цивільної сфери та використання набутого досвіду. Таке розуміння відповідає потребам воєнного і повоєнного періоду, коли держава має максимально зберегти людський потенціал.

Наукова цінність такого підходу полягає в тому, що він дозволяє поєднати мотивацію, оцінювання та кар'єру в одну аналітичну конструкцію. У традиційному кадровому описі ці елементи часто подаються окремо. У дисертації вони розглядаються як взаємозалежні складові механізму державного управління розвитком кадрового потенціалу. Це дає можливість пояснити не тільки наявність процедур, а й причини їхньої недостатньої результативності.

Практична цінність полягає в тому, що запропонований підхід може бути використаний для перегляду внутрішніх кадрових процедур у суб'єктах сектору безпеки і оборони. Зокрема, він орієнтує на встановлення прямого зв'язку між оцінюванням і навчанням, між навчанням і резервом, між

резервом і призначенням, між завершенням служби і реінтеграцією. Саме такий зв'язок перетворює кадрові процедури на механізм державного управління.

Таким чином, критичний аналіз мотивації, оцінювання результативності та управління кар'єрою підтверджує, що головним завданням є не просте розширення переліку стимулів або цифрових інструментів, а створення інтегрованого циклу, в якому результати служби мають зрозумілі, справедливі та керовані наслідки. За такої умови розвиток кадрового потенціалу стає не декларативною метою, а реальною управлінською практикою сектору безпеки і оборони.

З урахуванням викладеного подальші висновки до розділу II мають бути зосереджені на тому, що механізми державного управління розвитком кадрового потенціалу потребують інтеграції організаційно-інституційного, кадрово-процедурного та мотиваційно-кар'єрного компонентів. Саме їх поєднання дозволяє перейти від фрагментарного управління персоналом до цілісного управління кадровим потенціалом як стратегічним ресурсом державної безпеки і оборони.

Водночас варто застерегти від спрощеного розуміння меритократії у секторі безпеки і оборони. Меритократія не означає автоматичного просування особи виключно на підставі одного високого показника або позитивної характеристики. Вона передбачає комплексне врахування професійної спроможності, доброчесності, дисципліни, готовності до відповідальності, здатності працювати в команді та відповідності потребам конкретної посади. Саме тому цифрове оцінювання має бути доповнене експертною управлінською оцінкою, а експертна оцінка – перевірюваними даними.

Суттєвим є і питання комунікації результатів оцінювання. Якщо особа отримує лише формальний висновок без пояснення сильних сторін, професійних дефіцитів і можливих шляхів розвитку, оцінювання не виконує розвивальної функції. У секторі безпеки і оборони комунікація має бути

стриманою з огляду на службову специфіку, але достатньою для того, щоб військовослужбовець або службовець розумів власну траєкторію розвитку. Це підвищує мотивацію, знижує напругу і формує довіру до управлінської системи.

Оцінювання також має враховувати різницю між індивідуальним і колективним результатом. У багатьох випадках результат службової діяльності є наслідком роботи підрозділу, а не лише окремої особи. Тому неправильно оцінювати індивіда без урахування командного середовища, ресурсів, якості командування, рівня навантаження та складності завдань. Водночас колективний результат не повинен приховувати індивідуальну бездіяльність або низьку доброчесність. Отже, система має поєднувати індивідуальні й командні показники.

Для управління кар'єрою важливо розрізняти потенціал і готовність. Потенціал означає здатність особи розвинутися до виконання складніших функцій у майбутньому. Готовність означає можливість виконувати такі функції вже зараз. Кадровий резерв має містити інформацію і про потенціал, і про готовність, оскільки особа з високим потенціалом може потребувати навчання, а особа з поточною готовністю може не мати довгострокового лідерського ресурсу. Без такого розмежування резерв стає неточним інструментом.

Це особливо важливо для критичних посад. У секторі безпеки і оборони втрата окремого фахівця або керівника може мати значні наслідки для функціонування підрозділу. Тому управління кар'єрою має бути пов'язане з прогнозуванням заміщення критичних посад. Для кожної такої посади доцільно мати не лише формальний перелік можливих кандидатів, а й дані про ступінь їхньої готовності, потреби в навчанні, ризики втрати, мотиваційний стан і можливість швидкого призначення.

Мотиваційний механізм має також враховувати регіональні, функціональні та міжвідомчі відмінності. Служба в бойових підрозділах, органах військового управління, правоохоронних структурах, навчальних

центрах або аналітичних підрозділах створює різні умови навантаження і різні очікування щодо кар'єри. Тому універсальна мотиваційна модель має поєднувати загальні державні гарантії зі спеціальними інструментами, адаптованими до характеру служби.

На нашу думку, перспективним є запровадження періодичного кадрового аудиту мотиваційно-кар'єрного механізму. Такий аудит не повинен обмежуватися перевіркою документів. Він має аналізувати, чи справді результати оцінювання впливають на рішення, чи не накопичуються у резерві формальні кандидати, чи не втрачає система критичних фахівців, чи існує надмірна плинність кадрів у певних напрямках, чи забезпечується рівність доступу до навчання і просування. За результатами такого аудиту мають прийматися управлінські рішення, а не лише складатися звіти.

Узгодження мотивації, оцінювання та кар'єри потребує також методичного забезпечення. Кадрові підрозділи мають отримати не лише загальні нормативні приписи, а й методики оцінювання компетентностей, шаблони індивідуальних планів розвитку, критерії формування резерву, правила використання цифрового профілю, інструкції щодо аналізу кадрових ризиків. Без методичного забезпечення навіть якісні нормативні положення можуть реалізовуватися нерівномірно.

Отже, розглянутий механізм має подвійний характер. З одного боку, він спрямований на конкретну особу, її мотивацію, оцінювання і кар'єру. З іншого боку, він забезпечує системну спроможність держави зберігати і відтворювати професійний кадровий потенціал. Саме поєднання індивідуальної траєкторії та державної потреби становить сутність управлінського підходу до цієї проблематики.

Висновки до розділу 2

1. Установлено, що організаційно-інституційний механізм державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і

оборони має складну багаторівневу природу та функціонує на перетині стратегічного, політико-правового, адміністративного, військово-управлінського, кадрово-аналітичного, освітнього й контрольного рівнів. Його суб'єктну основу становлять Верховна Рада України, Президент України, Кабінет Міністрів України, РНБО, Міністерство оборони України, центральні органи виконавчої влади, органи військового управління, Сили безпеки і Сили оборони, кадрові служби, HR-підрозділи, аналітичні центри, освітні, наукові та навчальні інституції. Водночас авторський аналіз засвідчив, що сама наявність розгалуженої інституційної структури ще не гарантує ефективності управління кадровим потенціалом, оскільки визначальним є не кількість суб'єктів, а ступінь узгодженості їхніх повноважень, рішень, інформаційних потоків і механізмів відповідальності.

Авторське бачення полягає в тому, що організаційно-інституційний механізм державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони слід розглядати не як вертикальне підпорядкування органів управління, а як мережну систему прийняття, реалізації, цифрового супроводу й контролю кадрових рішень. У такій системі стратегічне планування має бути безпосередньо пов'язане з прогнозом кадрових потреб, кадровий резерв – із реальними потребами заміщення посад, професійна підготовка – з оцінкою компетентностей, а демократичний цивільний контроль – із прозорістю і підзвітністю кадрових рішень. Елемент наукової новизни полягає в обґрунтуванні того, що дисфункція чинного механізму проявляється передусім у формально обмеженій інтеграції управлінських процесів, коли окремі елементи кадрового циклу існують, але не утворюють цілісної системи впливу на розвиток кадрового потенціалу.

2. Доведено, що механізми добору, відбору, професійної підготовки та формування кадрового резерву мають розглядатися як взаємопов'язані елементи єдиного управлінського циклу, а не як автономні кадрові процедури. Добір і відбір забезпечують вхід особи до системи сектору безпеки і оборони, професійна підготовка формує необхідні компетентності,

оцінювання визначає рівень службової придатності, кадровий резерв забезпечує наступність і безперервність управління, а призначення, ротація та професійний розвиток реалізують кадровий потенціал у конкретних управлінських і службових функціях. При цьому цифровий профіль, кадрові реєстри, аналітика ризиків, дані про компетентності, доброчесність і підзвітність рішень мають не допоміжне, а системоутворююче значення для забезпечення якості державного управління розвитком кадрового потенціалу.

Авторська позиція полягає в тому, що ефективність зазначених механізмів визначається не лише якістю первинного добору або професійної підготовки, а наявністю зворотного управлінського зв'язку між результатами службової діяльності, оцінюванням компетентностей, включенням до кадрового резерву, плануванням кар'єри та подальшими рішеннями щодо просування або ротації. Наукова новизна цього підходу полягає в уточненні змісту механізму добору, відбору, професійної підготовки та формування кадрового резерву як цілісної логічної моделі, у межах якої прогноз потреб у кадровому потенціалі, визначення вимог до посад, рекрутинг, професійний відбір, підготовка, оцінювання, резервування і призначення підпорядковані єдиній меті – формуванню керовано відтворюваного кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони, здатного до виконання завдань в умовах воєнного стану та цифровізації.

3. Обґрунтовано, що механізм мотивації, оцінювання результативності та управління кар'єрою є завершальним і водночас зворотним елементом системи державного управління розвитком кадрового потенціалу. Його значення полягає не лише у стимулюванні персоналу або формальному визначенні результатів службової діяльності, а у забезпеченні зв'язку між особистим професійним розвитком, інституційними потребами сектору безпеки і оборони та управлінськими рішеннями щодо просування, ротації, утримання, включення до резерву або перепідготовки. Критичний аналіз засвідчив, що найбільш проблемною ланкою цього механізму є розрив між оцінюванням результативності та фактичним кар'єрним просуванням,

що знижує довіру до процедур оцінювання, послаблює мотивацію персоналу та перешкоджає формуванню сталої системи розвитку кадрового потенціалу.

Авторське бачення полягає в тому, що мотивація, оцінювання результативності й управління кар'єрою мають бути інтегровані в цифрово-аналітичну систему підтримки управлінських рішень. У такій системі результати службової діяльності повинні використовуватися не лише для звітності, а для прогнозування кадрових ризиків, виявлення дефіциту компетентностей, визначення потреб у підготовці, формування кадрового резерву, планування кар'єрних траєкторій і забезпечення прозорості рішень щодо просування. Елемент наукової новизни полягає в обґрунтуванні потреби переходу від формально-оцінювальної до управлінсько-прогностичної моделі розвитку кадрового потенціалу, у якій мотивація, оцінювання, кар'єра, цифрові дані, демократичний контроль і реінтеграція ветеранів виступають взаємопов'язаними складовими єдиного механізму державного управління.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

3.1. Стратегічні напрями вдосконалення механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони

Удосконалення механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони в сучасних умовах не може зводитися до оновлення окремих кадрових процедур, збільшення кількості навчальних програм або запровадження нових цифрових сервісів. Йдеться про більш складний процес, у межах якого держава має забезпечити узгодження стратегічного планування, мобілізаційних потреб, професійної підготовки, кар'єрного просування, утримання персоналу, демократичного цивільного контролю, цифрової аналітики, демобілізації та реінтеграції ветеранів. Саме тому стратегічні напрями вдосконалення таких механізмів мають розглядатися не як набір розрізнених управлінських заходів, а як цілісна логіка розвитку кадрового потенціалу у сфері безпеки і оборони.

Попередній аналіз засвідчив, що чинна система має необхідну нормативну й інституційну основу, однак її слабким місцем залишається недостатня інтегрованість управлінських рішень. Добір, професійна підготовка, оцінювання, кадровий резерв, мотивація і кар'єрне просування часто функціонують як окремі елементи, тоді як стратегічне управління розвитком кадрового потенціалу потребує їх поєднання в єдиний цикл. Такий цикл має починатися з прогнозу потреб держави, продовжуватися через добір і підготовку персоналу, закріплюватися в системі мотивації та кар'єри, а завершуватися не звільненням особи із системи, а використанням її досвіду у публічному управлінні, правоохоронній, освітній, аналітичній або

ветеранській політиці.

Науковці, які досліджують кадровий потенціал органів публічної влади в умовах цифрового суспільства, слушно звертають увагу на те, що цифровізація змінює не лише технічні засоби управління персоналом, а й саму логіку прийняття кадрових рішень [71, с. 1–13]. Ми підтримуємо цю позицію, оскільки цифровий розвиток у сфері безпеки і оборони має вимірюватися не кількістю електронних реєстрів, а здатністю держави на основі даних прогнозувати дефіцит компетентностей, своєчасно виявляти кадрові ризики, планувати професійну підготовку і забезпечувати прозорість кар'єрного просування.

Водночас слід критично зауважити, що цифровізація без зміни управлінської культури може лише законсервувати старі проблеми в новій технічній формі. Якщо цифровий профіль військовослужбовця або службовця сектору безпеки і оборони не впливає на рішення про навчання, ротацію, призначення чи просування, він перетворюється на електронний архів. Якщо HR-аналітика не використовується для прогнозування потреб, вона не створює управлінської цінності. Також у разі якщо цифрові дані не підпорядковані зрозумілим правовим і етичним правилам, вони можуть посилити непрозорість, а не подолати її.

Закон України «Про національну безпеку України» визначає сектор безпеки і оборони як систему органів державної влади, військових формувань, правоохоронних та інших органів, діяльність яких спрямована на захист національних інтересів [36]. Це положення має принципове значення для теми дослідження, оскільки розвиток кадрового потенціалу не може обмежуватися лише Збройними Силами України або окремими органами військового управління. Механізми державного управління мають охоплювати ширший сектор, у якому поєднуються Сили безпеки, Сили оборони, правоохоронні органи, органи цивільного управління, навчальні заклади, аналітичні структури та інститути демократичного контролю.

На нашу думку, першим стратегічним напрямом удосконалення має

бути перехід від відомчо-фрагментарної до інтегрованої моделі державного управління розвитком кадрового потенціалу. Така модель передбачає, що кадрові рішення не приймаються ізольовано в межах окремого органу, а пов'язуються з національними безпековими цілями, оборонним плануванням, мобілізаційними потребами, прогнозом втрат і заміщення посад, професійною освітою, соціальним захистом та реінтеграцією ветеранів. У цьому контексті стратегічний рівень управління має не лише визначати загальні цілі, а й забезпечувати їх перетворення на конкретні кадрові показники.

Дослідники проблем консолідації державного управління сектором безпеки і оборони справедливо наголошують, що слабкість координації між суб'єктами управління негативно впливає на спроможність сектору виконувати завдання у кризових умовах [79, с. 14–17]. Ми поділяємо цей висновок, однак вважаємо, що для розвитку кадрового потенціалу недостатньо лише посилити координацію на рівні органів управління. Необхідно забезпечити координацію даних, процедур, критеріїв оцінювання, вимог до посад, системи підготовки та механізмів кар'єрного просування. Інакше інституційна узгодженість залишатиметься декларативною.

Другий стратегічний напрям пов'язаний із переорієнтацією державного управління з реактивної моделі на прогностичну. У реактивній моделі держава реагує на дефіцит кадрів після його виникнення: оголошує додатковий набір, змінює вимоги, прискорює підготовку або здійснює термінові призначення. У прогностичній моделі управління кадровий дефіцит має передбачатися завчасно на основі аналізу демографічних, мобілізаційних, професійних, психологічних, освітніх і кар'єрних показників. Саме такий підхід відповідає умовам тривалого воєнного навантаження та цифровізації управління.

НДР НМЦ КП Міністерства оборони України щодо ефективності підготовки та прийняття кадрових рішень на підставі вимог до кандидатів на посади військовослужбовців містить важливий для цього дослідження

висновок про необхідність стандартизації вимог і підвищення об'єктивності кадрових рішень [62, с. 24–39]. Ми підтримуємо таку позицію, однак вважаємо, що стандартизація має бути не лише процедурною, а й прогностичною. Вимоги до посади повинні формуватися не тільки на підставі поточного функціоналу, а й з урахуванням імовірних сценаріїв застосування Сил безпеки і оборони, зміни характеру війни, цифрової трансформації та очікуваних втрат кадрового потенціалу.

Третій стратегічний напрям полягає у формуванні єдиного кадрового циклу. У межах такого циклу добір, відбір, підготовка, оцінювання, мотивація, резерв, кар'єра, ротація, утримання, демобілізація та реінтеграція мають бути пов'язані між собою не лише нормативно, а й інформаційно. Кожен етап має створювати дані для наступного управлінського рішення. Наприклад, результати професійної підготовки повинні впливати на включення до резерву; результати службової діяльності – на кар'єру; дані про ризик звільнення – на рішення щодо мотивації й утримання; досвід ветерана – на можливість його подальшого використання в публічній службі або системі підготовки кадрів.

НДР НМЦ КП Міністерства оборони України щодо формування та використання резерву кандидатів для просування по службі акцентує увагу на необхідності управління кар'єрою за військовими званнями та забезпечення наступності кадрового просування [65, с. 41–63]. Цей підхід є важливим, оскільки кадровий резерв має бути не списком осіб, а інструментом державного управління майбутньою спроможністю сектору. Водночас ми вважаємо, що кадровий резерв слід розглядати ширше: як механізм прогнозування, добору, підготовки, перевірки готовності та подальшого використання компетентностей, а не лише як етап кар'єрного просування.

Четвертий стратегічний напрям безпосередньо пов'язаний із демобілізацією та реінтеграцією ветеранів. Рецензент слушно звернув увагу на те, що дисертація щодо державного управління кадровим потенціалом

сектору безпеки і оборони не може ігнорувати так званий зворотний кадровий цикл. Дійсно, розвиток кадрового потенціалу не завершується моментом вибуття особи з військової або правоохоронної служби. Набутий бойовий, управлінський, організаційний, технічний і лідерський досвід має бути інтегрований у ширшу систему публічного управління.

Стратегія ветеранської політики на період до 2030 року визначає необхідність формування цілісної системи переходу від військової служби до цивільного життя, включаючи соціальну адаптацію, професійну реалізацію, працевлаштування і використання потенціалу ветеранів у розвитку держави [77]. Ми підтримуємо цю логіку, але в межах теми дисертації пропонуємо розглядати ветеранську політику не лише як соціальну або реабілітаційну сферу. Вона має бути частиною механізму державного управління розвитком кадрового потенціалу, оскільки ветерани становлять носіїв унікального досвіду, який може бути використаний у публічній службі, територіальній обороні, правоохоронній діяльності, військовій освіті, кризовому менеджменті та формуванні культури національної стійкості.

Аналітична доповідь щодо державної політики стосовно ветеранів війни звертає увагу на потребу переходу від фрагментарних заходів підтримки до системної політики, що охоплює працевлаштування, соціальну адаптацію, медичну та психологічну реабілітацію, участь ветеранів у житті громад [23]. Цей висновок є принциповим для нашого дослідження, оскільки реінтеграція ветеранів має не лише гуманітарне, а й управлінське значення. Вона дозволяє державі не втрачати інвестований кадровий потенціал, а трансформувати його в інституційну спроможність публічного сектору.

П'ятий стратегічний напрям стосується демократичного цивільного контролю. У сфері безпеки і оборони кадрові рішення традиційно мають підвищений рівень закритості, що обумовлено режимом служби, безпековими обмеженнями та вимогами воєнного часу. Однак закритість не повинна означати відсутність підзвітності. Закон України «Про національну безпеку України» закріплює демократичний цивільний контроль як одну із

засад функціонування сектору безпеки і оборони [36]. Отже, удосконалення механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу має включати контроль за принципами доброчесності, меритократії, недискримінації та обґрунтованості кадрових рішень.

Дослідники демократичного цивільного контролю у секторі безпеки і оборони наголошують, що його зміст не обмежується парламентським наглядом або контролем за бюджетними видатками [93]. Ми поділяємо цю позицію і вважаємо, що в кадровій сфері демократичний цивільний контроль має включати оцінку прозорості процедур формування резерву, дотримання критеріїв службового просування, запобігання конфлікту інтересів, рівність доступу до професійного розвитку, а також контроль за використанням цифрових даних у кадрових рішеннях. Без цього цифровізація може створити ризик непрозорого алгоритмічного управління.

Шостий стратегічний напрям полягає у посиленні професійної військової освіти та підготовки персоналу суб'єктів сектору безпеки і оборони. Закон України «Про освіту» і Закон України «Про вищу освіту» формують загальні правові засади освітнього процесу [38]. Водночас для сектору безпеки і оборони освітня складова має спеціальне значення: вона забезпечує не лише отримання знань, а й формування професійної ідентичності, управлінської культури, лідерства, готовності до ризику, правової свідомості та здатності діяти в умовах невизначеності.

Науковці, які досліджують підготовку персоналу сектору безпеки і оборони, зазначають, що вона є однією з основ забезпечення національної безпеки України [29, с. 61–63]. Ми підтримуємо цей висновок, але вважаємо, що в умовах цифровізації підготовка має бути безпосередньо пов'язана з даними про компетентності. Освітні програми повинні формуватися не лише за типовими навчальними планами, а й на основі аналізу дефіциту навичок, результатів службової діяльності, потреб кадрового резерву та прогнозу майбутніх загроз.

Сьомий стратегічний напрям пов'язаний із євроатлантичною

інтеграцією. Інтеграція стандартів НАТО у механізми державного управління розвитком кадрового потенціалу має розглядатися не як формальне наближення до зовнішніх вимог, а як інструмент внутрішньої модернізації управління. Йдеться про уніфікацію підходів до професійної освіти, розвитку лідерства, оцінювання компетентностей, сумісності посад, доброчесності, стандартів підготовки, розвитку сержантського корпусу та цифрового супроводу кадрових процесів.

Документи НАТО щодо освіти, індивідуальної підготовки та професійного розвитку сержантського складу свідчать, що ефективність оборонних інституцій значною мірою залежить від поєднання компетентнісного підходу, лідерства, етичних стандартів і системного навчання [153, с. 18–41]. Ці положення є корисними для України, однак їх адаптація має враховувати умови повномасштабної війни, мобілізаційний характер кадрових процесів, значні втрати персоналу, потребу в швидкій підготовці та одночасне збереження якості професійного розвитку.

Восьмий стратегічний напрям полягає у запровадженні кадрової аналітики як постійного елементу державного управління. У зарубіжній літературі HR-аналітика розглядається як процес, що дозволяє перетворювати дані про персонал на обґрунтовані управлінські рішення [118, с. 157–175]. Ми підтримуємо цей підхід, але наголошуємо, що в секторі безпеки і оборони кадрова аналітика має бути пов'язана не лише з ефективністю персоналу, а й із національною безпекою. Її завданням є прогноз дефіциту критичних спеціальностей, оцінка ризику втрати фахівців, аналіз придатності до посади, виявлення потреб у підготовці та планування заміщення.

При цьому необхідно уникати технократичного перебільшення ролі даних. Дані не можуть замінити управлінську відповідальність. Вони мають підтримувати рішення, але не підміняти його. Особливо це важливо у сфері кадрових призначень, де потрібно враховувати не лише формальні показники, а й контекст служби, морально-психологічний стан, лідерські

якості, досвід дій у кризових ситуаціях, доброчесність і рівень довіри в колективі. Отже, цифровізація має бути поєднана з професійним судженням і процедурною підзвітністю.

Дев'ятий стратегічний напрям стосується мотивації та утримання персоналу. Воєнний стан, тривале навантаження, мобілізаційна напруга, втрати, психологічна втома і невизначеність майбутньої кар'єри створюють високі ризики зниження мотивації та вибуття кваліфікованих кадрів. Закон України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей» визначає соціально-правові гарантії військовослужбовців [40]. Однак стратегічне управління розвитком кадрового потенціалу потребує ширшого підходу, у межах якого соціальний захист поєднується з професійним розвитком, психологічним відновленням, плануванням кар'єри та підтримкою сімей.

Дослідники мотивації військовослужбовців в екстремальних умовах підкреслюють, що мотивація залежить не лише від матеріального забезпечення, а й від змісту служби, почуття справедливості, довіри до командування, згуртованості колективу та усвідомлення значущості виконуваних завдань [74, с. 9–85]. Ми підтримуємо цей висновок і вважаємо, що стратегічне вдосконалення мотиваційного механізму має поєднувати матеріальні гарантії, справедливість оцінювання, зрозумілість кар'єрної траєкторії, доступ до навчання, можливість відновлення та належне використання професійного досвіду.

Десятий стратегічний напрям пов'язаний із формуванням кадрової стійкості сектору безпеки і оборони. Кадрова стійкість означає здатність системи не лише залучати нових осіб, а й зберігати професійне ядро, швидко замінювати втрати, передавати досвід, підтримувати морально-психологічну готовність, забезпечувати наступність управління і адаптуватися до змін безпекового середовища. У цьому розумінні кадрова стійкість є не окремою характеристикою персоналу, а результатом узгодженої дії всіх механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу.

На нашу думку, кадрова стійкість має стати одним із ключових критеріїв оцінювання ефективності державного управління у сфері безпеки і оборони. Якщо система здатна швидко відновлювати втрачений кадровий потенціал, готувати заміну, утримувати критичних фахівців, використовувати досвід ветеранів і забезпечувати прозоре просування, вона є стійкою. Якщо ж навіть за наявності значної кількості персоналу система не здатна забезпечити належну якість, наступність і адаптацію, кількісний кадровий ресурс не перетворюється на повноцінний кадровий потенціал.

Таким чином, стратегічні напрями вдосконалення механізмів державного управління шляхом розвитку кадрового потенціалу мають охоплювати не лише зміни в кадрових службах або освітніх установах. Вони передбачають переосмислення всієї логіки державного управління: від планування потреб до використання досвіду після завершення служби. У цьому полягає відмінність системного підходу від часткових реформ, які можуть покращувати окремі процедури, але не створюють цілісного управлінського результату.

Викладені стратегічні напрями доцільно узагальнити у вигляді авторської моделі, яка відображає взаємозв'язок між безпековими потребами держави, прогнозуванням кадрових ризиків, цифровою аналітикою, професійним розвитком, євроатлантичною інтеграцією, демократичним контролем і зворотним кадровим циклом. Така модель дозволяє показати, що вдосконалення механізмів державного управління не є лінійним процесом. Воно має циклічний характер, оскільки результати кожного управлінського рішення повинні повертатися в систему планування, оцінювання і коригування.

Рис. 3.1 демонструє, що стратегічне вдосконалення механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу починається з визначення безпекових потреб держави.

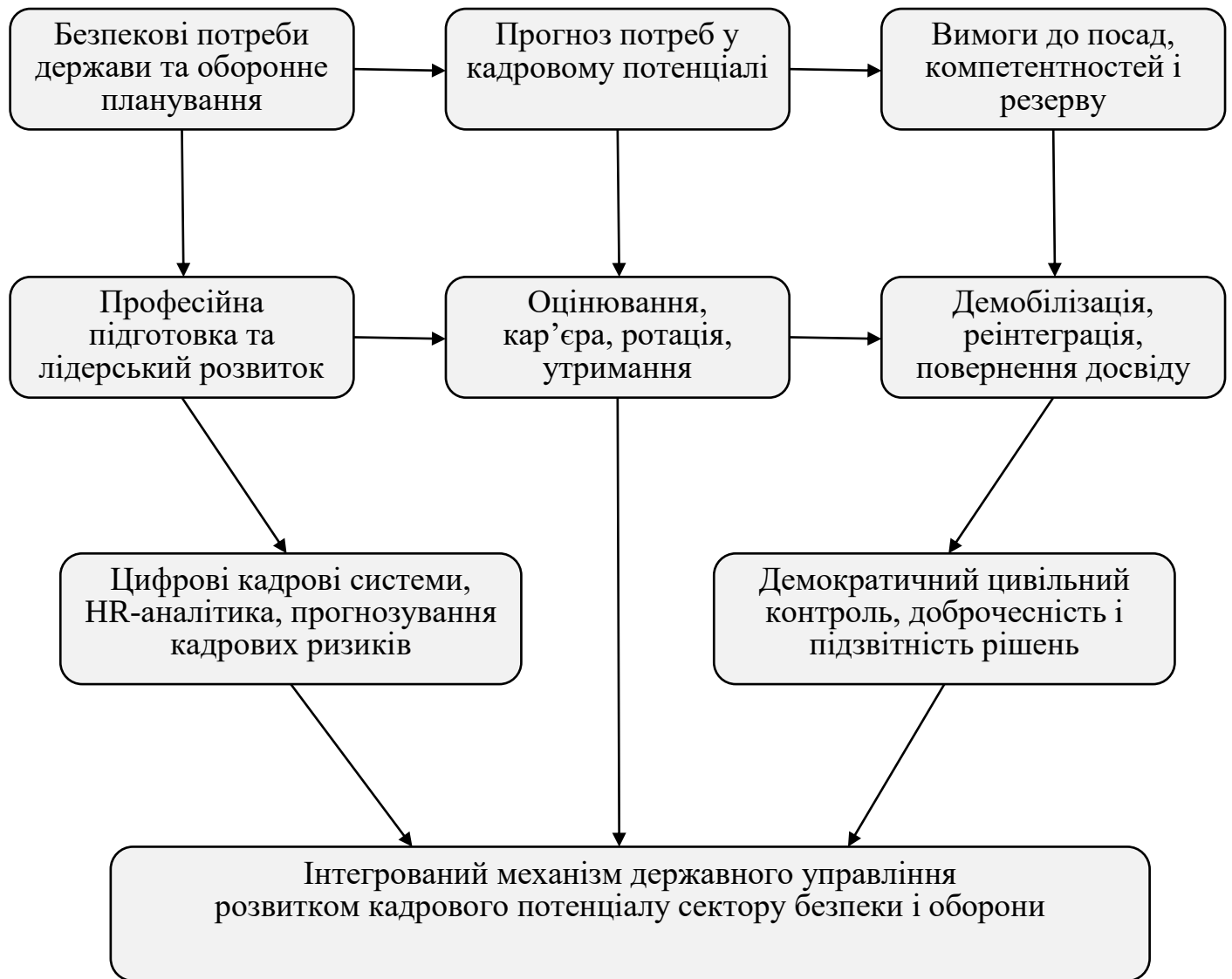


Рис. 3.1. Стратегічна модель вдосконалення механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони
[авторська розробка]

Саме вони мають формувати прогноз потреб у кадрах, вимоги до компетентностей, зміст професійної підготовки і критерії кар'єрного просування. Цифровізація в цій моделі не є окремим напрямом поряд з іншими; вона пронизує всі етапи управлінського циклу, забезпечуючи дані для прогнозування, оцінювання, резервування, утримання, реінтеграції та контролю.

Особливе значення у запропонованій моделі має блок демобілізації та реінтеграції ветеранів. Його включення дозволяє подолати обмежене

розуміння кадрового потенціалу як ресурсу, що існує лише під час проходження служби. Ветеранський досвід після завершення служби має залишатися частиною кадрового потенціалу держави, хоча й набуває іншої організаційної форми. Такий підхід, на наш погляд, розширює зміст державного управління розвитком кадрового потенціалу і відповідає сучасним потребам воєнного та повоєнного періоду.

Стратегічні напрями вдосконалення, подані в табл. 3.1, мають різний зміст, але спільну управлінську мету – забезпечити перехід від фрагментарного адміністрування кадрів до інтегрованого розвитку кадрового потенціалу. У цьому контексті важливо, що кожен напрям має не лише організаційний, а й нормативний, цифровий, освітній, мотиваційний і контрольний виміри. Саме їх поєднання дозволяє сформувати не формальну реформу, а управлінський механізм, здатний функціонувати в умовах воєнного стану та цифрової трансформації.

Критичний аналіз показує, що найбільшим ризиком реалізації зазначених напрямів є їх перетворення на окремі проєкти без єдиної системи координації. Наприклад, цифровізація може здійснюватися без зміни процедур кар'єрного просування, професійна освіта – без зв'язку з реальними потребами посад, ветеранська політика – без інтеграції у кадрове планування, демократичний контроль – без доступу до узагальнених даних щодо кадрових рішень. Тому стратегічне вдосконалення потребує єдиного центру методологічної координації і чітких показників оцінювання результативності.

У межах цього дослідження пропонується розрізняти стратегічні, інституційні, процедурні та результативні показники вдосконалення механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу. Стратегічні показники відображають відповідність кадрової системи безпековим потребам держави. Інституційні – рівень координації між суб'єктами управління. Процедурні – якість добору, підготовки, оцінювання, резервування і кар'єри. Результативні – здатність системи утримувати кадри,

заміщувати втрати, прогнозувати ризики, використовувати досвід ветеранів і забезпечувати підзвітність кадрових рішень.

Таблиця 3.1

Стратегічні напрями вдосконалення управлінського впливу

Стратегічний напрям	Зміст управлінського впливу	Очікуваний результат
Інтеграція управлінського циклу	Посадження планування, добору, підготовки, оцінювання, резерву, кар'єри та реінтеграції	Подолання фрагментарності кадрових процедур і формування єдиної логіки розвитку кадрового потенціалу
Прогностичне кадрове планування	Використання даних про потреби, втрати, дефіцит компетентностей, критичні посади та ризики вибуття	Завчасне виявлення кадрових ризиків і підготовка управлінських рішень до настання дефіциту
Цифровізація кадрових процесів	Створення цифрового профілю, кадрових реєстрів, аналітичних панелей і систем підтримки рішень	Перехід від облікової до аналітично-прогностичної моделі управління
Євроатлантична інтеграція	Адаптація стандартів НАТО щодо освіти, лідерства, сумісності, доброчесності та професійного розвитку	Підвищення сумісності сектору безпеки і оборони та якості кадрових процедур
Демократичний цивільний контроль	Контроль прозорості, доброчесності, недискримінаційності та обґрунтованості кадрових рішень	Зміцнення підзвітності й довіри до управління кадровим потенціалом
Зворотний кадровий цикл	Демобілізація, реінтеграція ветеранів, працевлаштування у публічній службі, наставництво	Збереження досвіду і його повторне включення у систему публічного управління

Табл. 3.2 відображає авторське бачення очікуваних управлінських результатів від реалізації запропонованих стратегічних напрямів. Її зміст засвідчує, що вдосконалення механізмів державного управління має оцінюватися не за кількістю прийнятих актів або створених цифрових сервісів, а за змінами в якості кадрових рішень. Якщо рішення стають більш обґрунтованими, прогнозованими, прозорими, пов'язаними з компетентностями та результатами служби, то можна говорити про реальне посилення механізму.

Таблиця 3.2

Очікувані управлінські результати від реалізації запропонованих
стратегічних напрямів

Рівень удосконалення	Ключові інструменти	Управлінський ефект
Стратегічний рівень	Безпекові цілі держави, оборонне планування, мобілізаційні потреби	Відповідність розвитку кадрового потенціалу реальним загрозам і завданням сектору
Інституційний рівень	Узгодження повноважень суб'єктів сектору безпеки і оборони, освітніх і аналітичних інституцій	Зменшення дублювання функцій і посилення міжвідомчої координації
Процедурний рівень	Стандартизовані правила добору, відбору, підготовки, оцінювання, резервування і просування	Справедливість, послідовність і перевірюваність кадрових рішень
Цифрово-аналітичний рівень	Кадрові реєстри, цифрові профілі, HR-аналітика, прогнозування ризиків	Обґрунтованість управлінських рішень на основі якісних даних
Контрольний рівень	Парламентський, цивільний, відомчий і громадський контроль у допустимих межах безпеки	Підзвітність, доброчесність і запобігання непрозору кадровому просуванню
Реінтеграційний рівень	Повернення досвіду ветеранів у публічну службу, освіту, громади та аналітичні структури	Перетворення військового досвіду на ресурс державного управління

У свою чергу, якщо нормативні зміни не впливають на практику призначень, цифрові системи не забезпечують аналітики, професійна підготовка не враховує дефіциту компетентностей, а ветерани залишаються поза системою кадрового планування, то модернізація матиме формальний характер. Саме тому у дисертації стратегічні напрями вдосконалення розглядаються через призму управлінського результату, а не лише через зміст окремих заходів.

Важливим методологічним положенням є те, що вдосконалення механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу має відбуватися одночасно на трьох рівнях. Перший рівень – нормативно-стратегічний, де визначаються правила, цілі, повноваження і стандарти.

Другий рівень – організаційно-процедурний, де здійснюються добір, підготовка, оцінювання, резервування, ротація і кар’єрне просування. Третій рівень – цифрово-аналітичний, де накопичуються дані, формуються прогнози, визначаються ризики і готуються управлінські рішення.

Не менш важливим є четвертий, зворотний рівень – ветеранський і реінтеграційний. Він забезпечує повернення досвіду в систему державного управління, дозволяє розширити кадрову базу публічної служби, підсилити спроможність громад до кризового реагування, розвивати наставництво, підготовку резерву і патріотичне виховання. Саме цей рівень дає змогу говорити про розвиток кадрового потенціалу як безперервний процес, а не як лінійний шлях від добору до звільнення.

Науковці, які досліджують працевлаштування ветеранів у системі публічної служби, справедливо наголошують на потребі створення інституційних умов для використання їхнього професійного досвіду [80]. Ми підтримуємо таку позицію, проте вважаємо, що працевлаштування ветеранів має бути не лише соціальною гарантією, а й інструментом кадрового зміцнення держави. Ветеран, який має досвід управління, командної взаємодії, дій у кризових ситуаціях і відповідальності, може стати важливим ресурсом для публічного управління, особливо на рівні територіальних громад, правоохоронних органів і навчальних інституцій.

Водночас використання ветеранського потенціалу потребує обережного і професійного підходу. Не кожен досвід автоматично трансформується в управлінську компетентність. Потрібні програми адаптації, додаткового навчання, психологічної підтримки, визнання військових кваліфікацій, перекладу бойового досвіду на мову цивільної публічної служби. Тому стратегічне вдосконалення має включати механізми оцінювання, перепідготовки і супроводу ветеранів у нових управлінських ролях.

Окремо слід наголосити на гендерному та недискримінаційному аспекті розвитку кадрового потенціалу. Сектор безпеки і оборони в умовах

війни потребує максимально широкого залучення професійних кадрів, а тому механізми добору, підготовки, оцінювання і просування мають ґрунтуватися на компетентності, службовій придатності, доброчесності та результативності, а не на стереотипних уявленнях про роль окремих груп. У цьому контексті антидискримінаційний підхід є не лише питанням прав людини, а й умовою ефективного використання кадрового потенціалу.

Підсумовуючи, можна зазначити, що стратегічні напрями вдосконалення механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу мають бути спрямовані на досягнення п'яти взаємопов'язаних результатів: прогнозованості кадрових потреб; якості кадрових рішень; інтегрованості кадрового циклу; використання цифрових даних для управління, а не лише обліку; збереження і повторного включення професійного досвіду через механізми реінтеграції. Саме ці результати повинні стати основою подальшого розроблення цифрово-аналітичного механізму, що буде розглянуто у наступному підрозділі.

Отже, удосконалення механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони має здійснюватися через інтеграцію стратегічного планування, кадрової аналітики, професійної освіти, кадрового резерву, мотивації, цифрових інструментів, демократичного цивільного контролю та зворотного кадрового циклу. Такий підхід дозволяє перейти від опису кадрових процесів до формування авторської управлінської моделі, у якій розвиток кадрового потенціалу є однією з ключових умов стійкості сектору безпеки і оборони України.

Реалізація зазначених стратегічних напрямів має враховувати особливості воєнного стану. Указ Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» та Указ Президента України «Про загальну мобілізацію» закріпили особливий правовий режим, у межах якого кадрові рішення набули не лише адміністративного, а й безпосередньо оборонного значення [85, 86]. Це означає, що розвиток кадрового потенціалу повинен оцінюватися через здатність держави забезпечити безперервність виконання

завдань, швидке поповнення втрат, підготовку резерву, утримання фахівців і підтримку морально-психологічної стійкості персоналу.

У мирний час кадрове планування може бути зорієнтоване переважно на прогнозовані вакансії, планову ротацію, освітні цикли і поступове кар'єрне зростання. В умовах воєнного стану така логіка стає недостатньою, оскільки кадрові потреби змінюються швидко, нерівномірно і часто непередбачувано. Втрати, зміна характеру бойових дій, поява нових технологій, потреба у фахівцях з безпілотних систем, кіберзахисту, аналітики даних, логістики та психологічної підтримки вимагають постійного оновлення кадрових прогнозів.

Тому стратегічне вдосконалення механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу має передбачати створення системи раннього виявлення кадрових дефіцитів. Така система повинна поєднувати дані про фактичну укомплектованість, вікову структуру, освітній рівень, службовий досвід, результати оцінювання, стан здоров'я, психологічне навантаження, імовірність звільнення, потребу в ротації та перспективу демобілізації. Лише на основі таких даних можливо перейти до випереджального управління.

Дослідники цифрових технологій у механізмах забезпечення національної безпеки наголошують, що цифровізація має бути інтегрована у процес прийняття управлінських рішень, а не існувати як окремий технологічний напрям [4]. Ми підтримуємо цю позицію, але вважаємо, що в кадровій сфері вона потребує додаткового уточнення. Цифровізація має забезпечувати не лише швидкість обміну інформацією, а й якісну зміну змісту кадрового рішення: від інтуїтивного та описового до доказового і прогностичного.

При цьому необхідно розмежовувати цифровий облік і цифрове управління. Цифровий облік означає фіксацію інформації про особу, посаду, освіту, службу, результати навчання чи оцінювання. Цифрове управління передбачає використання цих даних для прогнозу, порівняння альтернатив,

визначення ризиків, підготовки рішень і контролю їх виконання. У секторі безпеки і оборони саме перехід від цифрового обліку до цифрового управління має стати одним із головних показників реальної модернізації.

Не менш важливим є питання якості даних. У разі неповноти, застарілості або неузгодженості кадрової інформації цифрові системи можуть створювати ілюзію об'єктивності, хоча фактично відтворюватимуть помилки ручного адміністрування. Тому стратегічне вдосконалення має передбачати єдині стандарти ведення кадрових даних, правила їх оновлення, верифікації, захисту, доступу та використання. Особливо це стосується даних про оцінювання, психологічний стан, дисциплінарні показники, бойовий досвід і придатність до посад.

Окремим напрямом має стати формування управлінської відповідальності за використання цифрових інструментів. Якщо кадрове рішення приймається з урахуванням даних цифрової системи, має бути зрозуміло, хто відповідає за правильність даних, хто інтерпретує результати, хто приймає остаточне рішення і яким чином можна перевірити його обґрунтованість. Без цього цифровізація не посилює підзвітність, а може створити нову форму непрозорого адміністрування.

У цьому аспекті демократичний цивільний контроль має бути адаптований до умов цифровізації. Його завданням має стати не втручання в кожне індивідуальне кадрове рішення, а перевірка того, чи існують зрозумілі правила добору, оцінювання, просування і використання даних. Дослідники демократичного цивільного контролю вказують на потребу поєднання законності, підзвітності та ефективності в управлінні сектором безпеки і оборони [96]. Ми підтримуємо цей висновок і вважаємо, що кадровий вимір контролю має бути одним із ключових у період цифрової трансформації.

З погляду стратегічного управління важливо також розмежувати короткострокові, середньострокові та довгострокові напрями вдосконалення. Короткострокові заходи мають бути спрямовані на стабілізацію кадрової системи під час воєнного стану: утримання критичних фахівців, швидке

заміщення втрат, спрощення обміну інформацією між органами управління, підтримку морально-психологічної стійкості. Середньострокові заходи мають забезпечити інтеграцію кадрових реєстрів, стандартизацію вимог до посад, розвиток професійної освіти і кадрового резерву.

Довгострокові заходи повинні бути спрямовані на формування стійкої моделі управління кадровим потенціалом у повоєнний період. Йдеться про інституційне використання досвіду ветеранів, визнання військових кваліфікацій у цивільній сфері, розвиток програм переходу до публічної служби, формування системи наставництва, оновлення освітніх стандартів, адаптацію стандартів НАТО і закріплення цифрово-аналітичної моделі управління. Саме довгостроковий вимір дозволяє уникнути ситуації, коли кадрові рішення приймаються лише під тиском поточних обставин.

У контексті євроатлантичної інтеграції особливу роль має відігравати не лише впровадження окремих стандартів, а й зміна управлінської філософії. НАТО у своїх документах акцентує увагу на освіті, підготовці, розвитку лідерства, доброчесності та сумісності [144, с. 12–27]. Для України важливо не механічно відтворити ці підходи, а поєднати їх з національним досвідом протидії повномасштабній агресії, мобілізаційною практикою, потребами територіальної оборони і правовими особливостями воєнного стану.

Саме тому адаптація стандартів НАТО має здійснюватися вибірково і функціонально. Вибірково – тому що не всі підходи можуть бути перенесені без змін в українські умови. Функціонально – тому що кожен стандарт має оцінюватися за тим, яку управлінську проблему він допомагає вирішити: підвищити якість підготовки, посилити сумісність, забезпечити прозорість кар'єри, уніфікувати кваліфікації або зміцнити доброчесність. Такий підхід дозволяє уникнути формального наслідування.

Професійна військова освіта у стратегічній моделі має виконувати роль не лише освітнього, а й управлінського механізму. Вона повинна забезпечувати підготовку персоналу відповідно до прогнозованих потреб

сектору, результатів оцінювання і вимог до посад. Це означає, що навчальні програми мають регулярно оновлюватися на основі зворотного зв'язку з практики служби, даних про дефіцит компетентностей, результатів бойового досвіду і змін у технологіях ведення війни.

Окремо слід звернути увагу на розвиток сержантського та старшинського складу. Досвід НАТО свідчить, що професійний NCO-корпус є однією з основ ефективності військової організації [153, с. 55–72]. Для України це питання має не лише військово-організаційне, а й державно-управлінське значення, оскільки розвиток сержантського корпусу дозволяє розподілити управлінське навантаження, підвищити якість виконання рішень, зміцнити дисципліну і забезпечити щоденне лідерство на рівні підрозділів.

Водночас розвиток лідерства не може бути обмежений командними посадами. Сектор безпеки і оборони потребує лідерства в аналітиці, логістиці, кіберзахисті, медичному забезпеченні, навчанні, роботі з персоналом, комунікаціях і ветеранській політиці. Тому стратегічне вдосконалення механізмів державного управління має передбачати багатовимірну модель лідерського розвитку, у якій управлінська спроможність визнається не лише за посадою, а й за компетентністю, результативністю і здатністю впливати на колектив.

Ще одним напрямом є правове визнання та перенесення компетентностей. Бойовий і службовий досвід часто формує навички, які мають значення для цивільного публічного управління: кризове реагування, організація взаємодії, прийняття рішень в умовах невизначеності, управління ресурсами, комунікація в небезпечному середовищі. Однак без механізму формального визнання ці компетентності можуть залишатися невидимими для цивільної системи працевлаштування і кар'єри.

Тому необхідно створювати міст між військовою службою і цивільною публічною службою. Такий міст має включати опис компетентностей, процедури їх підтвердження, адаптаційне навчання, психологічний супровід,

кар'єрне консультування і спеціальні програми входження ветеранів до органів державної влади та місцевого самоврядування. У цьому вбачається практичний зміст зворотного кадрового циклу, який був недостатньо розкритий у попередніх підходах до кадрової тематики.

Зворотний кадровий цикл має також територіальний вимір. Значна частина ветеранів повертається до громад, які водночас потребують фахівців з безпеки, кризового управління, соціального супроводу, роботи з молоддю, цивільного захисту і національно-патріотичного виховання. Отже, реінтеграція ветеранів може посилювати спроможність територіальних громад, а не лише вирішувати індивідуальну проблему працевлаштування. Це особливо важливо для громад, які зазнали наслідків бойових дій або мають підвищені безпекові ризики.

Стратегічне вдосконалення потребує також оновлення показників оцінювання результативності механізмів державного управління. Нині ефективність часто оцінюється через кількість прийнятих документів, проведених навчань, заповнених посад або створених реєстрів. Такі показники важливі, але вони не відображають якості розвитку кадрового потенціалу. Необхідно оцінювати рівень укомплектованості критичних посад, швидкість заміщення втрат, відповідність компетентностей посадовим вимогам, стабільність кадрового резерву, рівень утримання фахівців і якість реінтеграції ветеранів.

Управлінська модель має також враховувати ризик надмірної централізації. З одного боку, сектор безпеки і оборони потребує єдиних стандартів, дисципліни і чіткої вертикалі відповідальності. З іншого боку, надмірна централізація може уповільнювати кадрові рішення, знижувати гнучкість і не враховувати специфіку конкретних підрозділів, регіонів чи видів завдань. Тому стратегічне вдосконалення має поєднувати централізовані стандарти з децентралізованою управлінською адаптацією.

Такий баланс можна забезпечити через рамкове регулювання і методичну підтримку. Центральний рівень має визначати стандарти,

принципи, цифрові вимоги, критерії оцінювання і контрольні механізми. Нижчі рівні мають отримати можливість адаптувати інструменти до специфіки завдань, але в межах єдиної державної логіки. Саме такий підхід дозволяє забезпечити одночасно керованість, гнучкість і відповідальність.

Удосконалення механізмів неможливе без належної кадрової культури. Під кадровою культурою в цьому контексті слід розуміти не сукупність етичних декларацій, а практичну готовність органів управління приймати рішення на основі компетентності, доброчесності, результативності, даних і потреб служби. Якщо у кадровій культурі домінують формалізм, персональна лояльність або непрозоре просування, навіть найкращі нормативні й цифрові рішення не дадуть очікуваного результату.

Саме тому стратегічні напрями вдосконалення мають включати роботу з управлінськими кадрами самих кадрових служб. HR-підрозділи, аналітичні центри і служби персоналу повинні володіти не лише адміністративними навичками, а й компетентностями з аналізу даних, стратегічного планування, прогнозування ризиків, роботи з ветеранами, оцінювання компетентностей і забезпечення доброчесності. Без розвитку самих кадрових органів неможливо очікувати якісного розвитку всього кадрового потенціалу.

У цьому зв'язку важливими є матеріали НДР щодо обґрунтування перспективної системи управління персоналом у Збройних Силах України, де акцентовано потребу в системному підході до управління персоналом [64, с. 78–96]. Ми підтримуємо цю ідею, але пропонуємо розширити її за межі суто військового управління, охопивши весь сектор безпеки і оборони, включно з Силами безпеки, правоохоронним компонентом, освітніми інституціями, ветеранською політикою і демократичним контролем.

Особливе значення має прозорість алгоритму кар'єрного просування. В умовах воєнного стану частина кадрових рішень об'єктивно може прийматися швидко і в умовах неповної інформації. Проте це не скасовує потреби у зрозумілих критеріях. Персонал має розуміти, які результати, компетентності, рівень підготовки, доброчесність і досвід впливають на

просування. Інакше мотиваційна функція кар'єри послаблюється, а довіра до управління знижується.

Додатковим елементом має стати механізм управління критичними компетентностями. Держава повинна визначити перелік спеціальностей і компетентностей, дефіцит яких безпосередньо впливає на спроможність сектору безпеки і оборони. Для таких категорій персоналу мають діяти спеціальні програми підготовки, утримання, ротації, психологічної підтримки, резервування і передачі досвіду. Це дозволить не лише реагувати на поточні потреби, а й формувати довгострокову кадрову спроможність.

У завершальному підсумку слід наголосити, що стратегічні напрями вдосконалення, запропоновані у підрозділі, не є ізольованими рекомендаціями. Вони формують авторське бачення трансформації механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони. Його сутність полягає у переході до інтегрованої, цифрово підтриманої, прогностично орієнтованої, підзвітної та соціально чутливої моделі управління, здатної функціонувати як у період війни, так і в умовах повоєнного відновлення.

Удосконалення механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу має враховувати також питання правової визначеності статусу різних категорій персоналу. У секторі безпеки і оборони функціонують військовослужбовці, державні службовці, працівники, співробітники правоохоронних органів, особи рядового і начальницького складу, резервісти, добровольці, ветерани. Кожна з цих категорій має власний правовий режим, однак з погляду державного управління всі вони беруть участь у формуванні кадрової спроможності держави. Тому стратегічна модель повинна забезпечувати не уніфікацію статусів, а узгодженість процедур розвитку, підготовки, оцінювання і використання компетентностей.

Закон України «Про державну службу» визначає принципи професіоналізму, доброчесності, політичної неупередженості, прозорості та

стабільності державної служби [32]. Ці принципи мають значення і для використання кадрового потенціалу ветеранів та фахівців сектору безпеки і оборони у ширшій системі публічного управління. Водночас пряме перенесення військового досвіду в цивільну службу без адаптації може бути недостатнім. Потрібно забезпечити поєднання дисциплінарної культури, управлінської гнучкості, правової орієнтації і сервісної спрямованості публічної служби.

У стратегічній перспективі важливо не допустити конкуренції між військовою і цивільною кадровими системами. Якщо після завершення служби ветерани не матимуть зрозумілих траєкторій професійної реалізації, держава фактично втратить частину підготовленого людського капіталу. Якщо ж публічна служба не буде готова приймати осіб з військовим досвідом, виникатиме розрив між потребою в управлінських кадрах і фактичним використанням наявного досвіду. Тому реінтеграційний напрям має бути інституційно пов'язаний із кадровим плануванням.

Окреме значення має механізм оцінювання якості стратегічних напрямів. Кожен із запропонованих напрямів повинен мати не лише опис мети, а й індикатори досягнення: для цифровізації таким індикатором може бути частка кадрових рішень, підготовлених з використанням перевірених аналітичних даних; для професійної підготовки – відповідність навчальних програм виявленим дефіцитам компетентностей; для кадрового резерву – частка посад, заміщених підготовленими кандидатами; для реінтеграції – частка ветеранів, які після адаптації включені у публічну службу або інші суспільно значущі сфери.

Водночас індикатори не повинні стимулювати формальне виконання планів. Наприклад, кількість осіб у кадровому резерві сама по собі не свідчить про його якість, чисельність цифрових профілів не означає наявності аналітики, число навчальних програм не гарантує розвитку компетентностей, а кількість працевлаштованих ветеранів не завжди відображає якість їх професійної інтеграції. Тому оцінювання стратегічного

вдосконалення має поєднувати кількісні й якісні показники.

З цієї позиції варто підтримати підхід дослідників *performance management*, які наголошують, що вимірювання результативності має різні управлінські цілі: навчання, контроль, мотивацію, підзвітність і покращення рішень [100, с. 586–606]. Для нашої теми це означає, що оцінювання механізмів розвитку кадрового потенціалу має бути спрямоване не на створення звітної статистики, а на виявлення того, які кадрові рішення були ефективними, які створили ризики, які потребують перегляду і які можуть бути масштабовані.

Особливої уваги потребує ризик надмірної бюрократизації стратегічних змін. У сфері безпеки і оборони будь-яке нововведення може швидко перетворитися на додатковий звіт, форму, інструкцію або погодження. Це небезпечно, оскільки розвиток кадрового потенціалу потребує не лише контролю, а й оперативності. Тому вдосконалення має супроводжуватися спрощенням процедур там, де це не шкодить законності, безпеці й підзвітності. Цифровізація повинна зменшувати адміністративне навантаження, а не збільшувати його.

Важливим є також питання міжвідомчої сумісності цифрових рішень. Якщо різні суб'єкти сектору безпеки і оборони використовують несумісні реєстри, різні формати даних, різні критерії оцінювання і різні підходи до кадрового резерву, стратегічне управління стає ускладненим. У такій ситуації держава не може отримати цілісну картину кадрового потенціалу. Тому одним із практичних напрямів має бути уніфікація базових кадрових даних із одночасним збереженням режимів доступу, необхідних для захисту інформації.

Управління даними у секторі безпеки і оборони має спиратися на принцип пропорційності. Не всі дані повинні бути відкритими, не всі суб'єкти повинні мати однаковий доступ, але всі дані, що використовуються для кадрового рішення, мають бути актуальними, релевантними і перевіреними. Особливо це стосується даних, які можуть впливати на кар'єру

особи, включення до резерву, ротацію або звільнення. Помилка в таких даних може мати не лише кадрові, а й правові та безпекові наслідки.

У цьому контексті виникає потреба в етичних засадах цифрового управління кадровим потенціалом. Алгоритми, рейтинги, профілі ризику і прогностичні моделі не повинні використовуватися як остаточний вирок щодо професійної придатності особи. Вони мають бути інструментами підтримки управлінського рішення. Остаточна відповідальність повинна залишатися за посадовою особою або колегіальним органом, який враховує дані, контекст, правові вимоги і принцип справедливості.

З огляду на це доцільно передбачити процедури періодичного аудиту цифрових кадрових систем. Такий аудит має оцінювати не лише технічну працездатність, а й управлінську корисність, захист даних, недискримінаційність, зрозумілість критеріїв і вплив на якість кадрових рішень. У сфері безпеки і оборони аудит може мати обмежений режим доступу, але його результати повинні використовуватися для вдосконалення нормативної та організаційної бази.

Ще одним практичним напрямом є посилення зв'язку між кадровим резервом і системою професійної освіти. Кандидат, включений до резерву, має отримувати не лише очікування майбутнього призначення, а й індивідуальну траєкторію підготовки. Вона повинна враховувати вимоги посади, результати попереднього оцінювання, дефіцити компетентностей, досвід служби та потреби сектору. Такий підхід перетворює резерв із пасивного списку на активний механізм розвитку.

Стратегічне вдосконалення має враховувати і потребу в ротації. Ротація у секторі безпеки і оборони не повинна розглядатися лише як переміщення особи між посадами. Вона є інструментом професійного розвитку, запобігання вигорання, поширення досвіду, підготовки до вищих посад і зниження корупційних ризиків. Водночас ротація без урахування сімейних, психологічних, професійних і освітніх чинників може знижувати мотивацію. Тому вона має бути керованою, прогнозованою і пов'язаною з кар'єрною

траєкторією.

У підсумку стратегічне бачення вдосконалення механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу полягає у створенні системи, здатної одночасно діяти в умовах поточної війни і готуватися до повоєнного відновлення. Її ефективність визначатиметься не окремими реформами, а здатністю забезпечити безперервність кадрового циклу, якість управлінських рішень, цифрову доказовість, підзвітність, використання досвіду ветеранів і сталість професійного розвитку.

Практична реалізація запропонованих стратегічних напрямів має передбачати поетапність. На першому етапі доцільно провести інвентаризацію наявних кадрових даних, процедур, реєстрів, нормативних актів і методик оцінювання. На другому етапі необхідно визначити критичні розриви між стратегічними потребами сектору безпеки і оборони та фактичним станом кадрового потенціалу. На третьому етапі має бути сформована цифрово-аналітична модель прогнозування кадрових ризиків. На четвертому етапі результати прогнозування повинні бути інтегровані в рішення щодо підготовки, резерву, ротації, утримання і реінтеграції.

Така поетапність важлива, адже одночасне запровадження всіх змін може створити управлінське перевантаження. Сектор безпеки і оборони в умовах воєнного стану не може дозволити собі реформу, яка тимчасово послаблює оперативну спроможність. Тому вдосконалення має здійснюватися за принципом неперервності: кожна зміна повинна підсилювати поточне функціонування, а не відкладати результат на невизначене майбутнє. У цьому полягає специфіка державного управління кадровим потенціалом під час війни.

Додатковою умовою є науково-методичний супровід. Результати НДР НМЦ КП Міністерства оборони України, публікації з питань кадрової політики, цифровізації, професійної освіти та управління кар'єрою мають використовуватися не як довідковий матеріал, а як основа для підготовки методик, критеріїв і алгоритмів. Наукове забезпечення дозволяє уникнути

ситуативних рішень, забезпечити доказовість, перевірити ефективність впроваджених заходів і своєчасно коригувати управлінську модель.

Водночас науковий супровід не повинен перетворюватися на відірвану від практики експертизу. Він має спиратися на реальні дані кадрових служб, результати опитувань, аналіз службових траєкторій, оцінку потреб навчальних закладів, досвід командирів і висновки ветеранських організацій. Тільки за таких умов дисертаційні пропозиції можуть мати прикладне значення для сектору безпеки і оборони, а не залишатися теоретичними конструкціями.

Важливо також враховувати, що розвиток кадрового потенціалу має ціннісно-нормативний вимір. Сектор безпеки і оборони потребує не лише компетентних, а й добросовісних, психологічно стійких, дисциплінованих і відповідальних кадрів. Тому стратегічне вдосконалення має поєднувати професійні критерії з етичними стандартами, а цифрову аналітику – з оцінкою добросовісності та службової відповідальності. Без такого поєднання кадровий потенціал може бути технічно підготовленим, але недостатньо надійним з точки зору інституційної стійкості.

Отже, підрозділ дозволяє сформулювати проміжний авторський висновок: стратегічні напрями вдосконалення механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу мають бути спрямовані на створення безперервного кадрового циклу, у якому цифровізація, прогнозування, професійна освіта, кадровий резерв, кар'єра, демократичний контроль і реінтеграція ветеранів взаємно підсилюють один одного. Саме така модель забезпечує перехід від управління окремими кадровими процесами до управління розвитком кадрового потенціалу як стратегічного ресурсу державної безпеки і оборони.

З огляду на це подальші підрозділи розділу 3 мають розкрити інструментальний бік запропонованої стратегічної моделі. Якщо підрозділ 3.1 визначає загальні напрями вдосконалення, то наступний етап дослідження має показати, яким чином цифровізація, Big Data, кадрова

аналітика і прогнозування ризиків можуть бути перетворені на практичний механізм підтримки управлінських рішень. Такий перехід є важливим, оскільки стратегічні орієнтири набувають реального значення лише тоді, коли вони мають процедурне, інформаційне та контрольне забезпечення.

Таким чином, авторське бачення стратегічних напрямів вдосконалення полягає в тому, що держава має перейти від моделі реагування на кадрові проблеми до моделі випереджального розвитку кадрового потенціалу. У цій моделі кадровий потенціал не лише формується і використовується, а постійно аналізується, прогнозується, підтримується, відновлюється і повторно включається в систему державного управління. Саме це створює підґрунтя для підвищення стійкості сектору безпеки і оборони в умовах цифровізації, воєнного стану та майбутнього повоєнного відновлення.

3.2. Цифровізація та прогнозування кадрових ризиків у механізмах державного управління розвитком кадрового потенціалу

Цифровізація у сфері державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони не може розглядатися як допоміжне технічне оновлення облікових процедур. За своєю управлінською природою вона змінює спосіб формування, перевірки, інтерпретації та використання кадрової інформації. Якщо в адміністративно-паперовій моделі кадрові дані здебільшого фіксують уже прийняте рішення, то в цифрово-аналітичній моделі вони мають передувати рішенню, обґрунтовувати його, показувати ризики та забезпечувати можливість подальшого контролю. Саме тому в межах цього підрозділу цифровізація розглядається не як окрема технологічна інновація, а як інструмент зміни якості державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони.

Науковці, які досліджують цифрову трансформацію публічного управління, слушно наголошують, що цифрові технології набувають

управлінського змісту лише тоді, коли вони змінюють не форму зберігання інформації, а спосіб прийняття рішень. Зокрема, А. Алієв розглядає інтеграцію цифрових технологій у механізми забезпечення національної безпеки як передумову підвищення здатності держави до швидкого реагування, міжвідомчої координації та опрацювання великих масивів даних [4]. Ми підтримуємо цей підхід, проте вважаємо, що для теми розвитку кадрового потенціалу його необхідно конкретизувати: цифровізація має бути спрямована не лише на прискорення документообігу, а передусім на виявлення кадрових ризиків, прогнозування дефіциту компетентностей, підтримку рішень щодо добору, підготовки, ротації, просування та утримання персоналу.

У цьому контексті слід критично оцінювати практику, за якої цифрові кадрові системи впроваджуються як електронні аналоги традиційних журналів, особових справ або реєстрів. Такий підхід, на нашу думку, не усуває слабкі місця державного управління, а лише переносить їх у цифрове середовище. Якщо в системі відсутній зв'язок між даними про освіту, досвід служби, оцінювання результативності, стан здоров'я, психофізіологічну готовність, дисциплінарну практику, службові переміщення і потреби критичних посад, то електронний реєстр не перетворюється на інструмент управління. Він залишається базою даних, яка відображає минулий стан кадрового потенціалу, але не дає змоги прогнозувати його майбутню стійкість.

Закон України «Про національну безпеку України» визначає сектор безпеки і оборони як систему органів державної влади, військових формувань, правоохоронних та розвідувальних органів, сил цивільного захисту, оборонно-промислового комплексу, діяльність яких спрямована на захист національних інтересів України [36]. З цього положення випливає важливий для дисертації висновок: кадровий потенціал сектору безпеки і оборони не може управлятися виключно в межах одного відомства або одного кадрового реєстру. Він має міжвідомчий характер, а отже потребує

цифрових інструментів, здатних забезпечити сумісність даних, єдність підходів до оцінювання, прозорість службових траєкторій і можливість прогнозування потреб у персоналі на рівні всього сектору.

Водночас чинна нормативно-правова основа цифровізації кадрових процесів залишається фрагментарною. Законодавство визначає загальні засади національної безпеки, оборони, військової служби, державної служби, захисту інформації та персональних даних, однак не формує цілісної моделі цифрового управління кадровим потенціалом сектору безпеки і оборони. На нашу думку, саме ця обставина пояснює, чому окремі цифрові рішення нерідко розвиваються відомчо, без достатньої методологічної уніфікації та без інтеграції з прогнозними механізмами державного управління.

З позицій інституційної теорії, яку розвивають Дж. Марч і Й. Олсен, інституції визначають не лише формальні правила, а й логіку поведінки організацій, очікування учасників управлінського процесу та способи легітимації рішень [137, р. 738]. Використовуючи цей підхід, можемо стверджувати, що цифровізація кадрового управління не буде ефективною без зміни інституційної логіки. Якщо кадрові рішення й надалі сприймається як результат адміністративного розсуду, а цифрова система лише фіксує це рішення після його прийняття, то управлінська якість не змінюється. Натомість цифрова система має стати частиною інституційного механізму, який обмежує суб'єктивізм, підвищує доказовість, забезпечує простежуваність і підзвітність кадрових рішень.

Особливого значення у цьому зв'язку набуває категорія кадрового ризику. У звичайному адміністративному розумінні ризик часто ототожнюється з нестачею персоналу або з імовірністю звільнення окремих фахівців. Проте для сектору безпеки і оборони таке розуміння є недостатнім. Кадровий ризик охоплює не лише кількісний дефіцит, а й втрату критичних компетентностей, розрив між потребами посади і фактичною підготовкою особи, зниження мотивації, втрату інституційної пам'яті, нерівномірність службового навантаження, непрозорість кар'єрного просування, слабкість

кадрового резерву, а також невикористання потенціалу ветеранів після демобілізації.

Є. Кобко, аналізуючи критерії оцінювання ефективності забезпечення національної безпеки, звертає увагу на потребу в таких показниках, які дозволяють оцінювати не лише формальне виконання завдань, а й реальну спроможність системи реагувати на загрози [47, с. 67–68]. Ми підтримуємо це положення, оскільки воно безпосередньо стосується кадрового потенціалу. Показник укомплектованості сам по собі не відображає готовності сектору безпеки і оборони. Підрозділ може бути формально укомплектований, але водночас мати дефіцит фахівців із кібербезпеки, аналітики даних, логістики, управління безпілотними системами, медичного забезпечення або психологічної підтримки. Саме тому цифровізація має бути пов'язана з якісними показниками кадрового потенціалу.

У західній літературі близький підхід розвивають С. Фаллетта і В. Комбс, які розглядають HR-аналітику як циклічний процес: визначення управлінської проблеми, збір даних, аналіз, інтерпретація, прийняття рішення, оцінка результату і повторне коригування моделі [118, р. 4]. На нашу думку, ця логіка може бути адаптована до сектору безпеки і оборони України, проте з обов'язковим урахуванням специфіки воєнного стану, режимів доступу до інформації, потреб оперативної безпеки та вимог демократичного цивільного контролю. Інакше HR-аналітика може перетворитися або на формальну статистику, або на закриту систему, яка не забезпечує належної підзвітності кадрових рішень.

Для державного управління розвитком кадрового потенціалу принципово важливо, щоб цифровий профіль військовослужбовця або службовця сектору безпеки і оборони не зводився до набору персональних даних. Він має відображати службову траєкторію особи, рівень освіти, професійні компетентності, результати підготовки, оцінювання службової діяльності, досвід участі у бойових чи спеціальних завданнях, управлінський потенціал, потреби в подальшому навчанні, ризики професійного вигорання,

а також можливості подальшого використання набутого досвіду після демобілізації. Такий профіль не повинен замінювати управлінське рішення, але має надавати йому об'єктивні підстави.

Водночас слід застерегти від надмірної віри у автоматизацію. Алгоритм не може повністю замінити управлінське судження, особливо у сфері державної безпеки і оборони, де рішення часто приймаються в умовах невизначеності, обмеженого часу, неповної інформації та високої ціни помилки. Проте алгоритм може зменшити залежність рішення від випадкових, суб'єктивних або неперевіраних чинників. Саме в цьому полягає управлінська цінність цифровізації: вона не усуває відповідальність посадової особи, а робить її рішення більш обґрунтованим, порівнюваним і контрольованим.

НАТО у Стратегії цифрової трансформації підкреслює, що цифрові інструменти повинні забезпечувати перевагу в ухваленні рішень, швидкість обміну даними, сумісність систем і здатність використовувати інформацію як ресурс стратегічного планування [151]. Це положення має безпосереднє значення для розвитку кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони України. Євроатлантична інтеграція у кадровій сфері не повинна обмежуватися запозиченням термінології або формальним упровадженням цифрових платформ. Вона має передбачати формування культури роботи з даними, стандартизацію інформаційних полів, захист чутливої інформації, прозорі правила доступу до кадрових даних і підзвітність їх використання.

Особливої уваги потребує питання Big Data у кадровому управлінні. У загальному дискурсі цей термін часто використовується надмірно широко, що створює ризик технологічної декларативності. Для теми дисертації Big Data доцільно розуміти не як будь-який великий масив інформації, а як сукупність структурованих і неструктурованих кадрових, освітніх, службових, медико-психологічних, мотиваційних та організаційних даних, які в інтегрованому вигляді дозволяють виявляти закономірності, прогнозувати дефіцити і підтримувати управлінські рішення. Без такого

прикладного змісту посилання на Big Data не має наукової цінності.

Саме тому авторське бачення цифрово-аналітичного механізму прогнозування кадрових ризиків передбачає послідовність взаємопов'язаних етапів: збір і верифікація кадрових даних; формування цифрового профілю; визначення критичних посад і компетентностей; оцінка ризику втрати фахівців; прогноз дефіциту кадрів; моделювання сценаріїв заміщення; прийняття управлінського рішення; контроль реалізації; корекція кадрових політик і програм підготовки. Така послідовність дозволяє перейти від описової статистики до прогностичного державного управління (рис. 3.2).

Як видно з рис. 3.2, цифрово-аналітичний механізм прогнозування кадрових ризиків має не лінійний, а циклічний характер. Дані про персонал не завершуються на етапі прийняття управлінського рішення, а повертаються до системи через моніторинг результатів, корекцію рішень, уточнення критеріїв добору і оновлення програм професійної підготовки. Саме такий зворотний зв'язок відрізняє управлінсько-прогностичну модель від формально-облікової. Якщо цифровий профіль не оновлюється після службового призначення, якщо результати діяльності не впливають на прогноз кадрових ризиків, якщо дані про резерв не використовуються для планування, система втрачає здатність до самонавчання.

На нашу думку, цифрово-аналітичний механізм має поєднувати три групи даних. Базові службові дані: посада, звання, стаж, освіта, спеціальність, досвід служби, результати атестацій, участь у підготовці. Динамічні дані: результати оцінювання, рівень готовності до виконання завдань, професійні досягнення, дисциплінарна практика, мотиваційні індикатори, потреби в навчанні, ризики виснаження. Стратегічні дані: потреба у критичних спеціальностях, прогноз мобілізаційного навантаження, очікуваний відтік персоналу, потреби демобілізації та реінтеграції, можливості використання ветеранського досвіду в системі публічного управління.

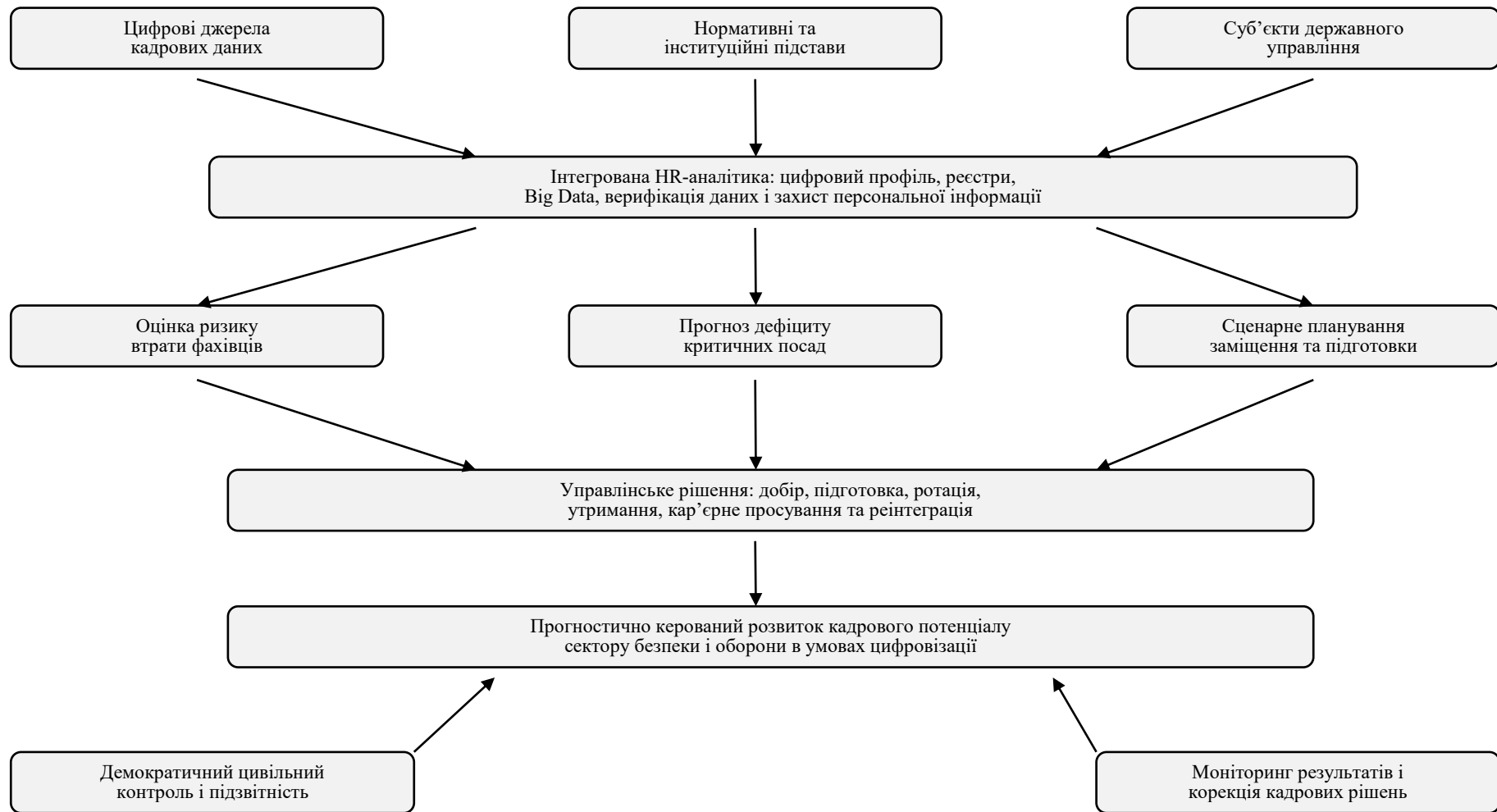


Рис. 3.2. Цифрово-аналітичний механізм прогнозування кадрових ризиків у системі державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони [авторська розробка]

Закон України «Про захист персональних даних» визначає загальні вимоги до обробки інформації про фізичних осіб, що є принципово важливим для цифрових кадрових систем. Проте в умовах сектору безпеки і оборони цього недостатньо. Необхідно забезпечити баланс між потребою держави в аналітичному використанні кадрових даних і правами особи на захист інформації, недопущення дискримінації, обмеження необґрунтованого автоматизованого профілювання та прозорість процедур. У цьому сенсі цифровізація має супроводжуватися не лише технічними стандартами, а й етичними, правовими та контрольними запобіжниками.

Дослідники smart governance, зокрема Б. Вірц і В. Мюллер, наголошують, що розумне врядування передбачає використання даних, цифрових платформ і аналітики для підвищення якості публічних рішень, але водночас залежить від довіри, інституційної спроможності та підзвітності [179, р. 323]. Цей висновок є особливо важливим для кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони. Закрита цифрова система, яка не має зрозумілих правил доступу й контролю, може посилити непрозорість. Відкрита без належного захисту система, навпаки, створює ризики витоку чутливої інформації. Отже, цифровізація має будуватися на принципі керованої прозорості: достатньої для контролю, але сумісної з вимогами безпеки.

Окремим напрямом є використання цифрових інструментів для управління демобілізацією та реінтеграцією ветеранів. Аналітична доповідь НІСД щодо державної політики у сфері ветеранів справедливо акцентує увагу на необхідності системної підтримки переходу від військової служби до цивільного життя, працевлаштування, соціальної адаптації та використання набутого досвіду [23]. У межах нашого дослідження це положення набуває кадрово-управлінського змісту: демобілізація не повинна розглядатися як вихід особи із системи кадрового потенціалу держави. Навпаки, вона має бути частиною зворотного кадрового циклу, у межах якого військовий досвід трансформується у спроможність публічної служби, правоохоронних органів, освітніх, аналітичних і безпекових інституцій.

С. Серветник, аналізуючи працевлаштування ветеранів у системі публічної служби, звертає увагу на потребу створення інституційних механізмів, які дозволять поєднати професійний досвід ветеранів із потребами державного управління [80]. Ми підтримуємо цю позицію, однак вважаємо, що без цифрового супроводу такий підхід залишатиметься фрагментарним. Держава має бачити не лише факт демобілізації, а й компетентності, управлінський досвід, освітні потреби, стан здоров'я, мотивацію та можливі напрями подальшого професійного використання особи. Отже, цифровий профіль має супроводжувати не тільки вхід до системи, а й вихід із неї та подальше повернення до інших форм публічного служіння.

З огляду на це цифровізація розвитку кадрового потенціалу повинна охоплювати не лише чинних військовослужбовців або службовців сектору безпеки і оборони, а й кадровий резерв, кандидатів, осіб, які проходять підготовку, ветеранів, демобілізованих осіб і фахівців, що можуть бути залучені до сектору у кризових умовах. Такий підхід дозволяє перейти від вузького відомчого обліку до державного управління людським потенціалом безпекового спрямування.

У практичному вимірі цифрово-аналітичний механізм прогнозування кадрових ризиків може бути представлений через низку управлінських функцій, адже він дає змогу виявити посади, які є критичними для обороноздатності та безпекової стійкості, крім того, дозволяє оцінити, наскільки наявний персонал відповідає вимогам цих посад, також показує ризик втрати фахівців у зв'язку з віком, станом здоров'я, виснаженням, низькою мотивацією, перевантаженням або можливим звільненням. Цей механізм дозволяє планувати підготовку, резерв і ротацію до того, як дефіцит стане кризовим, а також він забезпечує контроль за тим, чи справді прийняті рішення поліпшили стан кадрового потенціалу.

Критично важливо, що прогнозування кадрових ризиків не повинно підміняти собою політичну та адміністративну відповідальність. Алгоритм

може вказати на ймовірність дефіциту або ризик втрати фахівців, але рішення про перерозподіл ресурсів, зміну програм підготовки, корекцію мотиваційних інструментів або перегляд кадрового резерву залишається управлінським. Тому цифровий механізм має бути вбудований у систему відповідальності посадових осіб, а не існувати як автономна аналітична платформа.

Саме тут проявляється значення демократичного цивільного контролю. О. Шамара, розглядаючи демократичний цивільний контроль у контексті побудови військової юстиції, наголошує, що контрольні процедури мають забезпечувати не втручання у професійне командування, а підзвітність і правову визначеність функціонування сектору безпеки і оборони [96]. У кадровій сфері це означає, що цифрові системи повинні створювати можливості для перевірки обґрунтованості кадрових рішень, не розкриваючи при цьому інформацію, яка становить службову або державну таємницю. Парламентський і громадський контроль у цій сфері має бути не декларативним, а процедурно забезпеченим.

Отже, цифровізація кадрових процесів у секторі безпеки і оборони повинна ґрунтуватися на трьох взаємопов'язаних принципах: доказовості, прогностичності та підзвітності. Доказовість означає, що управлінське рішення має спиратися на перевірені дані. Прогностичність означає, що система повинна працювати не лише з фактом кадрового дефіциту, а з імовірністю його виникнення. Підзвітність означає, що використання даних і алгоритмів має бути контрольованим, правомірним і сумісним із демократичними стандартами управління сектором безпеки і оборони.

Наведені положення дозволяють систематизувати управлінське значення цифровізації та прогнозування кадрових ризиків у межах механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони (табл. 3.3).

Як свідчить табл. 3.3, цифровізація має бути прив'язана до конкретних управлінських функцій. Якщо цифровий профіль не використовується для

планування навчання, він не впливає на розвиток кадрового потенціалу. Якщо HR-аналітика не пов'язана з призначенням і резервом, вона залишається статистикою. Якщо прогноз кадрових ризиків не трансформується в програму підготовки, ротації або утримання персоналу, він не має управлінського результату. Тому головним критерієм ефективності цифровізації є не кількість цифрових сервісів, а якість рішень, які вони дозволяють приймати.

Таблиця 3.3

Управлінське значення цифровізації для розвитку кадрового потенціалу
сектору безпеки і оборони

Складова цифровізації	Управлінське призначення	Очікуваний результат для розвитку кадрового потенціалу
Цифровий профіль особи	Накопичення та систематизація даних про освіту, компетентності, службовий досвід, результати оцінювання і потреби у професійному розвитку.	Перехід від фрагментарної інформації до цілісного бачення службової траєкторії особи.
Кадрові реєстри та бази даних	Забезпечення обліку, міжвідомчої сумісності та оперативного доступу до перевіреної кадрової інформації.	Підвищення узгодженості управлінських рішень між суб'єктами сектору безпеки і оборони.
HR-аналітика	Виявлення закономірностей у доборі, підготовці, оцінюванні, ротації, утриманні та кар'єрному просуванні персоналу.	Формування доказової основи для кадрових рішень
Прогнозування кадрових ризиків	Оцінка ймовірності дефіциту фахівців, втрати критичних компетентностей, виснаження персоналу або неефективного використання резерву.	Своєчасне попередження кадрових дисфункцій і підготовка управлінських сценаріїв реагування.
Цифровий супровід демобілізації	Фіксація досвіду, компетентностей, потреб і можливостей подальшого професійного використання ветеранів.	Інтеграція зворотного кадрового циклу в систему розвитку кадрового потенціалу держави.
Контроль доброчесності даних	Перевірка коректності, законності та обґрунтованості використання кадрової інформації.	Підвищення довіри до цифрових систем і прозорості кадрових рішень.

Джерело: авторська розробка.

Важливим є також питання якості даних. У державному управлінні кадровим потенціалом помилкові або неповні дані можуть мати значно

серйозніші наслідки, ніж у звичайному адміністративному обліку. Неправильно визначений рівень підготовки особи, неповні дані про досвід, неактуальна інформація про стан здоров'я або відсутність результатів оцінювання можуть призвести до помилкового призначення, неефективної ротації або втрати критичних компетентностей. Тому цифровізація повинна включати механізми верифікації, регулярного оновлення, міжвідомчого звіряння й відповідальності за достовірність кадрових даних.

Окремо слід наголосити на ролі освітніх і наукових інституцій. У цифрово-аналітичній моделі вони не повинні лише виконувати замовлення на підготовку кадрів. Вони мають отримувати зворотний зв'язок від системи управління персоналом: які компетентності є дефіцитними, які програми підготовки не дають очікуваного результату, які посади вимагають оновлення професійних стандартів, які групи персоналу потребують перепідготовки. Такий зворотний зв'язок перетворює професійну освіту на елемент прогностичного управління розвитком кадрового потенціалу.

Н. Шабатіна, аналізуючи підходи talent management у військовій освіті та підготовці, звертає увагу на необхідність виявлення, розвитку і цільового використання здібностей персоналу [95, с. 305–306]. Ми поділяємо цю позицію, але вважаємо, що в умовах сектору безпеки і оборони talent management має бути не корпоративною практикою, а державно-управлінським інструментом. Його завданням є не лише підтримка найбільш перспективних фахівців, а забезпечення стійкості всієї системи через підготовку наступників, управління критичними компетентностями і недопущення втрати професійного ядра.

У цьому контексті доцільно розмежовувати цифровий облік, цифрове адміністрування та цифрове прогнозування. Цифровий облік фіксує наявний кадровий стан. Цифрове адміністрування забезпечує виконання процедур: подання документів, погодження, обмін інформацією, формування звітності. Цифрове прогнозування дозволяє оцінювати майбутні потреби, ризики, сценарії й наслідки управлінських рішень. Для теми дисертації ключовим є

саме третій рівень, оскільки він безпосередньо пов'язаний з удосконаленням механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу.

Практична реалізація такого підходу передбачає поетапне впровадження цифрово-аналітичного механізму. Спершу необхідно уніфікувати кадрові дані та забезпечити їх сумісність між суб'єктами сектору безпеки і оборони. Згодом слід сформувати цифрові профілі й пов'язати їх із вимогами до посад, запровадити аналітичні індикатори кадрового ризику, інтегрувати результати аналізу в рішення щодо підготовки, резерву, ротації, мотивації та реінтеграції, у підсумку необхідно забезпечити моніторинг результатів і контроль доброчесності використання даних.

Зазначена послідовність може бути конкретизована через алгоритм оцінювання кадрового ризику, що подано в табл. 3.4.

Запропонований алгоритм має авторський характер, оскільки поєднує кадрову, цифрову, прогностичну та контрольну складові в межах єдиного механізму державного управління. Його відмінність від звичайних моделей кадрового планування полягає в тому, що він орієнтований не лише на визначення кількості персоналу, а на оцінку стійкості кадрового потенціалу. Йдеться про здатність системи зберігати критичні компетентності, підтримувати професійне ядро, готувати резерв, адаптувати ветеранів і своєчасно реагувати на зміни безпекового середовища.

Водночас реалізація цифрово-аналітичного механізму потребує інституційних гарантій, зокрема таких як визначення суб'єкта, відповідального за методологію кадрової аналітики, встановлення правил доступу до даних і межі їх використання, забезпечення аудиту алгоритмів і процедур задля уникнення дискримінаційних або необґрунтованих рішень. Також цифрові дані повинні бути пов'язані з навчальними, мотиваційними і кар'єрними інструментами, крім того, має діяти механізм парламентського, відомчого і внутрішнього контролю за обґрунтованістю кадрових рішень. Важливо, що цифровізація не повинна створювати ілюзію повної керованості кадрового потенціалу.

Таблиця 3.4

**Алгоритм оцінювання кадрового ризику в цифрово-аналітичному
механізмі державного управління розвитком кадрового потенціалу**

Етап алгоритму	Зміст управлінської дії	Кадровий ризик, що оцінюється	Управлінський результат
1. Збір і верифікація даних	Актуалізація цифрових профілів, кадрових реєстрів, результатів оцінювання та інформації про професійну підготовку.	Неповнота або недостовірність кадрових даних.	Створення достовірної інформаційної бази для аналізу.
2. Визначення критичних посад	Встановлення посад і компетентностей, від яких залежить стійкість виконання завдань сектору безпеки і оборони.	Втрата ключових функцій через дефіцит фахівців.	Пріоритизація кадрового планування.
3. Оцінка відповідності персоналу	Порівняння фактичних компетентностей, досвіду і результативності з вимогами до посад.	Розрив між вимогами посади та реальною готовністю особи.	Визначення потреб у підготовці, ротації або заміщенні.
4. Прогноз дефіциту	Моделювання ймовірного відтоку, демобілізації, виснаження або втрати критичних компетентностей.	Кадровий дефіцит у середньостроковій перспективі.	Підготовка сценаріїв попередження дефіциту.
5. Формування управлінського рішення	Вибір заходів щодо добору, підготовки, резервування, утримання, ротації або реінтеграції.	Запізніла або необґрунтована реакція управління.	Перехід від реактивного до прогностичного кадрового управління.
6. Моніторинг і корекція	Оцінка наслідків прийнятого рішення та оновлення цифрових даних.	Повторення помилок і втрата зворотного зв'язку.	Самонавчання системи управління кадровим потенціалом.

Джерело: авторська розробка.

У сфері безпеки і оборони завжди залишатимуться чинники, які складно формалізувати: бойовий досвід, моральна стійкість, лідерство, здатність діяти в умовах небезпеки, довіра в колективі, психологічна витривалість. Проте саме тому цифрові системи мають доповнюватися професійною експертизою, командирською оцінкою, психологічним

супроводом, освітніми висновками та демократичним контролем. Лише поєднання кількісних і якісних даних дозволяє уникнути технократичного спрощення кадрового управління.

Наукова новизна підрозділу полягає в обґрунтуванні цифрово-аналітичного механізму прогнозування кадрових ризиків як складової механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони. На відміну від підходів, де цифровізація розглядається як технічна модернізація або електронний документообіг, у дисертації її подано як управлінський інструмент переходу від реактивної моделі кадрового адміністрування до прогностичної моделі розвитку кадрового потенціалу.

Отже, цифровізація та прогнозування кадрових ризиків мають стати не периферійним напрямом оновлення кадрових процедур, а одним із центральних елементів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони. Їх значення полягає у забезпеченні доказовості кадрових рішень, виявленні критичних компетентностей, плануванні підготовки і резерву, підтримці мотивації та кар'єрного розвитку, управлінні демобілізацією і реінтеграцією ветеранів, а також у створенні умов для прозорості, доброчесності й підзвітності в умовах цифрової трансформації.

З урахуванням наведеного, цифровізація має бути інтегрована в усі стадії кадрового циклу, але особливо важливою вона є на межі між оцінюванням і управлінським рішенням. Саме на цьому етапі кадрова інформація або перетворюється на практичне рішення, або залишається формальним показником. Якщо оцінювання результативності, дані про компетентності та прогноз ризику не впливають на рішення щодо підготовки, резерву, ротації або просування, то цифровий механізм не досягає свого призначення. Таким чином, доцільно нормативно закріпити обов'язковість використання аналітичних даних при прийнятті ключових кадрових рішень, залишаючи при цьому простір для професійного управлінського судження.

Окремий акцент слід зробити на міжвідомчій сумісності цифрових

кадрових систем. Сектор безпеки і оборони складається з різних суб'єктів, які мають власні завдання, режими служби, обмеження доступу та організаційні культури. Проте розвиток кадрового потенціалу держави вимагає узгодженого бачення потреб, компетентностей і резервів. Без цього окремі органи можуть одночасно відчувати дефіцит фахівців одних і тих самих профілів, дублювати програми підготовки або втрачати можливість раціонального перерозподілу кадрового ресурсу. Цифровізація має бути інструментом не централізації заради самої централізації, а координації державного управління.

Водночас необхідно зберігати баланс між інтеграцією даних і відомчою автономією. Надмірна централізація кадрової інформації може створити ризики безпеки, а надмірна відомча закритість – перешкоджати прогнозуванню і стратегічному плануванню. Оптимальною видається модель, у якій методологія даних, критерії оцінювання і прогнозні індикатори уніфікуються, але доступ до конкретної інформації регулюється відповідно до повноважень, рівня допуску та службової необхідності.

Таким чином, цифровізація та прогнозування кадрових ризиків мають стати підґрунтям для більш широкої трансформації управління кадровим потенціалом. Йдеться про перехід до моделі, у якій держава не лише реагує на кадрові втрати або дефіцити, а завчасно виявляє тенденції, готує резерв, підтримує професійне ядро, забезпечує реінтеграцію ветеранів і використовує цифрові дані для підвищення спроможності сектору безпеки і оборони. Саме така модель відповідає умовам воєнного стану, євроатлантичної інтеграції та цифрової трансформації публічного управління.

Для поглиблення запропонованого підходу доцільно окремо зупинитися на співвідношенні цифровізації та стратегічного кадрового планування. У традиційній моделі планування кадрових потреб часто ґрунтується на штатній чисельності, прогнозованому вибутті персоналу та адміністративних розрахунках. Така модель має певну практичну цінність,

однак в умовах воєнного стану вона не дозволяє повною мірою врахувати якісний вимір кадрового потенціалу. Реальна потреба сектору безпеки і оборони визначається не лише кількістю посад, а й складністю завдань, технологічною насиченістю підрозділів, характером загроз, інтенсивністю бойового або службового навантаження, необхідністю ротації, реабілітації та психологічного відновлення персоналу.

У цьому сенсі цифровізація має надати стратегічному кадровому плануванню нову якість. Вона повинна дозволяти бачити не тільки поточний кадровий стан, а й тенденції його зміни. Наприклад, якщо певна категорія фахівців має високий рівень службового навантаження, обмежену кількість підготовлених наступників і низький рівень мотиваційного утримання, то навіть за формальної укомплектованості така сфера повинна розглядатися як зона кадрового ризику. Таке розуміння відрізняється від звичайного обліку вакансій і дозволяє перейти до управління стійкістю кадрового потенціалу.

Положення В. Коваленка щодо кадрової безпеки в державному управлінні дають підстави стверджувати, що кадровий потенціал є одночасно ресурсом і фактором ризику, оскільки його неефективне використання може послаблювати спроможність управлінської системи [48, с. 209–213]. Ми підтримуємо цю позицію, але вважаємо, що в секторі безпеки і оборони кадрова безпека має розглядатися ширше: як здатність держави не лише добирати персонал, а й прогнозувати його втрати, підтримувати компетентності, формувати наступність, забезпечувати справедливе просування і зберігати довіру до кадрових рішень.

Значущим аспектом є також поєднання цифровізації з професіографією та паспортами посад. Якщо вимоги до посад не формалізовані або сформульовані надто загально, цифрова система не може коректно оцінити відповідність кандидата або чинного службовця конкретній посаді. Тому цифровий профіль має працювати лише у зв'язку з оновленими професійними стандартами, описами компетентностей, критеріями результативності та вимогами до професійної підготовки. Інакше

цифровізація фіксуватиме невизначеність, яка існує в нормативній і методичній основі управління кадрами.

У працях щодо компетентнісного управління персоналом у Збройних Силах наголошується на необхідності переходу від формального обліку службового стажу до оцінювання реальних компетентностей, готовності до виконання завдань і потенціалу подальшого розвитку [43, с. 233–235]. Такий підхід є продуктивним для теми дисертації, оскільки цифровізація може забезпечити саме ту інформаційну базу, без якої компетентнісна модель залишається декларативною. Водночас компетентнісна модель не повинна перетворюватися на набір формальних індикаторів; вона має бути пов'язана із реальними службовими функціями, умовами воєнного стану та потребами оборонної стійкості.

Окрему роль у цифрово-аналітичному механізмі відіграє оцінювання результативності. Як було показано в попередньому підрозділі, розрив між оцінюванням і кар'єрним просуванням послаблює мотиваційну та управлінську цінність оцінювальних процедур. У цифровому середовищі такий розрив стає ще більш помітним, оскільки дані про результативність можуть бути накопичені, порівняні та використані для прийняття рішень. Якщо ж вони не впливають на навчання, резерв, просування або ротацію, то цифрова система лише документує управлінську неефективність.

У цьому контексті доречно звернутися до класичного положення Р. Бена про те, що вимірювання результативності має різні управлінські цілі: оцінювання, контроль, мотивацію, навчання, вдосконалення, бюджетування і підзвітність [100, р. 586]. Для сектору безпеки і оборони ця теза потребує адаптації. Оцінювання персоналу не повинно бути тільки засобом адміністративного контролю. Воно має стати джерелом інформації для розвитку кадрового потенціалу, прогнозування ризиків, побудови кар'єрних траєкторій і визначення потреб у професійній підготовці.

Важливим напрямом цифровізації є створення механізму раннього попередження кадрових дисфункцій. Такий механізм може спиратися на

індикатори тривалості перебування на критичних посадах, частоти ротацій, результатів оцінювання, дисциплінарної практики, рівня участі у програмах підготовки, наявності наступників, стану кадрового резерву, повторюваності відмов від просування, звернень щодо звільнення або переведення. Сукупність таких індикаторів дозволяє не лише фіксувати проблему, а й визначати її ймовірність до того, як вона вплине на виконання завдань.

Водночас використання таких індикаторів потребує обережності. Кадровий ризик не може бути зведений до математичної оцінки особи. Наявність певного ризикового профілю не повинна автоматично обмежувати кар'єру, призначення або доступ до підготовки. Навпаки, вона має сигналізувати управлінцю про потребу додаткового аналізу, професійної підтримки, навчання, психологічного супроводу або зміни умов служби. Тому цифрове прогнозування має працювати не як каральний або дискримінаційний інструмент, а як механізм раннього управлінського реагування.

Науковці, які досліджують електронне управління людськими ресурсами, звертають увагу на те, що e-HRM може мати позитивний ефект лише за умови організаційної готовності, довіри користувачів, належної якості даних і включення цифрових процедур у реальну управлінську практику [181, р. 9]. Ми підтримуємо це положення. Для сектору безпеки і оборони особливо важливо, щоб цифрові системи не сприймалися персоналом як додатковий контроль без практичної користі. Якщо особа бачить, що результати навчання, досвід і компетентності враховуються при призначенні й просуванні, цифровізація підвищує довіру. Якщо ж дані збираються, але не впливають на рішення, вона викликає формалізм і недовіру.

Питання довіри є не менш важливим, ніж питання технологічної спроможності. Сектор безпеки і оборони функціонує в умовах ієрархії, дисципліни та підпорядкування, однак це не усуває потреби у справедливості кадрових процедур. Цифрова система може посилити відчуття

справедливості, якщо вона забезпечує прозорі критерії, однаковість підходів і можливість перевірки обґрунтованості рішень. Водночас вона може посилити недовіру, якщо алгоритми незрозумілі, дані неповні, а рішення залишаються непрозорими.

Саме тому доцільно запроваджувати не лише технічні платформи, а й процедури пояснюваності кадрових рішень. Йдеться не про розкриття всієї службової інформації, а про можливість встановити, які критерії були враховані, які дані стали підставою для рішення, чи не було порушено принципи доброчесності, рівності доступу і професійної придатності. У цьому аспекті цифровізація безпосередньо пов'язана з демократичним цивільним контролем.

У сфері оборони демократичний контроль не повинен сприйматися як зовнішня перешкода для оперативності управління. Навпаки, він забезпечує легітимність рішень, знижує ризик зловживань і підвищує довіру суспільства до сектору безпеки і оборони. У цифровій кадровій системі демократичний контроль може реалізовуватися через аудит процедур, узагальнені звіти, перевірку дотримання критеріїв добору і просування, контроль за конфліктами інтересів, а також моніторинг використання кадрового резерву.

Разом з тим, контроль має враховувати обмеження воєнного стану та режим доступу до чутливої інформації. Не всі кадрові дані можуть бути відкритими або деталізованими. Однак це не означає, що контроль має бути відсутнім. Доцільною є модель багаторівневого контролю: внутрішній контроль у межах органів управління; відомчий контроль за якістю даних і процедур; парламентський контроль за дотриманням принципів кадрової політики; незалежний або громадський контроль у частині узагальнених показників доброчесності, недискримінації та прозорості.

Цифровізація також має значення для управління професійним вигоранням і психологічною стійкістю персоналу. Умови тривалої війни, інтенсивність бойових дій, втрати, перевантаження і невизначеність створюють ризики, які не завжди відображаються у звичайних кадрових

документах. Якщо система не бачить цих ризиків, вона може продовжувати призначати або утримувати особу на посаді без урахування її фактичного стану. Цифровий механізм не повинен збирати чутливу інформацію без належних гарантій, але має дозволяти управлінцю бачити індикатори потреби у відновленні, ротації, психологічній підтримці або зміні службового навантаження.

Важливо підкреслити, що цифрово-аналітичний механізм не є самоціллю. Його ефективність визначається тим, наскільки він впливає на якість державного управління. Якщо після впровадження цифрових систем кадрові рішення залишаються непрозорими, кадровий резерв – формальним, професійна підготовка – відірваною від реальних потреб, а демобілізація – не пов’язаною з подальшим використанням досвіду ветеранів, тоді цифровізація не виконує свого завдання. Вона повинна бути оцінена не за фактом упровадження, а за наслідками для розвитку кадрового потенціалу.

До таких наслідків належать скорочення часу прийняття обґрунтованого кадрового рішення, зниження частки випадкових або суб’єктивних призначень, підвищення відповідності особи посаді, своєчасне виявлення дефіциту фахівців, зростання ефективності професійної підготовки, реальне використання кадрового резерву, підвищення прозорості просування, а також збереження професійного ядра сектору безпеки і оборони. Саме ці показники мають бути покладені в основу оцінювання цифрової трансформації кадрового управління.

Отже, цифровізація та прогнозування кадрових ризиків є не додатковими інструментами, а змістовною умовою переходу до сучасної моделі державного управління розвитком кадрового потенціалу. Ця модель має поєднувати стратегічне планування, компетентнісний підхід, цифровий профіль, HR-аналітику, прогноз ризиків, управлінське рішення, демократичний контроль і зворотний зв’язок. Лише за таких умов сектор безпеки і оборони зможе не тільки реагувати на кадрові втрати, а й завчасно формувати спроможність до виконання завдань у змінному безпековому

середовищі.

Порівняння українських потреб із практиками держав-членів НАТО свідчить, що цифровізація у кадровій сфері має бути безпосередньо пов'язана з управлінням готовністю. Так, в армійських документах США щодо управління персоналом акцент робиться на поєднанні оцінювання, професійного розвитку, лідерства і готовності до виконання місії [167, р. 6]. Для України це означає, що цифровий кадровий механізм повинен працювати не лише на рівні персонального обліку, а на рівні готовності підрозділів і органів управління. Кадровий потенціал має оцінюватися через здатність виконувати завдання, а не тільки через формальні характеристики осіб.

У британських підходах до управління персоналом оборонної сфери також простежується орієнтація на поєднання потреб служби, професійного розвитку, соціального захисту та довгострокового планування людського потенціалу [171, р. 12]. Ми не вважаємо можливим механічно переносити ці підходи в українські умови, оскільки Україна перебуває в іншому безпековому та мобілізаційному контексті. Проте їхня цінність полягає в демонстрації того, що цифровізація персоналу повинна бути вбудована в ширшу стратегію розвитку людей у секторі оборони, а не існувати як відокремлений технологічний проєкт.

Для України особливе значення має те, що цифровізація кадрових процесів відбувається в умовах тривалої війни. Це створює подвійний виклик. З одного боку, є потреба швидко приймати рішення, скорочувати бюрократичні процедури, оперативно бачити кадрові потреби і прогнозувати дефіцити. З іншого боку, саме в умовах війни зростає ризик закритості, формалізації контролю, спрощення процедур і недостатньої уваги до прав особи. Тому цифрова трансформація має розвиватися не всупереч правовим гарантіям, а через їх оновлення й адаптацію до умов безпеки.

Окремо слід враховувати, що цифрова аналітика не може бути ефективною без підготовлених управлінців, здатних працювати з даними.

Наявність реєстру або аналітичної панелі не гарантує правильного рішення, якщо посадова особа не розуміє логіки показників, обмежень даних і ризиків їх інтерпретації. Тому цифровізація кадрового управління має супроводжуватися підготовкою управлінських кадрів у сфері data literacy, етики роботи з даними, аналізу ризиків і використання цифрових інструментів для планування.

У цьому аспекті професійна військова освіта та підвищення кваліфікації державних службовців сектору безпеки і оборони мають бути доповнені модулями з цифрового управління персоналом. Не йдеться про перетворення кадрових управлінців на технічних спеціалістів. Йдеться про здатність формулювати управлінське питання до даних, розуміти аналітичний висновок, перевіряти його адекватність і перетворювати його на рішення. Без такого компонента цифрові системи можуть залишитися у віданні технічних підрозділів і не стати частиною управлінської практики.

Значущим є і питання міжвідомчого стандарту кадрових даних. Якщо різні органи сектору безпеки і оборони використовують різні класифікатори посад, різні підходи до фіксації компетентностей, різні критерії оцінювання та різні формати звітності, інтегрована аналітика стає ускладненою або неможливою. Тому цифровізація потребує не лише програмного забезпечення, а й методологічної уніфікації. На нашу думку, саме така уніфікація має бути одним із напрямів нормативного вдосконалення механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу.

Разом із тим уніфікація не означає однаковості всіх службових моделей. Сили безпеки і Сили оборони мають різні функції, різні ризики, різні процедури проходження служби та різні вимоги до персоналу. Тому цифровий стандарт має бути побудований за модульним принципом: загальні дані, спільні для всього сектору; спеціальні дані, характерні для окремих суб'єктів; аналітичні індикатори, які можуть порівнюватися на рівні державного управління; захищені поля, доступ до яких обмежується службовою необхідністю.

У цьому контексті особливої ваги набуває питання сумісності з євроатлантичними підходами. Інтеграція стандартів НАТО у сфері управління персоналом має включати не лише професійні стандарти, лідерство і підготовку, а й підходи до даних, оцінювання готовності, управління талантами, доброчесності та підзвітності. В іншому разі цифровізація може розвиватися технічно, але не забезпечувати інституційної сумісності з практиками партнерів.

Важливо також враховувати ризик цифрової нерівності всередині сектору безпеки і оборони. Різні органи та підрозділи можуть мати різний рівень технічної спроможності, доступу до захищених каналів зв'язку, підготовленості персоналу й організаційної культури роботи з даними. Якщо цифровізація впроваджується нерівномірно, вона може посилити розрив між більш і менш спроможними суб'єктами. Тому державне управління має передбачати не лише запровадження цифрових систем, а й підтримку їх однакового функціонального використання.

Не менш важливою є проблема якості управлінського зворотного зв'язку. Цифрова система повинна не лише збирати дані від підрозділів, а й повертати їм аналітичні висновки, рекомендації і прогнозні сценарії. Якщо нижчі рівні управління лише передають інформацію нагору, але не отримують корисного результату для власного планування, цифровізація сприймається як додаткове навантаження. Натомість ефективна система має допомагати командирам, керівникам і кадровим службам приймати кращі рішення на своєму рівні.

Це особливо важливо для підрозділів, які безпосередньо виконують завдання в умовах підвищеного ризику. Для них цифрова кадрова аналітика має бути не абстрактним інструментом центрального управління, а засобом планування ротації, відновлення, підготовки заміни, збереження фахівців і запобігання втраті критичних компетентностей. Тому цифрово-аналітичний механізм має поєднувати стратегічний, оперативний і тактичний рівні управління.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що цифровізація кадрової сфери є ефективною лише тоді, коли вона змінює управлінську поведінку. Якщо органи управління починають раніше бачити ризики, точніше визначати потреби, обґрунтованіше призначати, справедливіше просувати, краще планувати підготовку і відповідальніше супроводжувати реінтеграцію ветеранів, тоді цифровізація виконує свою функцію. Якщо ж вона лише створює електронну копію старих процедур, її вплив на розвиток кадрового потенціалу є обмеженим.

Таким чином, у межах підрозділу доведено, що цифровізація та прогнозування кадрових ризиків становлять один із ключових напрямів удосконалення механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони. Їх зміст полягає у переході від обліку кадрів до управління спроможностями, від фіксації минулих даних до прогнозу майбутніх потреб, від відомчої фрагментарності до міжвідомчої координації, від формальної звітності до доказового управлінського рішення.

З методологічної точки зору запропонований підхід дозволяє уникнути ще однієї поширеної помилки – ототожнення цифровізації з модернізацією. Цифровізація є лише інструментом, тоді як модернізаційний ефект виникає тоді, коли цифрові дані змінюють логіку управління, посилюють відповідальність, скорочують простір для необґрунтованого розсуду, підвищують якість планування і створюють умови для своєчасного попередження кадрових криз. Тому в дисертації цифровізація розглядається не як самостійна мета, а як засіб формування прогностично орієнтованого механізму державного управління розвитком кадрового потенціалу.

У прикладному вимірі це означає, що кожен цифровий інструмент має бути пов'язаний із конкретним управлінським питанням. Цифровий профіль відповідає на питання про реальний професійний стан особи. Кадровий реєстр – про наявність і розподіл персоналу. HR-аналітика – про тенденції, дисбаланси і закономірності. Прогнозна модель – про ймовірні майбутні дефіцити. Система контролю – про правомірність і доброчесність рішень.

Якщо такий зв'язок відсутній, цифрові рішення залишаються технічними, а не управлінськими.

Необхідно також враховувати, що розвиток цифрових кадрових систем потребує належного ресурсного забезпечення. Йдеться не лише про програмне забезпечення, захищені канали зв'язку або серверну інфраструктуру, а й про підготовку персоналу, методичні матеріали, регламенти обміну даними, процедури аудиту, правила оновлення інформації та відповідальність за помилки. Без цих елементів цифровий механізм може бути формально створений, але не забезпечуватиме належної управлінської якості.

На нашу думку, особливу увагу слід приділити інтеграції цифрового механізму з кадровим резервом. Резерв не повинен бути лише списком осіб, які потенційно можуть бути призначені на вищі або інші посади. У цифрово-аналітичній моделі він має відображати рівень готовності кожного кандидата, дефіцитні компетентності, потребу в додатковій підготовці, ризик втрати кандидата, можливу траєкторію професійного розвитку і відповідність майбутнім потребам сектору. Лише за такої умови кадровий резерв стає реальним інструментом стійкості, а не формальною процедурою (додаток Д).

Таким чином, підрозділ 3.2 безпосередньо підводить до подальшого аналізу інтеграції стандартів НАТО та демократичного цивільного контролю, оскільки цифровізація без стандартів і контролю може посилити фрагментарність, а стандарти без цифрових інструментів можуть залишитися декларативними. Саме поєднання цифрових даних, прогнозування ризиків, єдиних управлінських стандартів і процедур підзвітності створює основу для якісного вдосконалення механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони.

3.3. Інтеграція стандартів НАТО та демократичний цивільний контроль у механізмах державного управління розвитком кадрового потенціалу

Розвиток кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони в умовах цифровізації безпосередньо пов'язаний із євроатлантичним вектором державної політики України. Водночас цей зв'язок не варто розуміти лише як формальне наближення до процедур НАТО або як технічне оновлення кадрових систем. Для теми дисертації принципово важливим є інше: інтеграція стандартів НАТО має розглядатися як управлінський механізм, що впливає на спосіб формування вимог до персоналу, порядок оцінювання компетентностей, логіку професійного розвитку, прозорість кадрового просування та підзвітність рішень, які приймаються у секторі безпеки і оборони.

У науковій літературі інтеграцію стандартів НАТО досить часто пов'язують із питаннями оперативної сумісності, оборонного планування, логістики, військової освіти та процедур штабної роботи. Такий підхід є виправданим, оскільки саме через сумісність процедур і стандартів забезпечується здатність Сил безпеки і Сил оборони діяти у спільному безпековому просторі. Однак, на нашу думку, для державного управління розвитком кадрового потенціалу цього пояснення недостатньо. Якщо стандарти НАТО не трансформують кадрові рішення, не впливають на систему добору, підготовки, оцінювання, кар'єрного просування та резервування, вони залишаються переважно зовнішнім орієнтиром, а не реальним механізмом управлінської модернізації.

Ми підтримуємо позицію науковців, які розглядають євроатлантичну інтеграцію як інституційний процес, а не як сукупність окремих технічних заходів. У цьому контексті стандарти НАТО мають значення не лише для військової сумісності, а й для формування культури управління, у якій кадрові рішення повинно бути обґрунтованим, перевірюваним, пов'язаним із

компетентностями та підзвітним. Саме тому у сфері розвитку кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони інтеграція стандартів НАТО має поєднуватися з демократичним цивільним контролем, інакше вона може перетворитися на формальну зміну термінології без реального впливу на якість управління.

Закон України «Про національну безпеку України» визначає демократичний цивільний контроль як одну із засад функціонування сектору безпеки і оборони, а також закріплює систему суб'єктів, які беруть участь у формуванні та реалізації державної політики у цій сфері [31]. Зазначене положення має безпосереднє значення для теми дисертації, оскільки розвиток кадрового потенціалу не може залишатися внутрішньовідомчим питанням, повністю ізольованим від парламентського, урядового, суспільного та експертного контролю. Водночас критичний аналіз практики свідчить, що демократичний цивільний контроль у кадровій площині часто залишається загальною декларацією, тоді як конкретні процедури контролю за кадровим резервом, призначеннями, просуванням і використанням результатів оцінювання потребують подальшої конкретизації.

Особливої ваги ця проблема набуває в умовах воєнного стану. Війна об'єктивно вимагає оперативності кадрових рішень, захисту службової інформації та обмеження доступу до частини кадрових даних. Водночас надмірна закритість кадрових процедур створює ризики суб'єктивізму, неформального впливу, втрати довіри до механізмів просування та послаблення принципу доброчесності. Тому демократичний цивільний контроль у цій сфері має бути не перешкодою для оперативності, а способом забезпечення законності, пропорційності, обґрунтованості та підзвітності рішень щодо розвитку кадрового потенціалу.

З огляду на це інтеграція стандартів НАТО і демократичний цивільний контроль повинні розглядатися не як два паралельні напрями, а як взаємодоповнювальні складові одного управлінського механізму. Стандарти НАТО задають орієнтири професіоналізації, сумісності, доброчесності,

компетентнісного управління та результативності, тоді як демократичний цивільний контроль забезпечує перевірюваність і легітимність кадрових рішень. У такій логіці розвиток кадрового потенціалу перестає бути суто відомчим процесом і набуває ознак публічно значущої управлінської діяльності, від якої залежить стійкість держави.

Варто погодитися з тими дослідниками, які підкреслюють значення компетентнісного підходу для сучасних безпекових інституцій. Компетентність у секторі безпеки і оборони не може зводитися до формальної освіти або тривалості служби. Вона має охоплювати здатність діяти в умовах ризику, ухвалювати рішення за браку інформації, працювати в міжвідомчому середовищі, дотримуватися правових і етичних стандартів, використовувати цифрові інструменти та нести відповідальність за результати службової діяльності. Саме тому компетентнісний підхід, орієнтований на стандарти НАТО, має бути включений до всіх етапів управління кадровим потенціалом.

На нашу думку, основна складність полягає в тому, що в українській практиці компетентнісний підхід іноді сприймається як доповнення до посадових інструкцій або як елемент освітніх програм. Натомість він повинен бути основою для прийняття управлінських рішень: від визначення вимог до посад і добору кандидатів до оцінювання результативності, включення до кадрового резерву, планування кар'єри, ротації та реінтеграції після завершення служби. Без такого зв'язку компетентнісна модель не змінює механізм управління, а лише додає нові терміни до старої процедурної логіки.

У цьому контексті особливе значення має професійна військова освіта. У зарубіжних підходах, орієнтованих на стандарти НАТО, професійна військова освіта розглядається не як одноразовий етап підготовки, а як безперервний процес розвитку лідерства, управлінських спроможностей, стратегічного мислення і здатності діяти в умовах складних безпекових викликів. Ми підтримуємо такий підхід, однак вважаємо, що для України він

має бути тісніше пов'язаний із цифровими даними про службову діяльність особи. Якщо результати навчання не співвідносяться з результатами оцінювання, кадровим резервом і кар'єрним просуванням, професійна освіта не виконує своєї управлінської функції повною мірою.

Цифровізація у цьому питанні має подвійне значення. З одного боку, вона дозволяє накопичувати, структурувати та аналізувати кадрові дані, формувати цифрові профілі, відстежувати освітні й службові траєкторії, виявляти дефіцити компетентностей та прогнозувати кадрові ризики. З іншого боку, цифровізація створює нові вимоги до контролю: захист персональних даних, обмеження доступу до службової інформації, пояснюваність алгоритмічних рекомендацій, відповідальність посадових осіб за використання цифрових висновків. Саме тому цифрові кадрові системи не можуть бути лише технічним інструментом; вони мають бути включені в правову та контрольну рамку державного управління.

Критично оцінюючи можливості цифровізації, слід зазначити, що автоматизація не усуває потреби в управлінській відповідальності. Якщо цифровий профіль або HR-аналітика лише фіксують дані, але не впливають на рішення щодо навчання, просування, резерву або ротації, цифровізація залишається обліковою. Якщо ж цифрові рекомендації використовуються без належної перевірки, виникає ризик технократизації кадрового управління. Оптимальною є така модель, за якої цифрові інструменти підтримують рішення, але не замінюють посадову відповідальність, професійне судження і контроль доброчесності.

Важливим напрямом адаптації стандартів НАТО є уніфікація кадрових процедур. Йдеться не про однаковість усіх процедур для різних суб'єктів сектору безпеки і оборони, а про наявність спільних управлінських принципів: прозорості вимог, перевірюваності результатів, зв'язку між посадою і компетентністю, прогнозування потреб, оцінювання службової діяльності та забезпечення наступності. Така уніфікація дозволяє зменшити фрагментарність кадрових рішень і забезпечити більш узгоджене

функціонування Сил безпеки і Сил оборони.

Окремого значення набуває питання взаємного визнання кваліфікацій і службового досвіду. У багатьох випадках військовослужбовці та працівники сектору безпеки і оборони набувають унікальних управлінських, організаційних, аналітичних, лідерських і кризових компетентностей, які не завжди формально визнаються в системі публічної служби або цивільного ринку праці. Ми вважаємо, що саме це є одним із слабких місць чинного механізму розвитку кадрового потенціалу: держава інвестує в підготовку персоналу, однак не завжди створює умови для подальшого використання набутого досвіду після завершення служби.

У цьому аспекті особливо важливою є реінтеграція ветеранів. Законодавство про статус ветеранів війни та гарантії їх соціального захисту формує правові передумови для підтримки осіб, які брали участь у захисті держави [31]. Водночас для теми дисертації принциповим є не лише соціальний захист ветеранів, а й управлінське використання їхнього досвіду. Бойовий, командний, організаційний і кризовий досвід може стати ресурсом для публічної служби, місцевого самоврядування, правоохоронних органів, освітніх установ, аналітичних центрів і системи підготовки нових кадрів.

Саме тому зворотний кадровий цикл має бути включений до механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу. Його зміст полягає в тому, що кадровий потенціал не втрачається після завершення військової або спеціальної служби, а переходить у нову форму використання. Такий підхід дозволяє зберігати інституційну пам'ять, передавати практичний досвід, підтримувати соціальну стабільність і посилювати спроможність держави в умовах тривалих безпекових викликів.

Дані, узагальнені в табл. 3.5, свідчать, що інтеграція стандартів НАТО має багатовимірний характер. Її не можна зводити до одного елемента, наприклад до професійної освіти або до кадрового планування. Усі напрями взаємопов'язані: компетентнісний підхід потребує цифрових даних, професійна освіта потребує оцінювання результатів, кар'єрне просування

потребує прозорих критеріїв, а реінтеграція ветеранів потребує визнання досвіду і кваліфікацій.

Таблиця 3.5

Напрями інтеграції стандартів НАТО у механізми державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони

Напрямок інтеграції	Управлінський зміст	Очікуваний вплив на розвиток кадрового потенціалу
1	2	3
Компетентнісний підхід	Узгодження посадових вимог, освіти, оцінювання, кадрового резерву і кар'єрного просування	Підвищення об'єктивності добору, призначення, професійного розвитку та службового просування
Професійна військова освіта	Перехід від епізодичної підготовки до безперервного розвитку управлінських, лідерських і професійних компетентностей	Формування стійких професійних траєкторій, готовності до ротації та кадрової наступності
Цифрова сумісність	Стандартизація кадрових даних, цифрових профілів, реєстрів, аналітичних показників і процедур доступу	Підтримка доказових управлінських рішень, прогнозування кадрових ризиків і контролю результатів
Доброчесність і підзвітність	Запровадження прозорих критеріїв оцінювання, просування, резервування і перевірки кадрових рішень	Зниження ризиків суб'єктивізму, формалізму, непрозорих призначень і втрати довіри до системи
Взаємне визнання кваліфікацій	Перенесення військового та безпекового досвіду в систему публічної служби, освіти, аналітики й цивільного управління	Забезпечення міжсекторальної мобільності та збереження кадрового потенціалу після завершення служби
Реінтеграція ветеранів	Включення бойового, командного і кризового досвіду до зворотного кадрового циклу	Використання досвіду ветеранів як ресурсу публічного управління, соціальної стабільності та безпекової стійкості

Тому інтеграція стандартів НАТО у сфері розвитку кадрового потенціалу має бути організована як комплексний механізм управління, а не як набір відомих заходів.

Водночас адаптація стандартів НАТО в українських умовах не може бути механічною. Україна перебуває в умовах повномасштабної війни, значного мобілізаційного навантаження, кадрового дефіциту в окремих

сферах, потреби швидкого навчання персоналу і водночас необхідності збереження демократичних засад управління. Тому пряма імплементація зарубіжних моделей без урахування національного контексту може призвести до формалізації.

На нашу думку, доцільним є не копіювання організаційних структур, а адаптація управлінської логіки: компетентність, підзвітність, прозорість, цифрова доказовість і зв'язок кадрового рішення з результатами служби.

Демократичний цивільний контроль у цьому механізмі виконує не декоративну, а змістову функцію. Його призначення полягає в тому, щоб забезпечити баланс між професійною автономією сектору безпеки і оборони та суспільною відповідальністю держави за якість кадрових рішень.

З одного боку, кадрові рішення у сфері безпеки і оборони потребують спеціальних знань, закритої інформації і швидкості. З іншого боку, вони не можуть бути повністю виведені з поля правового контролю, оскільки впливають на обороноздатність, права осіб, ефективність використання бюджетних ресурсів і довіру до інститутів держави.

Управлінська роль демократичного цивільного контролю полягає також у тому, що він створює запобіжники від перетворення кадрової системи на закриту корпоративну модель. У такій моделі просування може залежати не від компетентностей і результатів, а від неформальних зв'язків, інституційної інерції або суб'єктивних рішень. Саме тому контроль має охоплювати не персональні дані в обсязі, який становить службову таємницю, а правила формування кадрового резерву, критерії оцінювання, прозорість процедур добору, доступність оскарження рішень і наявність доказового зв'язку між результативністю та просуванням.

На нашу думку, найбільш перспективним є поєднання парламентського, урядового, внутрішньовідомчого, експертного та цифрового контролю. Парламентський контроль забезпечує політичну підзвітність і відповідність кадрової політики стратегічним цілям держави. Урядовий контроль пов'язує кадрові рішення з ресурсним забезпеченням і

міжвідомчою координацією. Внутрішньовідомчий контроль відповідає за професійну якість процедур. Експертний контроль дозволяє враховувати наукові, освітні й аналітичні оцінки. Цифровий контроль забезпечує фіксацію рішень, простежуваність даних і можливість подальшого аудиту.

У цьому контексті особливого значення набуває доброчесність. У безпековій сфері доброчесність не може бути зведена до антикорупційної риторики. Вона означає відповідність кадрового рішення правовим вимогам, професійним критеріям, етичним стандартам і реальним потребам служби. Якщо рішення про призначення або просування не пояснюється через компетентності, результати, досвід і потреби посади, воно залишається вразливим до сумнівів. Тому доброчесність має бути не зовнішньою вимогою, а внутрішнім принципом механізму державного управління розвитком кадрового потенціалу.

Слід окремо підкреслити, що інтеграція стандартів НАТО має значення і для формування сержантського та старшинського корпусу. У країнах НАТО саме професіоналізований сержантський корпус часто розглядається як носій практичного лідерства, дисципліни, підготовки молодшого персоналу і збереження бойового досвіду. Для України цей напрям є особливо важливим, оскільки тривала війна об'єктивно підвищує роль командирів нижчої та середньої ланки, які безпосередньо забезпечують виконання завдань, адаптацію новоприбулого персоналу і підтримання стійкості підрозділів.

Разом із тим професіоналізація сержантського корпусу не повинна обмежуватися зміною назв посад або запозиченням окремих навчальних програм. Вона потребує зміни механізму управління: чіткого визначення функцій, компетентностей, освітніх рівнів, прав, відповідальності, кар'єрних траєкторій і зв'язку з оцінюванням результативності. Лише за таких умов сержантський корпус стає не допоміжною кадровою категорією, а реальним елементом розвитку кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони.

Іншим важливим напрямом є прозорість кар'єрного просування. Вона не означає відкриття всіх кадрових даних або спрощення вимог безпеки.

Йдеться про зрозумілість критеріїв, передбачуваність процедур, можливість перевірки відповідності кандидата вимогам посади, документування рішень і наявність зворотного зв'язку. У цьому питанні стандарти НАТО можуть бути корисними як орієнтир для формування процедур, у яких кар'єра пов'язана не лише зі стажем, а з компетентністю, результативністю, лідерством, освітою і доброчесністю.

Критичний авторський висновок полягає в тому, що ключову проблему становить не відсутність окремих документів або декларацій про євроатлантичну інтеграцію, а недостатнє перетворення цих орієнтирів на щоденні управлінські практики. Якщо стандарти НАТО залишаються у стратегічних документах, але не змінюють зміст посадових вимог, порядок оцінювання, логіку резервування і правила просування, їхній вплив на розвиток кадрового потенціалу буде обмеженим. Саме тому необхідна не лише нормативна імплементація, а й управлінська інституціоналізація цих стандартів.

Матеріали табл. 3.6 дозволяють зробити висновок, що стандарти НАТО і демократичний цивільний контроль мають різну, але взаємодоповнювальну природу. Перші забезпечують професійну, процедурну і компетентнісну якість кадрового управління, другі – його легітимність, прозорість і підзвітність. У поєднанні вони формують управлінський контур, у якому кадрові рішення повинно бути не тільки професійно доцільним, а й правомірним, пояснюваним і перевірюваним.

Наукова новизна такого підходу полягає в тому, що інтеграція стандартів НАТО у дисертації розглядається не як зовнішній напрям оборонної політики, а як внутрішній механізм модернізації державного управління розвитком кадрового потенціалу. Цей механізм передбачає уніфікацію вимог до компетентностей, цифрову підтримку кадрових рішень, підвищення ролі професійної освіти, прозоре кар'єрне просування, доброчесність, демократичний контроль і зворотний кадровий цикл реінтеграції ветеранів.

Практичне значення запропонованого підходу полягає в тому, що він дозволяє перейти від фрагментарної імплементації окремих стандартів до системного управління кадровим потенціалом.

Для цього необхідно забезпечити нормативну визначеність кадрових процедур, цифрову сумісність реєстрів і профілів, єдині принципи оцінювання результативності, зв'язок професійної освіти з кар'єрним просуванням, контроль доброчесності та можливість використання досвіду ветеранів у системі публічного управління.

Таблиця 3.6

Взаємозв'язок стандартів НАТО і демократичного цивільного контролю в механізмах державного управління розвитком кадрового потенціалу

Елемент механізму	Роль стандартів НАТО	Роль демократичного цивільного контролю
Добір і відбір	Уніфікація вимог до компетентностей, посад, професійної придатності та доброчесності кандидатів	Контроль справедливості процедур, недопущення дискримінації і забезпечення рівного доступу до служби
Професійна підготовка	Орієнтація на безперервний розвиток знань, навичок, лідерських якостей і сумісності процедур	Оцінка відповідності підготовки реальним потребам держави, суспільства і сектору безпеки та оборони
Оцінювання результативності	Формування прозорих критеріїв службової придатності, компетентності, лідерства і професійної ефективності	Перевірка об'єктивності використання результатів оцінювання у кадрових рішеннях
Кар'єрне просування	Зв'язок кваліфікацій, досвіду, освіти, результативності та посадових вимог	Підзвітність рішень щодо призначення, просування, ротації та включення до кадрового резерву
Цифрова аналітика	Стандартизація кадрових даних, підтримка сумісності систем і прогнозування кадрових ризиків	Контроль доступу до даних, захисту персональної інформації, пояснюваності і відповідальності за рішення
Доброчесність	Запровадження етичних стандартів, процедур перевірки і вимог до професійної поведінки	Забезпечення прозорості правил, попередження конфлікту інтересів і контроль за неформальним впливом
Реінтеграція ветеранів	Визнання набутого досвіду, кваліфікацій і лідерського потенціалу після завершення служби	Забезпечення соціальної справедливості, недискримінації та використання досвіду ветеранів у публічній сфері

Отже, інтеграція стандартів НАТО і демократичний цивільний контроль у механізмах державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони мають розглядатися як взаємопов'язані умови інституційної стійкості. Стандартизація без контролю може стати формальною, контроль без професійних стандартів – надмірно загальним, а цифровізація без обох складових – технічною, але не управлінською. Саме поєднання цих елементів дозволяє сформувати сучасну модель розвитку кадрового потенціалу, здатну відповідати умовам воєнного стану, цифровізації та євроатлантичної інтеграції.

Висновки до розділу 3

1. Обґрунтовано, що вдосконалення механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони в умовах цифровізації має здійснюватися не шляхом ізольованого оновлення окремих кадрових процедур, а через формування цілісної стратегічної моделі, яка поєднує потреби воєнного стану, мобілізаційного планування, професійного розвитку, демобілізації, реінтеграції ветеранів, євроатлантичної інтеграції та інституційної стійкості держави. Установлено, що розвиток кадрового потенціалу в сучасних умовах не може обмежуватися лише добором, підготовкою чи просуванням персоналу, оскільки сектор безпеки і оборони потребує керовано відтворюваної системи, здатної одночасно забезпечувати поповнення кадрів, утримання фахівців, передачу бойового й управлінського досвіду, повернення ветеранів до системи публічної служби та використання їхнього професійного потенціалу в інтересах держави.

Авторське бачення полягає в тому, що стратегічні напрями вдосконалення механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу мають охоплювати не лише прямий кадровий цикл – добір, підготовку, оцінювання, призначення та кар'єрне просування, – а й

зворотний кадровий цикл, пов'язаний із демобілізацією, реінтеграцією, професійною переорієнтацією та залученням ветеранів до системи державного управління, правоохоронної діяльності, освітніх, аналітичних і безпекових інституцій. Елемент наукової новизни полягає в обґрунтуванні того, що зворотний кадровий цикл є не соціально-допоміжним, а управлінським механізмом збереження і повторного використання кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони, що має особливе значення в умовах тривалої війни, демографічного навантаження, дефіциту професійних кадрів і потреби в інституційній спадкоємності.

2. Доведено, що цифровізація та прогнозування кадрових ризиків мають розглядатися як самостійний цифрово-аналітичний механізм державного управління розвитком кадрового потенціалу, а не як допоміжний технічний напрям автоматизації кадрових процесів. Цифрові кадрові системи, реєстри, цифровий профіль військовослужбовця, Big Data, HR-аналітика, аналітика критичних посад, прогнозування дефіциту фахівців і моделювання сценаріїв заміщення набувають управлінського значення лише за умови їх безпосереднього зв'язку з прийняттям державно-управлінських рішень щодо добору, підготовки, ротації, утримання, кар'єрного просування, реінтеграції та контролю доброчесності.

Авторська позиція полягає в тому, що цифровізація кадрових процесів у секторі безпеки і оборони не повинна зводитися до створення електронних баз даних або технічного обліку персоналу. Її зміст має полягати у переході від описової кадрової статистики до прогностичного державного управління, за якого кадрові дані використовуються для виявлення ризиків втрати фахівців, прогнозування дефіциту кадрів, оцінювання критичних компетентностей, визначення потреб у підготовці, планування кадрового резерву та контролю реалізації управлінських рішень. Наукова новизна цього підходу полягає в концептуалізації цифрово-аналітичного механізму прогнозування кадрових ризиків як послідовності взаємопов'язаних управлінських дій: збір і верифікація кадрових даних, формування цифрового

профілю, визначення критичних посад і компетентностей, оцінка ризику втрати фахівців, прогноз дефіциту кадрів, моделювання сценаріїв заміщення, прийняття управлінського рішення, контроль його реалізації та корекція кадрових програм.

3. Установлено, що інтеграція стандартів НАТО, демократичний цивільний контроль і прозорість рішень щодо розвитку кадрового потенціалу мають формувати єдиний управлінський контур, у межах якого стандартизація кадрових процедур поєднується з підзвітністю, доброчесністю, професіоналізацією, компетентнісним підходом і цифровою сумісністю. Інтеграція стандартів НАТО не може обмежуватися формальним запозиченням термінології, адаптацією окремих процедур або декларуванням євроатлантичного курсу. Її практичне значення полягає у створенні зрозумілих і прозорих правил добору, підготовки, оцінювання, кар'єрного просування, формування кадрового резерву, професійної військової освіти, доброчесності та контролю за прийняттям кадрових рішень.

Авторське бачення полягає в тому, що стандарти НАТО мають бути адаптовані до української системи державного управління не механічно, а через поєднання з національними умовами воєнного стану, структурою сектору безпеки і оборони, потребами цифровізації, вимогами демократичного цивільного контролю та завданнями реінтеграції ветеранів. Елемент наукової новизни полягає в обґрунтуванні інтегрованої моделі, у якій стандарти НАТО виконують функцію нормативно-інституційного орієнтира, цифровізація забезпечує доказовість і прозорість управлінських рішень, а демократичний цивільний контроль гарантує підзвітність, доброчесність і недопущення формалізації кадрових процедур. Такий підхід дозволяє перейти від фрагментарної адаптації євроатлантичних практик до системного удосконалення механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони.

ВИСНОВКИ

У дисертації наведено вирішення важливого наукового завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретичних положень і розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони України в умовах цифровізації. Отримані в процесі дослідження результати дають змогу сформулювати такі висновки:

1. Уточнено сутність механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони як системи нормативно-правових, організаційно-інституційних, кадрово-процедурних, освітньо-професійних, мотиваційних, цифрово-аналітичних, прогностичних і контрольних засобів, за допомогою яких держава забезпечує формування, професійну підготовку, оцінювання, кар'єрне просування, утримання, відновлення, реінтеграцію та кероване відтворення кадрового потенціалу відповідно до потреб національної безпеки, умов воєнного стану, цифровізації та євроатлантичної інтеграції.

2. Удосконалено концептуальні підходи до нормативно-правового забезпечення механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони, що дало змогу встановити його багаторівневий характер і водночас виявити фрагментарність регулювання, міжвідомчу неузгодженість, недостатню нормативну визначеність цифрових кадрових інструментів, слабкий зв'язок між оцінюванням результативності й реальним кар'єрним просуванням, а також неповне розкриття процедур демократичного цивільного контролю за кадровими рішеннями.

3. Узагальнено зарубіжний досвід функціонування механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони та встановлено, що найбільш продуктивними для України є підходи, які поєднують стратегічне планування потреб у персоналі, компетентнісний добір, професійну військову освіту, оцінювання результативності, управління

кар'єрою, формування кадрового резерву, цифрову аналітику, доброчесність і демократичний контроль.

4. Удосконалено організаційно-інституційний механізм державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони шляхом обґрунтування його як мережної системи прийняття, реалізації, цифрового супроводу й контролю кадрових рішень, ефективність якої визначається узгодженістю повноважень суб'єктів управління, інформаційних потоків, процедур відповідальності та зв'язку між стратегічним плануванням, кадровими службами, освітньо-науковими інституціями, цифровими кадровими системами, кадровим резервом, кар'єрним просуванням і демократичним цивільним контролем.

5. Обґрунтовано механізми добору, відбору, професійної підготовки, формування кадрового резерву, мотивації, оцінювання результативності та управління кар'єрою в системі розвитку кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони як єдиний управлінський цикл, у якому прогноз потреб визначає вимоги до посад і компетентностей, рекрутинг та відбір забезпечують вхід до системи, професійна підготовка усуває дефіцити компетентностей, оцінювання підтверджує службову придатність, кадровий резерв забезпечує наступність, а мотивація, кар'єрне просування, ротація та утримання персоналу формують керовано відтворюваний кадровий потенціал.

6. Розроблено цифрово-аналітичний механізм прогнозування кадрових ризиків у системі державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони, що передбачає збір і верифікацію кадрових даних, формування цифрового профілю, визначення критичних посад і компетентностей, оцінку ризику втрати фахівців, прогноз дефіциту кадрів, моделювання сценаріїв заміщення, підготовку й прийняття управлінського рішення, контроль його реалізації та корекцію кадрових програм і програм професійної підготовки.

7. Обґрунтовано напрями вдосконалення механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони з урахуванням стандартів НАТО, демократичного цивільного контролю,

демобілізації та реінтеграції ветеранів, що передбачають поєднання стратегічного, цифрово-аналітичного та інституційно-контрольного напрямів розвитку відповідної управлінської системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авілов І., Слурденко Д. Особливості професійної мотивації військовослужбовців до дій на лінії безпосереднього бойового зіткнення. Габітус. 2024. № 68. С. 95–100.
2. Агаєв Н. Проблеми формування професійної ідентичності майбутніх офіцерів. Вісник Національного університету оборони України. 2018. № 2. С. 5–13.
3. Акімов О. О., Андрусяк М. В., Русецький Р. Ю. Інструменти підвищення кадрової безпеки в умовах воєнного стану: міждисциплінарний підхід до застосування поліграфа. Ефективність державного управління. 2025. Вип. 1/2 (82/83). С. 86–93.
4. Алієв А. А. огли. Інтеграція цифрових технологій у механізми забезпечення національної безпеки держави. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.5.24>. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/download/6450/6533/14360>
5. Андрусяк М. В. Військова освіта, професійні стандарти та кадрова безпека в системі трансформації Збройних сил України: досвід держав-членів НАТО. Обґрунтування шляхів впровадження досвіду провідних держав-членів НАТО в нормативно-правові зміни законодавства України з питань військової служби : матеріали Першої міжнар. наук.-практ. конф. (м. Острог, 24 жовт. 2025 р.) / за ред. Е. М. Балашова, М. С. Романова, Р. С. Мартинюка. Острог : вид-во Національного університету «Острозька академія», 2025. С. 17–18. DOI: <https://doi.org/10.25264/24.10.2025>.
6. Андрусяк М. В. Зарубіжні моделі кадрової політики у військово-безпековій сфері та можливості їх адаптації в Україні. Публічне управління та місцеве самоврядування. 2025. № 4. С. 3–7.
7. Андрусяк М. В. Людський капітал у системі забезпечення безпеки та

оборони держави в умовах воєнних конфліктів: виклики та стратегічні орієнтири розвитку. Спільні дії військових формувань і правоохоронних органів держави: проблеми та шляхи вирішення в умовах воєнного стану : зб. матеріалів VII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 17 жовт. 2025 р.). Одеса : Військова академія, 2025. С. 448–449.

8. Андрусяк М. В. Механізми державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони в умовах цифровізації: трансформація та інтеграція стандартів НАТО. *Stredoevropsky vestnik pro vedu vyzkum*. 2026. Vol. 2, № 5. С. 114–128. URL: <https://phes.com.ua/ojs/index.php/www/uk/article/view/175>

9. Андрусяк М. В. Нормативно-правові та стратегічні засади формування кадрової політики сектору безпеки і оборони України. *Наукові перспективи*. 2026. № 2 (68). С. 31–37.

10. Андрусяк М. В. Поняття, сутність та принципи кадрової політики держави сектору безпеки і оборони. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2025. № 6. С. 135–140.

11. Андрусяк М. В. Роль освіти і науки в зміцненні національної безпеки: стратегічні орієнтири та кадрові пріоритети сил оборони України. *Освіта і наука у сфері національної безпеки: проблеми та пріоритети розвитку : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Острог, 16 трав. 2025 р.) / за ред. Е. М. Балашова, М. С. Романова, Р. С. Мартинюка*. Острог : Вид-во Національного університету «Острозька академія», 2025. С. 20–22. DOI: <https://doi.org/10.25264/26.06.2025>.

12. Андрусяк М. В. Система мотивації, оцінки результативності та управління кар'єрою в секторі безпеки і оборони. *Суспільство та національні інтереси*. 2026. № 3 (23). С. 940–946.

13. Андрусяк М. В. Стратегія розвитку та утримання людського капіталу в силових структурах України: рекомендації щодо удосконалення комплектування управлінськими кадрами. *Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи : зб. матеріалів II*

наук.-практ. конф. за міжнар. участю / за наук. ред. О. В. Чепелюк, В. Д. Філіппової, В. М. Демченка. Хмельницький: ХНТУ, 2025. Т. 2. С. 145–151. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15041563>.

14. Андрусяк М. В. Сучасна війна і виклики для кадрового забезпечення сектору оборони: стратегічний погляд. Україна і світ: проблеми міждержавних стосунків : наук. праці та тези за матеріалами Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Переяслав, 15 трав. 2025 р.). Переяслав : Університет Григорія Сковороди в Переяславі, 2025. С. 35–38.

15. Андрусяк М. В., Вербовенко О. П., Русецький Р. Ю., Золотов А. В. Стратегія розвитку людського капіталу та трансформація кадрової політики у Силах оборони України в умовах геополітичної турбулентності. Університет Григорія Сковороди в Переяславі. 2025. С. 197–198.

16. Андрусяк М. В., Русецький Р. Ю. Сучасна війна і виклики для кадрового забезпечення сектору оборони: стратегічний погляд. Сучасні виклики військового лідерства: інноваційні підходи до підготовки військових лідерів з урахуванням досвіду відсічі збройної агресії російської федерації: зб. матеріалів міжн. наук-практ. конф. (Київ, 06 травня 2025 р.). – К.: Національний університет оборони України, 2025. – С. 218–220.

17. Андрусяк М. В., Русецький Р. Ю., Акімов О. О. Поліграф у системі національної безпеки: міждисциплінарні підходи до підготовки кадрів та зарубіжна практика. Національні інтереси України. 2025. № 5 (10). С. 31–48.

18. Бейкун А., Ромашко О. Правове регулювання сектору безпеки і оборони: сутність та зміст. Юридична наука. 2020. № 3. С. 130–136.

19. Бєлай С. та ін. Мотивація військовослужбовців в умовах сучасних загроз: визначення та вплив на професійний розвиток. 2023. № 11 (25). С. 144–156.

20. Бергер А., Істомін А. Цифровізація бізнес-процесів в управлінні персоналом для розвитку кадрового потенціалу підприємства. Київський економічний науковий журнал. 2024. № 11. С. 22–28.

21. Білецький О., Дороніна О. Трансформація підходів до формування

кадрової політики як складової ефективного оборонного менеджменту. Економічний вісник Донбасу. 2020. № 2 (60). С. 209–215.

22. Гурковський В. І., Романенко Є. О., Андрусак М. В., Русецький Р. Ю. Кадрова політика у Збройних Силах України: концепція управління інтелектуальним потенціалом. *Military Strategy and Technology*. 2025. № 3 (3). С. 39–49.

23. Державна політика щодо ветеранів війни: стан, виклики та напрями вдосконалення : аналіт. доповідь. Київ : Національний інститут стратегічних досліджень, 2025. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2025-04/veterani-dopovid_0.pdf

24. Дмитрук С. Трансформація поглядів на безпекове середовище в умовах глобалізації. Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: Державне управління. 2019. Вип. 2. 15 с.

25. Добрянська Н. Правове регулювання оцінювання результатів службової діяльності державних службовців в Україні: проблеми та перспективи розвитку. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: юридичні науки. 2025. № 1 (36). С. 61–65.

26. Дрозд О. Роль підзаконних нормативно-правових актів у правовому регулюванні проходження державної служби. Актуальні проблеми сучасної юриспруденції. 2016. № 5. С. 67–71.

27. Дроздюк В. Демократичний цивільний контроль сектору безпеки і оборони. Право та державне управління. 2021. № 1. С. 202–208.

28. Жовнірчик Я. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 12. С. 102–107.

29. Загуменна Ю. Підготовка персоналу сектору безпеки і оборони як основа забезпечення національної безпеки України. Підготовка правоохоронців в системі МВС України в умовах воєнного стану : зб. наук. пр. (м. Харків, 26 трав. 2022 р.). Харків : ХНУВС, 2022. С. 61–63.

30. Закон України «Про військовий обов'язок і військову службу» від

25 березня 1992 р. № 2232-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text>

31. Закон України «Про вищу освіту» від 01 липня 2014 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>

32. Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

33. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22 травня 2003 р. № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>

34. Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» від 05 жовтня 2017 р. № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>

35. Закон України «Про Збройні Сили України» від 06 грудня 1991 р. № 1934-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1934-12#Text>

36. Закон України «Про національну безпеку України» від 21 червня 2018 р. № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>

37. Закон України «Про оборону України» від 06 грудня 1991 р. № 1932-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text>

38. Закон України «Про освіту» від 05 вересня 2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

39. Закон України «Про Раду національної безпеки і оборони України» від 05 березня 1998 р. № 183/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183/98-%D0%B2%D1%80#Text>

40. Закон України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей» від 20 грудня 1991 р. № 2011-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12#Text>

41. Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» від 22 жовтня 1993 р. № 3551-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text>

42. Золотов А. В., Андрусак М. В., Русецький Р. Ю., Акімов О. О.

Аналіз досвіду формування військового законодавства щодо проходження військової служби у збройних силах ФРН, Франції. Національні інтереси України. 2025. № 9 (14). С. 194–212.

43. Золотов А. Компетентісна модель управління персоналом у Збройних силах: теоретичне обґрунтування та практичні аспекти. Національні інтереси України. 2025. № 11 (16). С. 228–248.

44. Карсім А. Адаптація європейських моделей публічного управління до умов повоєнної України: виклики та перспективи. Публічна політика і управління. 2025. № 5 (9). 12 с.

45. Касьмін Д. С., Котельникова Ю. М. Інноваційні HR-технології: адаптація персоналу до цифрового середовища. Digital Economy and Economic Security. 2024. № 4. С. 141–147.

46. Клят Ю., Семененко О., Андрусак М. В., Гурковський В. І., Романенко Є. О., Акімов О. О., Золотов А. В., Русецький Р. Ю., Козлов В. С., Ованесян Р. Г. Глосарій кадрового менеджменту та мобілізаційної роботи у Збройних Силах України. Київ : Ліра-К, 2025. ISBN 978-617-8633-95-0.

47. Кобко Є. До проблеми оптимізації критеріїв оцінювання ефективності забезпечення національної безпеки держави. Право і безпека. 2022. № 1 (84). С. 66–72.

48. Коваленко В. Теоретичні основи кадрової безпеки в державному управлінні. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2024. № 2. С. 209–213.

49. Коваль О. Основні напрями вдосконалення державної кадрової політики в Збройних Силах України завдяки впровадженню та розвитку автоматизованих систем обліку й управління персоналом. Вісник Національного університету цивільного захисту України. 2021. № 1 (14). С. 357–371.

50. Ковбасюк Ю. та ін. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наукова доповідь. Київ : НАДУ, 2012. 71 с.

51. Колб О. та ін. Військова служба в Україні: поняття, сутність і заходи щодо запобігання ухиленню від неї. Юридичний науковий електронний журнал. 2024. № 3. С. 306–308.

52. Конституція України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

53. Кузіна В. та ін. Психологічний аналіз проблеми професійної ідентичності військових керівників. Вісник Національного університету оборони України. 2020. № 56 (3). С. 33–39.

54. Кучеренко Д., Тінін Д., Тимофєєв В. Гендерна рівність у секторі безпеки і оборони України: сучасні тенденції та перспективи. Матеріали конференцій МЦНД. Одеса, 2023. С. 66–68.

55. Малтиз В., Тарасенко Ю. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 19. С. 484–489.

56. Мартиненко Н., Руденко В. Кадрова політика як інструмент управління кадровим потенціалом. Ефективна економіка. 2014. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2900/>

57. Міністерство оборони України. Департамент кадрової політики : офіційний вебсайт. URL: <https://mod.gov.ua/pro-nas/aparat-ministerstva-oboroni/departament-kadrovoyi-politiki/>

58. Міністерство оборони України. Міноборони унормовує порядок служби іноземців на офіцерських посадах. 05.12.2025. URL: <https://mod.gov.ua/news/minoboroni-unormovuye-poryadok-sluzhbi-inozemcziv-na-oficzerskih-posadah/>

59. Муртіщева А. Транспарентність в органах публічної влади: досвід зарубіжних країн. Юридичний науковий електронний журнал. 2021. № 10. С. 602–606.

60. Наказ Міністерства оборони України «Про затвердження Інструкції з організації ведення військового обліку військовозобов’язаних і призовників в органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах,

організаціях і навчальних закладах» від 15 грудня 2010 р. № 660. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0308-11#Text>

61. Наказ Міністерства оборони України «Про затвердження Концепції військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року» від 27 жовтня 2023 р. № 637. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0637322-23#Text>.

62. НДР Міністерства оборони України (науково-дослідного відділу кадрової політики НМЦ КП МОУ) «Дослідження ефективності підготовки та прийняття кадрових рішень на підставі застосування вимог до кандидатів на посади військовослужбовців Збройних Сил України» (2018 р.). Київ : НМЦ КП Міністерства оборони України, 2018. 213 с.

63. НДР Міністерства оборони України (науково-дослідного відділу кадрової політики НМЦ КП МОУ) «Обґрунтування доцільних шляхів підвищення ефективності функціонування системи управління кар'єрою військовослужбовців Збройних Сил України» (2019 р.). Київ : НМЦ КП Міністерства оборони України, 2019. 227 с.

64. НДР Міністерства оборони України (науково-дослідного відділу кадрової політики НМЦ КП МОУ) «Обґрунтування перспективної системи управління персоналом у Збройних Силах України» (2018 р.). Київ : НМЦ КП Міністерства оборони України, 2018. 156 с.

65. НДР Міністерства оборони України (науково-дослідного відділу кадрової політики НМЦ КП МОУ) «Обґрунтування порядку формування та використання Резерву кандидатів для просування по службі в умовах впровадження управління кар'єрою військовослужбовців за військовими званнями» (2021 р.). Київ : НМЦ КП Міністерства оборони України, 2021. 100 с.

66. НДР Міністерства оборони України (науково-дослідного відділу кадрової політики НМЦ КП МОУ) «Удосконалення військової кадрової політики у Збройних Силах України, як складової сектора національної безпеки і оборони України» (2016 р.). Київ : НМЦ КП Міністерства оборони

України, 2016. 339 с.

67. Огороднійчук М. Інтеграція принципів сталого розвитку у публічне управління. Публічне управління і політика. 2025. № 7–8 (11–12). 10 с.

68. Олексійчук М. М., Андрусак М. В., Гапонов О. В., Нетребко В. Ю., Наумко М. М. Аналіз існуючих методик накопичення військово-навчених ресурсів. Честь і закон. 2020. № 1 (72). С. 10–16.

69. Остапенко О. Механізми публічного управління ветеранською політикою в контексті зміцнення народовладдя на рівні територіальних громад. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2026. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb352026363794>.

URL: <https://taais.oridu.odessa.ua/article/view/363794>

70. Пасемко Г. та ін. Професіоналізм у системі публічного управління як основа розвитку персоналу публічної служби. Економіка та суспільство. 2022. № 42. 9 с.

71. Польовий П. Кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства: теоретичний аспект. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 5. 13 с.

72. Попов С. та ін. Сучасні підходи та виклики кадрової політики в управлінні сферою оборони України. Військові науки. 2023. № 4 (93). С. 66–75.

73. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про Міністерство оборони України» від 26 листопада 2014 р. № 671. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/671-2014-%D0%BF#Text>

74. Приходько І. та ін. Мотивація військовослужбовців до діяльності в екстремальних умовах: систематизація досліджень. Проблеми екстремальної та кризової психології. 2021. № 2 (2). С. 69–85.

75. Пузирьов М., Куркіна О. Формування системи кар'єрного зростання на основі дотримання антидискримінаційних підходів у процесі підготовки фахівців для сил безпеки і оборони України. Honor and Law. 2025. Вип. 2, № 93. С. 137–143.

76. Радченко О., Козенко Р. Державна кадрова політика України в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Наукові перспективи. 2025. № 9 (63). С. 452–463.

77. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках» від 29 листопада 2024 р. № 1209-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1209-2024-%D1%80#Text>

78. Романюк О. Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в органах публічної влади. Ефективність державного управління. 2022. Вип. 1/2 (70/71). С. 45–50.

79. Саганюк Ф. та ін. Проблема консолідації державного управління сектором безпеки і оборони України. Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України. 2016. № 156. С. 14–17.

80. Серветник В. Працевлаштування ветеранів у системі публічної служби як елемент державної політики реінтеграції. 2025. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/bitstreams/902808be-ca7a-44c6-b0eb-7dff9d0b01cd/download>

81. Сокурєнко В. Кадрова політика в оборонному секторі: поняття, зміст і основні напрями реалізації. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Юридичні науки. 2015. Вип. 5, т. 3. С. 63–66.

82. Столбовий В. Нормативно-правове забезпечення службових правовідносин у сфері національної безпеки України. Адміністративне право і процес. 2019. № 2. С. 120–124.

83. Стрельбицька Л., Стрельбицький М. Соціально-правовий захист особового складу сектору безпеки і оборони України в сучасних умовах. Інформація і право. 2022. № 3 (42). С. 89–96.

84. Татаренко Г. та ін. Сучасні системи рекрутингу у збройних силах:

досвід Європи, США і перспективи для України. Актуальні проблеми права: теорія і практика. 2025. № 2 (50). С. 207–219.

85. Указ Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24 лютого 2022 р. № 64/2022. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>

86. Указ Президента України «Про загальну мобілізацію» від 24 лютого 2022 р. № 69/2022. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/692022-41413>

87. Указ Президента України «Про першочергові заходи щодо зміцнення обороноздатності держави, підвищення привабливості військової служби у Збройних Силах України та поступового переходу до засад професійної армії» від 01 лютого 2022 р. № 36/2022. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/362022-41285>

88. Указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року "Про Стратегію національної безпеки України"» від 14 вересня 2020 р. № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text>

89. Указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року "Про Стратегічний оборонний бюлетень України"» від 17 вересня 2021 р. № 473/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4732021-40121>

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

91. Українська правда. Іноземні добровольці отримають ширші можливості в Силах оборони – Сухопутні війська. 16.11.2025. URL: <https://www.pravda.com.ua/news/2025/11/16/8007544/>

92. Цибульник Н. Сучасний погляд на проблеми адміністративно-правового регулювання сектору безпеки України. Юридичний науковий

електронний журнал. 2023. № 11. С. 424–428.

93. Чуб А. В., Найдьон Є. М. Демократичний цивільний контроль за діяльністю системи органів сектору безпеки і оборони України. Аналітично-порівняльне правознавство. 2025. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.04.1.23>. URL: <https://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/337614>

94. Чубай А. Законність як основа публічної адміністрації. Аналітично-порівняльне правознавство. 2024. № 3. С. 418–424.

95. Шабатіна Н. Західна наукова література з проблем впровадження підходу talent management у систему військової освіти та підготовки. Військова освіта. 2022. № 2 (46). С. 303–310.

96. Шамара О. В. Демократичний цивільний контроль в рамках побудови військової юстиції України. Інформація і право. 2024. № 3 (50). DOI: [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2024.3\(50\).311750](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2024.3(50).311750). URL: <https://il.ippi.org.ua/article/view/311750>

97. Akimov O., Akimova L., Kyrianova O., Andrusiak M. et al. Competency-based approach to building human resources for public administration in the security and defence sector. Democratic Governance. 2025. Vol. 18, No. 1. P. 18–27. DOI: <https://doi.org/10.56318/dg/1.2025.18>.

98. Armed Forces Act 2006. Public General Acts. Parliament of the United Kingdom. London: Legislation.gov.uk, 2006. URL: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/52/contents>

99. Bashtannyk O. et al. Innovative human capital management practices in the security and defense sector: challenges for public management. TPM Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology. 2025. P. 556–567.

100. Behn R. D. Why measure performance? Different purposes require different measures. Public Administration Review. 2003. Vol. 63, No. 5. P. 586–606.

101. Boin A. et al. The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure. Cambridge : Cambridge University Press, 2016. 352 p.

102. Boyatzis R. E. The Competent Manager: A Model for Effective

Performance. 2nd ed. Hoboken : Wiley, 2018. 308 p.

103. Brooks R. A. Shaping Strategy: The Civil–Military Politics of Strategic Assessment. Princeton : Princeton University Press, 2019. 344 p.

104. Bruneau T. C., Matei F. C. The Routledge Handbook of Civil–Military Relations. London ; New York : Routledge, 2013. 432 p.

105. Campion M. A., Fink A. A., Ruggeberg B. J. et al. Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*. 2019. Vol. 72, No. 1. P. 1–42.

106. Canada. Department of National Defence. Strong, Secure, Engaged: Canada’s Defence Policy. Ottawa : Government of Canada, 2017. 111 p.

107. Chornodid I. et al. Innovative Strategies of Human Resource Management in the Context of Digitalization. *Problems of Modern Transformations*. Series: Economics and Management. 2024. No. 13. 5 p.

108. Cohen E. A., Gooch J. Military Misfortunes: The Anatomy of Failure in War. New York : Free Press, 1990. 512 p.

109. Constitutional Reform and Governance Act 2010. Public General Acts. London : The Stationery Office, 2010. 84 p.

110. Cottey A., Forster A. Reshaping Defence Diplomacy: New Roles for Military Cooperation and Assistance. London ; New York : Routledge, 2004. 85 p.

111. Dagher J. et al. Unlocking HRM Challenges: Exploring Motivation and Job Satisfaction within Military Service (LAF). *Administrative Sciences*. 2024. Vol. 14, No. 4. 63 p.

112. Dandeker C., Gow J. The Future of Strategic Manpower in the British Armed Forces. Oxford : Oxford University Press, 2011. 304 p.

113. DCAF. Security Sector Reform and Governance: Principles and Good Practices. Geneva : DCAF, 2019. 200 p.

114. De Buijs T. op den, Olsthoorn P. Human Resource Management for Military Organizations: Challenges and Trends. *Handbook of Military Sciences*. 2024. P. 1–26.

115. Denhardt R. B., Denhardt J. V. The New Public Service: Serving, Not

Steering. New York : Routledge, 2015. 288 p.

116. Dertouzos J. N., Garber S. Human Resource Management and Army Recruiting: Analyses of Policy Options. Santa Monica, CA : RAND Corporation, 2006. 176 p.

117. DiMaggio P. J., Powell W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*. 1983. Vol. 48, No. 2. P. 147–160.

118. Falletta S., Combs W. The HR analytics cycle: a seven-step process for building evidence-based HR. *Journal of Organizational Effectiveness*. 2021. Vol. 8, No. 2. P. 157–175.

119. Feaver P. D. *Armed Servants: Agency, Oversight, and Civil-Military Relations*. Cambridge : Harvard University Press, 2003. 352 p.

120. Fleenor J. W., Smither J. W., Atwater L. E. et al. *360-Degree Feedback and Leadership Development*. New York : Routledge, 2020. 278 p.

121. Foucault M. *Security, Territory, Population: Lectures at the Collège de France, 1977–1978* / trans. by G. Burchell ; ed. by M. Senellart, F. Ewald, A. Fontana. Basingstoke ; New York : Palgrave Macmillan, 2007. 417 p.

122. Gamble D. A. *Talent Management: Enabling Total Army Readiness. Army Sustainment*. 2021. URL: <https://www.army.mil/article/242952>

123. Goldman C. A. et al. *Developing Strategic Plans for Defense Human Resource Management: Case Study of Planning in the Office of the Under Secretary of Defense for Personnel and Readiness*. Santa Monica, CA : RAND Corporation, 2022. 72 p.

124. Hannah S. T., Avolio B. J., Walumbwa F. O. Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. *Business Ethics Quarterly*. 2021. Vol. 31, No. 1. P. 1–28.

125. Harris L., Craig E., Egan T. Digital Transformation and Human Resource Management in the Public Sector: Insights for Defence. *British Journal of Management*. 2023. Vol. 34, No. 2. P. 245–263.

126. Hood C. *The Art of the State: Culture, Rhetoric, and Public*

Management. Oxford : Oxford University Press, 1998. 276 p.

127. Huntington S. P. The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil–Military Relations. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1957. 534 p.

128. Hänggi H., Bryden A. (eds.). Security Governance in Post-Conflict Peacebuilding. Geneva : DCAF, 2005. 320 p.

129. Janowitz M. The Professional Soldier: A Social and Political Portrait. New York : Free Press, 1960. 464 p.

130. Kayhan M., Hartog M. Promoting Good Governance in the Security Sector: Principles and Challenges. Groningen : Centre for European Security Studies, 2013. 164 p.

131. King A. Command: The Twenty-First-Century General. Cambridge : Cambridge University Press, 2019. 312 p.

132. Kott A. Military Innovation and the Future of Armed Forces. IEEE Engineering Management Review. 2020. Vol. 48, No. 2. P. 20–28.

133. Kott A., Alberts D. S. (eds.). The Future of Military Decision Making and Human Resource Management. Cham : Springer, 2021. 287 p.

134. Krahmann E. Conceptualizing Security Governance. Cooperation and Conflict. 2003. Vol. 38, No. 1. P. 5–26.

135. Kuybida V., Shpektorenko I. State rotation: resources of the institutional channel of personnel professionalization and the instrument (procedure) of public services personnel management. Public Administration and Regional Development. 2023. No. 21. P. 850–857.

136. Lacquement R. A. Shaping American Military Capabilities after the Cold War. Westport : Praeger, 2010. 287 p.

137. March J. G., Olsen J. P. The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life. American Political Science Review. 1984. Vol. 78, No. 3. P. 734–749.

138. Marler J. H., Boudreau J. W. An evidence-based review of HR analytics. International Journal of Human Resource Management. 2021. Vol. 32, No. 1. P. 1–36.

139. Matkivska K., Zachko O. Models of digitalization of HR management systems in security-oriented organizations. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*. 2024. No. 1 (27). P. 204–214.
140. Matthews M. D. Military psychology and the future of armed conflict. *Military Psychology*. 2020. Vol. 32, No. 4. P. 241–252.
141. Meijer H., Wyss M., Ralston J. (eds.). *Routledge Handbook of Defence Studies*. London ; New York : Routledge, 2018. 486 p.
142. Murray J. *Professional Military Education and the Changing Nature of War*. Newport : U.S. Naval War College Press, 2011. 214 p.
143. NATO Standardization Office. STANAG 2116: NATO Codes for Grades of Military Personnel. Brussels : NATO, 2021. 34 p.
144. NATO. *Allied Joint Doctrine for Education and Training (AJP-7)*. Brussels : NATO Standardization Office, 2016. 68 p.
145. NATO. Bi-SC Directive 075-007 Education and Individual Training Directive (E&ITD). Supreme Allied Commander Europe, 2015. 140 p.
146. NATO. *Building Integrity and Good Governance in Defence Institutions*. Brussels : NATO Headquarters, 2016. 48 p.
147. NATO. *Building Integrity and Professional Military Education: Reference Curriculum*. Brussels : NATO, 2020. 120 p.
148. NATO. *Comprehensive Assistance Package (CAP) for Ukraine*. Brussels : NATO, 2016, updated 2023–2025. URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_231639.htm
149. NATO. *Human Resources Management in NATO: Career Development and Talent Management*. Brussels : NATO, 2020. 88 p.
150. NATO. MC 0458/3 NATO Education, Training, Exercises and Evaluation (ETEE) Policy. Brussels : NATO Standardization Office, 2014. 24 p.
151. NATO. *NATO Digital Transformation Implementation Strategy*. Brussels: NATO, 2024. URL: <https://www.nato.int/en/about-us/official-texts-and-resources/official-texts/2024/10/17/natos-digital-transformation-implementation-strategy>

152. NATO. NATO releases strategy to use data for enhancing collective defence. 05 May 2025. URL: <https://www.nato.int/en/news-and-events/articles/news/2025/04/30/nato-releases-strategy-to-use-data-for-enhancing-collective-defence>
153. NATO. Non-Commissioned Officer (NCO) Professional Development Reference Curriculum. Brussels : NATO HQ SACT, 2020. 156 p.
154. NATO. STANAG 6001 – Language Proficiency Levels. Brussels : NATO Standardization Office, 2014. 30 p.
155. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 152 p.
156. OECD. Governance of the Security Sector: Applying the Principles of Good Governance. Paris : OECD Publishing, 2020. 180 p.
157. OECD. Public Service Leadership and Capability: Strengthening the Senior Civil Service. Paris : OECD Publishing, 2011. 188 p.
158. OSCE. The Code of Conduct on Politico-Military Aspects of Security. Budapest : OSCE, 1994. 9 p.
159. Perry J. L., Hondeghe A., Wise L. R. Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*. 2010. Vol. 70, No. 5. P. 681–690.
160. Peters B. G. Institutional Theory in Political Science: The New Institutionalism. 4th ed. London : Bloomsbury Academic, 2019. 272 p.
161. Ployhart R. E., Molinaro J. S. Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of Management Review*. 2017. Vol. 42, No. 1. P. 127–150.
162. Schnabel A., Born H. Security Sector Reform: Narrowing the Gap between Theory and Practice. Geneva : DCAF ; London : Ubiquity Press, 2018. 61 p.
163. Scott W. R. Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities. 4th ed. Los Angeles : SAGE Publications, 2014. 360 p.
164. Soeters J., Shields P., Rietjens S. *Routledge Handbook of Military*

Ethics. London : Routledge, 2019. 402 p.

165. Sokurenko V. Personnel training for the security and defense sector as a prerequisite for ensuring the national security of Ukraine. Law and Safety. 2021. Vol. 82, No. 3. P. 209–218.

166. Spencer L. M., Spencer S. M. Competence at Work: Models for Superior Performance. New York : John Wiley & Sons, 1993. 384 p.

167. U.S. Department of the Army. Army People Strategy. Washington, DC : Headquarters, Department of the Army, 2019. 25 p.

168. U.S. Department of the Army. Army Regulation 623-3: Evaluation Reporting System. Washington, DC : Headquarters, Department of the Army, 2019. 198 p.

169. U.S. Department of the Army. Department of the Army Pamphlet 623-3: Evaluation Reporting System Procedures. Washington, DC: Headquarters, Department of the Army, 2019. 356 p.

170. UK Ministry of Defence. Defence Digital Strategy 2021. London : Ministry of Defence, 2021. 68 p.

171. UK Ministry of Defence. Defence People Strategy: A Strategy for People in Defence. London : Ministry of Defence, 2022. 56 p.

172. UK Ministry of Defence. Joint Service Publication 750: Tri-Service Regulations for Terms and Conditions of Service. London : Ministry of Defence, 2020. 120 p.

173. UK Ministry of Defence. Joint Service Publication 757: Tri-Service Guidance on Recruitment and Selection. London : Ministry of Defence, 2018. 80 p.

174. UK Ministry of Defence. Joint Service Publication 898: Defence Leadership Framework. London : Ministry of Defence, 2014. 97 p.

175. United States Code (U.S.C.). Washington, D.C. : U.S. Government Publishing Office, 2023. 1024 p.

176. Veblen T. The Theory of the Leisure Class: An Economic Study of Institutions. New York : Macmillan, 1899. 400 p.

177. Wardynski C. E. Talent: Implications for a U.S. Army Officer Corps Strategy. Carlisle, PA : U.S. Army War College, Strategic Studies Institute, 2005. 44 p.

178. Weber M. Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology. Vol. 1 / ed. by G. Roth, C. Wittich. Berkeley : University of California Press, 1978. 654 p.

179. Wirtz B. W., Müller W. M. Smart governance: Applications, challenges and future perspectives. Public Administration Review. 2021. Vol. 81, No. 2. P. 260–274.

180. Wong L., Gerras S. J. Lying to ourselves: Dishonesty in the Army profession. Carlisle, PA : Strategic Studies Institute, U.S. Army War College, 2015. 48 p.

181. Zhou Y. et al. e-HRM: A meta-analysis of the antecedents, consequences, and cross-national moderators. Human Resource Management Review. 2021. Vol. 31, No. 4. Article 100862.

ДОДАТКИ

Додаток А

Інструментарій емпіричного дослідження
«Оцінка інтегрованості механізмів державного управління розвитком
кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони України»

З метою емпіричної верифікації положень дисертаційного дослідження щодо інтегрованості механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони було розроблено анкету для онлайн-опитування респондентів, залучених до процесів кадрового забезпечення, оцінювання, професійного розвитку, формування кадрового резерву та супроводу управлінських рішень у секторі безпеки і оборони України.

Опитування проводилося серед працівників кадрових підрозділів, представників органів військового управління, фахівців, залучених до кадрового планування, професійної підготовки, оцінювання персоналу та формування кадрового резерву, зокрема у системі Департаменту кадрової політики Міністерства оборони України та підпорядкованих кадрових органах.

Вибірка сформована методом цільового стратифікованого добору серед респондентів, які мають практичний досвід участі у кадрових процедурах сектору безпеки і оборони. Орієнтовний обсяг вибірки становив 120 респондентів. До критеріїв відбору належали службова або професійна залученість до кадрових процесів, досвід роботи у відповідному напрямі, участь у підготовці, супроводі або реалізації управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу.

Анкета мала напівструктурований характер і складалася із закритих, напівзакритих та відкритих запитань. Закриті запитання дали змогу кількісно оцінити рівень інтегрованості механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу, а відкриті запитання використовувалися для якісного уточнення причин виявлених розривів. Результати опитування не

претендують на повну статистичну репрезентативність для всього сектору безпеки і оборони, однак є релевантними для виявлення управлінських тенденцій, інституційних дисфункцій і проблем взаємозв'язку між кадровими процедурами та прийняттям державно-управлінських рішень.

Перелік запитань анкети:

1. Як Ви оцінюєте взаємозв'язок між механізмами добору, відбору та професійного розвитку персоналу у практиці державного управління розвитком кадрового потенціалу?

- як єдину інтегровану систему
- як переважно фрагментарні процеси
- як частково інтегровану систему

2. Чи забезпечується у Вашому підрозділі узгодженість між процедурами добору персоналу та його подальшим професійним розвитком?

- так, забезпечується на системному рівні
- частково забезпечується
- не забезпечується

3. Якою мірою механізми оцінювання персоналу пов'язані з прийняттям управлінських рішень щодо професійного розвитку та просування по службі?

- безпосередньо впливають і є визначальними
- мають обмежений вплив
- фактично не пов'язані

4. Чи існує, на Вашу думку, цілісний кадровий цикл у практиці функціонування Вашого підрозділу?

- так, функціонує як єдина система
- функціонує частково
- відсутній як цілісна система

5. Які з наведених елементів, на Вашу думку, є найменш інтегрованими в механізми державного управління розвитком кадрового потенціалу?

- добір персоналу

- відбір персоналу
- оцінювання результативності
- професійний розвиток
- управління кар'єрою

6. Чи впливають результати оцінювання персоналу на формування кадрового резерву?

- так, мають визначальний вплив
- впливають частково
- практично не впливають

7. Як Ви оцінюєте рівень взаємодії між кадровими підрозділами та освітніми / навчальними структурами?

- високий
- середній
- низький

8. Чи відповідає чинна система кадрового забезпечення принципу безперервності професійного розвитку?

- так, повністю відповідає
- частково відповідає
- не відповідає

9. Оцініть рівень інтегрованості кадрових процесів у Вашому підрозділі за шкалою від 1 до 5, де 1 – повна фрагментарність, 5 – повна інтегрованість.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

10. Які основні проблеми Ви вбачаєте у функціонуванні механізмів добору, відбору та професійного розвитку персоналу?

- відкрите запитання

Продовження додатку А

Результати емпіричного дослідження
«Оцінка інтегрованості механізмів державного управління розвитком
кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони України»

Інтегрованість кадрового циклу та управлінських процесів	Функціональні зв'язки та інституційна узгодженість
Єдина інтегрована система – 38%	Високий рівень взаємодії кадрових та освітніх структур – 21%
Переважно фрагментарні процеси – 34%	Середній рівень взаємодії – 46%
Частково інтегрована система – 28%	Оцінювання має визначальний вплив на кадрові рішення – 29%
Наявність цілісного кадрового циклу – 26%	Оцінювання має обмежений вплив – 44%
Часткове функціонування кадрового циклу – 41 %	Оцінювання фактично не пов'язане з розвитком – 27%
Відсутність цілісного кадрового циклу – 33%	Недостатня узгодженість оцінювання та професійного розвитку – 62%
Агрегований показник недостатньої інтегрованості – 62 %	Потреба у посиленні цифрово-аналітичного супроводу управлінських рішень – узагальнений висновок

Додаток Б**Інструментарій емпіричного дослідження****«Оцінка інституційної узгодженості механізмів оцінювання, професійного розвитку та прийняття кадрових рішень у секторі безпеки і оборони»**

З метою емпіричної верифікації положень дисертаційного дослідження щодо інституційної узгодженості механізмів оцінювання, професійного розвитку та прийняття кадрових рішень було розроблено анкету для онлайн-опитування респондентів, залучених до процесів кадрового забезпечення, оцінювання, професійного розвитку, формування кадрового резерву та супроводу управлінських рішень у секторі безпеки і оборони України.

Опитування проводилося серед працівників кадрових підрозділів, представників органів військового управління, фахівців, залучених до кадрового планування, професійної підготовки, оцінювання персоналу та формування кадрового резерву, зокрема у системі Департаменту кадрової політики Міністерства оборони України та підпорядкованих кадрових органах.

Вибірка сформована методом цільового стратифікованого добору серед респондентів, які мають практичний досвід участі у кадрових процедурах сектору безпеки і оборони. Орієнтовний обсяг вибірки становив 120 респондентів. До критеріїв відбору належали службова або професійна залученість до кадрових процесів, досвід роботи у відповідному напрямі, участь у підготовці, супроводі або реалізації управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу.

Анкета мала напівструктурований характер і складалася із закритих, напівзакритих та відкритих запитань. Закриті запитання дали змогу кількісно оцінити рівень інтегрованості механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу, а відкриті запитання використовувалися для якісного уточнення причин виявлених розривів. Результати опитування не

претендують на повну статистичну репрезентативність для всього сектору безпеки і оборони, однак є релевантними для виявлення управлінських тенденцій, інституційних дисфункцій і проблем взаємозв'язку між кадровими процедурами та прийняттям державно-управлінських рішень.

Перелік запитань анкети:

1. Якою мірою результати оцінювання персоналу впливають на прийняття рішень щодо просування по службі у Вашому підрозділі?

- безпосередньо впливають і є визначальними
- мають обмежений, але помітний вплив
- фактично не впливають на кадрові рішення

2. Чи використовуються результати оцінювання при формуванні кадрового резерву?

- так, є основним критерієм відбору
- використовуються частково
- практично не використовуються

3. Яку роль, на Вашу думку, відіграє оцінювання у механізмах державного управління розвитком кадрового потенціалу?

- ключову інтегруючу роль
- допоміжну роль
- формальну роль без суттєвого впливу

4. Чи пов'язані результати оцінювання з визначенням індивідуальних траєкторій професійного розвитку?

- так, безпосередньо визначають напрями розвитку
- частково враховуються
- не мають зв'язку з розвитком

5. Як Ви оцінюєте рівень прозорості процедур оцінювання персоналу у Вашому підрозділі?

- високий
- середній
- низький

6. Чи впливають результати оцінювання персоналу на формування кадрового резерву?

- так, мають визначальний вплив
- впливають частково
- практично не впливають

7. Чи існує зворотний зв'язок за результатами оцінювання?

- так, системно надається
- надається епізодично
- фактично відсутній

8. Чи узгоджуються результати оцінювання з рішеннями щодо навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки?

- так, узгоджуються системно
- узгоджуються частково
- не узгоджуються

9. Якою мірою оцінювання інтегроване в єдиний кадровий цикл?

- повністю інтегроване
- частково інтегроване
- не інтегроване

10. Які основні проблеми Ви вбачаєте у функціонуванні системи оцінювання персоналу?

- відкрите запитання

Продовження додатку Б

Результати емпіричного дослідження «Оцінка інституційної узгодженості
механізмів оцінювання, професійного розвитку та прийняття кадрових
рішень у секторі безпеки і оборони»

Роль оцінювання у прийнятті управлінських кадрових рішень	Роль оцінювання у формуванні кадрового резерву та прозорості процедур
Оцінювання є визначальним фактором кадрових рішень – 48%	Оцінювання має визначальний вплив на формування кадрового резерву – 42%
Оцінювання має обмежений, але помітний вплив – 32%	Оцінювання частково впливає на формування кадрового резерву – 36%
Оцінювання фактично не впливає на кадрові рішення – 20%	Оцінювання практично не впливає на формування кадрового резерву – 22%
Оцінювання виконує ключову інтегруючу роль – 35%	Високий рівень прозорості процедур оцінювання – 24%
Оцінювання має допоміжний характер – 43%	Середній рівень прозорості процедур оцінювання – 41%
Оцінювання виконує формальну функцію – 22%	Низький рівень прозорості процедур оцінювання – 35%
Оцінювання не виконує повною мірою інтегруючу функцію – 52%	Недостатня інституційна узгодженість оцінювання з кадровими процесами – 58%

Додаток В

Інструментарій емпіричного дослідження
«Емпірична оцінка узгодженості кадрового резерву та кар'єрного просування
персоналу в механізмах державного управління розвитком кадрового
потенціалу»

З метою емпіричної верифікації положень дисертаційного дослідження щодо узгодженості кадрового резерву, оцінювання та кар'єрного просування у механізмах державного управління розвитком кадрового потенціалу було розроблено анкету для онлайн-опитування респондентів, залучених до процесів кадрового забезпечення, оцінювання, професійного розвитку, формування кадрового резерву та супроводу управлінських рішень у секторі безпеки і оборони України.

Опитування проводилося серед працівників кадрових підрозділів, представників органів військового управління, фахівців, залучених до кадрового планування, професійної підготовки, оцінювання персоналу та формування кадрового резерву, зокрема у системі Департаменту кадрової політики Міністерства оборони України та підпорядкованих кадрових органах.

Вибірка сформована методом цільового стратифікованого добору серед респондентів, які мають практичний досвід участі у кадрових процедурах сектору безпеки і оборони. Орієнтовний обсяг вибірки становив 120 респондентів. До критеріїв відбору належали службова або професійна залученість до кадрових процесів, досвід роботи у відповідному напрямі, участь у підготовці, супроводі або реалізації управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу.

Анкета мала напівструктурований характер і складалася із закритих, напівзакритих та відкритих запитань. Закриті запитання дали змогу кількісно оцінити рівень інтегрованості механізмів державного управління розвитком

кадрового потенціалу, а відкриті запитання використовувалися для якісного уточнення причин виявлених розривів. Результати опитування не претендують на повну статистичну репрезентативність для всього сектору безпеки і оборони, однак є релевантними для виявлення управлінських тенденцій, інституційних дисфункцій і проблем взаємозв'язку між кадровими процедурами та прийняттям державно-управлінських рішень.

Перелік запитань анкети:

1. Чи існує, на Вашу думку, системний зв'язок між формуванням кадрового резерву та подальшим кар'єрним просуванням персоналу?

- так, існує як інтегрований процес
- існує частково
- відсутній як системний зв'язок

2. Якою мірою результати оцінювання персоналу впливають на включення до кадрового резерву?

- визначально впливають
- впливають частково
- практично не впливають

3. Чи є процедура формування кадрового резерву узгодженою з процедурами професійного розвитку персоналу?

- так, повністю узгоджена
- частково узгоджена
- не узгоджена

4. Чи забезпечується безперервність переходу «оцінювання – резерв – кар'єрне просування»?

- так, забезпечується
- частково забезпечується
- не забезпечується

5. Який із елементів у Вашій практиці є найбільш розірваним від загального кадрового циклу?

- оцінювання персоналу

- формування кадрового резерву
- професійний розвиток
- кар'єрне просування
- усі елементи взаємопов'язані

6. Чи враховуються результати службової оцінки при прийнятті рішень щодо кар'єрного зростання?

- так, системно враховуються
- враховуються частково
- не враховуються

7. Чи існує формалізована модель кадрового резерву як інструменту довгострокового планування?

- так, існує
- існує частково
- відсутня

8. Як Ви оцінюєте рівень узгодженості між кадровими підрозділами та органами планування кар'єри?

- високий
- середній
- низький

9. Чи відповідає чинна система формування кадрового резерву принципу меритократичного відбору?

- так
- частково
- ні

10. Які ключові проблеми Ви вбачаєте у зв'язці «кадровий резерв – оцінювання – кар'єра»?

- відкрите запитання

Продовження додатку В

Результати емпіричного дослідження «Емпірична оцінка узгодженості кадрового резерву та кар'єрного просування персоналу в механізмах державного управління розвитком кадрового потенціалу»

Узгодженість оцінювання, кадрового резерву та кар'єрного просування	Інституційна координація, меритократія та кар'єрне планування
Системний зв'язок між резервом і просуванням – 29%	Високий рівень узгодженості між кадровими підрозділами та органами планування кар'єри – 24%
Частковий зв'язок між резервом і просуванням – 42%	Середній рівень узгодженості – 43%
Відсутність системного зв'язку – 29%	Низький рівень узгодженості – 33%
Оцінювання визначально впливає на включення до резерву – 42%	Система резерву відповідає принципу меритократії – 26%
Оцінювання впливає частково – 36%	Система резерву частково відповідає принципу меритократії – 48%
Оцінювання практично не впливає – 22%	Система резерву не відповідає принципу меритократії – 26%
Недостатня безперервність зв'язку «оцінювання – резерв – кар'єра» – 58%	Потреба у цифрово-аналітичному супроводі кар'єрного планування – узагальнений висновок

Додаток Д

Інструментарій емпіричного дослідження
«Діагностика ефективності функціонування кадрового резерву як
стратегічного інструменту державного управління розвитком кадрового
потенціалу»

З метою емпіричної верифікації положень дисертаційного дослідження щодо ефективності функціонування кадрового резерву як стратегічного інструменту державного управління розвитком кадрового потенціалу було розроблено анкету для онлайн-опитування респондентів, залучених до процесів кадрового забезпечення, оцінювання, професійного розвитку, формування кадрового резерву та супроводу управлінських рішень у секторі безпеки і оборони України.

Опитування проводилося серед працівників кадрових підрозділів, представників органів військового управління, фахівців, залучених до кадрового планування, професійної підготовки, оцінювання персоналу та формування кадрового резерву, зокрема у системі Департаменту кадрової політики Міністерства оборони України та підпорядкованих кадрових органах.

Вибірка сформована методом цільового стратифікованого добору серед респондентів, які мають практичний досвід участі у кадрових процедурах сектору безпеки і оборони. Орієнтовний обсяг вибірки становив 120 респондентів. До критеріїв відбору належали службова або професійна залученість до кадрових процесів, досвід роботи у відповідному напрямі, участь у підготовці, супроводі або реалізації управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу.

Анкета мала напівструктурований характер і складалася із закритих, напівзакритих та відкритих запитань. Закриті запитання дали змогу кількісно оцінити рівень інтегрованості механізмів державного управління розвитком

кадрового потенціалу, а відкриті запитання використовувалися для якісного уточнення причин виявлених розривів. Результати опитування не претендують на повну статистичну репрезентативність для всього сектору безпеки і оборони, однак є релевантними для виявлення управлінських тенденцій, інституційних дисфункцій і проблем взаємозв'язку між кадровими процедурами та прийняттям державно-управлінських рішень.

Перелік запитань анкети:

1. Як Ви оцінюєте зв'язок між результатами оцінювання персоналу та включенням до кадрового резерву у Вашому підрозділі?

- зв'язок має формальний характер і не є визначальним
- зв'язок є частковим і враховується поряд з іншими факторами
- зв'язок є системним і визначальним

2. Якою мірою результати службового оцінювання впливають на прийняття рішень щодо кар'єрного просування?

- практично не впливають
- впливають частково
- мають визначальний вплив

3. Чи використовується кадровий резерв як інструмент планування кар'єрного розвитку персоналу?

- переважно має формальний характер
- використовується частково
- використовується системно

4. Чи існує безперервний зв'язок між оцінюванням, включенням до кадрового резерву та подальшим призначенням на посади?

- відсутній
- забезпечується частково
- забезпечується повною мірою

5. Як Ви оцінюєте ефективність функціонування кадрового резерву у Вашому підрозділі?

- низька

- середня

- висока

6. Чи враховуються результати попереднього оцінювання при прийнятті рішень про підвищення по службі?

- не враховуються

- враховуються частково

- враховуються системно

7. Якою мірою кадровий резерв забезпечує підготовку персоналу до зайняття вищих посад?

- не забезпечує

- забезпечує частково

- забезпечує повною мірою

8. Як Ви оцінюєте рівень узгодженості між кадровими підрозділами та органами, що приймають рішення щодо призначень?

- низький

- середній

- високий

9. Чи відповідає, на Вашу думку, функціонування кадрового резерву принципу меритократії?

- не відповідає

- відповідає частково

- повністю відповідає

10. Які основні проблеми Ви вбачаєте у функціонуванні кадрового резерву як інструменту державного управління розвитком кадрового потенціалу?

- відкрите запитання

Продовження додатку Д

Результати емпіричного дослідження «Діагностика ефективності функціонування кадрового резерву як стратегічного інструменту державного управління розвитком кадрового потенціалу»

Емпіричну базу дослідження становлять результати авторського анкетування респондентів, залучених до процесів кадрового забезпечення, оцінювання персоналу, формування кадрового резерву, професійного розвитку та прийняття управлінських рішень у секторі безпеки і оборони України	Емпіричну базу дослідження становлять результати авторського анкетування респондентів, залучених до процесів кадрового забезпечення, оцінювання персоналу, формування кадрового резерву, професійного розвитку та прийняття управлінських рішень у секторі безпеки і оборони України
Формальний характер зв'язку між оцінюванням і кадровим резервом – 46%	Кадровий резерв має формальний характер і не впливає на кар'єру – 44%
Частковий зв'язок між оцінюванням і кадровим резервом – 33%	Кадровий резерв використовується частково – 35%
Системний зв'язок між оцінюванням і кадровим резервом – 21%	Кадровий резерв є реальним інструментом управління кар'єрою – 21%
Відсутність безперервного зв'язку «оцінювання – резерв – призначення» – 43%	Результати оцінювання не впливають на кар'єрне просування – 38%
Часткова узгодженість кадрового циклу – 36%	Оцінювання частково впливає на кар'єрні рішення – 34%
Повна узгодженість кадрового циклу – 21%	Оцінювання має визначальний вплив на кар'єру – 28%
Переважання формально-обмеженої моделі інтеграції кадрових процесів – 79%	Недостатня ефективність кадрового резерву як стратегічного інструменту – 72%

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті, опубліковані у періодичних виданнях, включених до категорії «Б» переліку наукових фахових видань України:

1. Андрусяк М. В. Нормативно-правові та стратегічні засади формування кадрової політики сектору безпеки і оборони України. Наукові перспективи. 2026. № 2 (68). С. 31-37.

2. Андрусяк М. В. Система мотивації, оцінки результативності та управління кар'єрою в секторі безпеки і оборони. Суспільство та національні інтереси. 2026. № 3 (23). С. 940-946.

3. Андрусяк М. В. Поняття, сутність та принципи кадрової політики держави сектору безпеки і оборони. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2025. № 6. С. 135–140.

4. Андрусяк М. В. Зарубіжні моделі кадрової політики у військово-безпековій сфері та можливості їх адаптації в Україні. Публічне управління та місцеве самоврядування. 2025. № 4. С. 3-7.

5. Андрусяк М.В., Русецький Р.Ю., Акімов О.О. Поліграф у системі національної безпеки: міждисциплінарні підходи до підготовки кадрів та зарубіжна практика. Національні інтереси України. 2025. № 5 (10). С. 31-48.

Особистий внесок: розроблено методичні підходи до підготовки кадрів у системі національної безпеки.

6. Акімов О.О., Андрусяк М.В., Русецький Р.Ю. Інструменти підвищення кадрової безпеки в умовах воєнного стану: міждисциплінарний підхід до застосування поліграфа. Ефективність державного управління. 2025. Вип. 1/2 (82/83). С. 86–93.

Особистий внесок: розроблено міждисциплінарний підхід до підготовки кадрів у системі національної безпеки в умовах воєнного стану.

7. Золотов А.В., Андрусяк М.В., Русецький Р.Ю., Акімов О.О. Аналіз досвіду формування військового законодавства щодо проходження військової служби у збройних силах ФРН, Франції. Національні інтереси України. 2025. № 9 (14). С. 194-212.

Особистий внесок: обгрунтовано підхід до підготовки кадрів у системі національної безпеки з урахуванням зарубіжного досвіду.

8. Kyrianova O., Andrusiak M., Akimova L., Rusetskyi R., Akimov O. Competency-based approach to building human resources for public administration in the security and defence sector. Democratic Governance. Lviv, 2025. 18(1). PP. 18-27.

Особистий внесок: обгрунтовано формування кадрового потенціалу для публічного управління в секторі безпеки і оборони.

Стаття у періодичному науковому виданні іншої держави, яка входить до Європейського Союзу:

9. Андрусяк М. В. Механізми державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони в умовах цифровізації: трансформація та інтеграція стандартів НАТО. *Stredoevropsky vestnik pro vedu vyzkum*. 2026. Vol. 2. № 5. С. 114-128.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

10. Андрусяк М. В. Військова освіта, професійні стандарти та кадрова безпека в системі трансформації Збройних сил України: досвід держав-членів НАТО. Обґрунтування шляхів впровадження досвіду провідних держав-членів НАТО в нормативно правові зміни законодавства України з питань військової служби : матеріали Першої міжнар. наук.-практич. конф. (м. Острог, 24 жовтня 2025 р.) / за ред. проф. Е. М. Балашова, проф. М. С. Романова, доц. Р. С. Мартинюка. Острог : Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2025. С. 17-18.

11. Андрусяк М. В. Людський капітал у системі забезпечення безпеки та оборони держави в умовах воєнних конфліктів: виклики та стратегічні орієнтири розвитку. VII Міжнародна науково-практична конференція: Спільні дії військових формувань і правоохоронних органів держави: проблеми та шляхи вирішення в умовах воєнного стану : зб. матеріалів VII Міжнародної наук.-практ. конф., 17 жовтня 2025 р., м. Одеса. Військова академія. Одеса, 2025. С. 448-449.

12. Андрусяк М. В. Роль освіти і науки в зміцненні національної безпеки: стратегічні орієнтири та кадрові пріоритети сил оборони України. Освіта і наука у сфері національної безпеки: проблеми та пріоритети розвитку : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 16 травня 2025 р., м. Острог / за ред. проф. Е. М. Балашова, проф. М. С. Романова, доц. Р. С. Мартинюка. Острог : Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2025. С. 20-22. DOI: 10.25264/26.06.2025.

13. Андрусяк М. В. Стратегія розвитку та утримання людського капіталу в силових структурах України: рекомендації щодо удосконалення комплектування управлінськими кадрами. Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи : збірник матеріалів II-ї науково-практичної конференції за міжнародною участю / за наук. ред. О. В. Чепелюк, В. Д. Філіппової, В. М. Демченка. Хмельницький : ХНТУ, 2025. Том 2. С. 145 – 151.

14. Андрусяк М. В. Сучасна війна і виклики для кадрового забезпечення сектору оборони: стратегічний погляд. Україна і світ: проблеми міждержавних стосунків : наук. праці та тези за матеріалами Міжнарод. наук.-практ. конф., 15 трав. 2025 р., Переяслав. Переяслав : Університет Григорія Сковороди в Переяславі, 2025. С. 35-38.



ХЕРСОНСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ

пл. Свободи, 1, м. Херсон, 73003, тел. +38 (099) 632 97 36

e-mail: kanc@khoda.gov.ua, www.khoda.gov.ua

Код ЄДРПОУ 00022645

№	На №	від
---	------	-----

Спеціалізованій вченій раді
за місцем захисту дисертації

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
АНДРУСЯКА Марка Володимировича
на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління

Матеріали аналітичних узагальнень та авторські пропозиції, підготовлені за результатами дисертаційного дослідження М.В. Андрусяка на тему «Кадрова політика держави сектору безпеки і оборони України», присвяченого комплексному науково-теоретичному та організаційно-управлінському обґрунтуванню кадрової політики держави у секторі безпеки і оборони України з акцентом на ефективне управління персоналом, взято до уваги Херсонською обласною військовою адміністрацією під час підготовки та опрацювання довідково-аналітичних і рекомендаційних матеріалів з питань відновлення та розвитку регіону, а саме Програми соціально-економічного та культурного розвитку Херсонської області на 2026 рік (далі – Програма), затвердженої розпорядженням начальника Херсонської обласної військової адміністрації від 12 грудня 2025 року № 680.

Дослідження М.В. Андрусяка, серед іншого, дозволили визначити комплекс завдань і заходів пункту 4.5 «Підтримка Збройних Сил України та інших утворених відповідно до законів України військових формувань» Розділу 4 «Ефективне управління у сфері регіонального розвитку» Програми, в частині: підготовки громадян до національного спротиву; забезпечення захисту об'єктів критичної інфраструктури; матеріально-технічного забезпечення заходів територіальної оборони області та надання допомоги підрозділам Збройних Сил України, іншим військовим формуванням утвореним відповідно до законів України.

Крім того, наукові результати дисертаційного дослідження М.В. Андрусяка у вигляді наукових праць та практичних рекомендацій за напрямом кадрової політики держави сектору безпеки і оборони України та контролю за його станом можуть бути використані в процесі підготовки нормативно-правових актів органами виконавчої влади Херсонської області у контексті загроз національній безпеці України.

Заступник голови обласної
державної адміністрації,
кандидат наук з державного
управління, доцент

Володимир КЛЮЦЕВСЬКИЙ



СЕД АСКОД Херсонська обласна державна адміністрація
№ 01-01-58-2543/0/26/001 від 27.02.2026
Підписувач Ключевський Володимир Іванович
Сертифікат 3FAA9288358EC00304000000C9DF250026B0E900
Дійсний з 20.10.2025 0:00:00 по 19.10.2027 23:59:59

Херсонська обласна державна адміністрація
№ 01-01-58-2543/0/26/001 від 27.02.2026





МІНІСТЕРСТВО ОБОРОНИ
УКРАЇНИ
ГЕНЕРАЛЬНИЙ ШТАБ
ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ
Код 22991050

18. 05. 2026
№ 300/3/609
252268, м. Київ-168

ДОВІДКА

**про впровадження результатів наукового дослідження
полковника АНДРУСЯКА Марка Володимировича
на тему «Кадрова політика держави сектору безпеки і оборони України»
в діяльність Генерального штабу Збройних Сил України**

Цією довідкою засвідчується, що результати наукового дослідження, викладені полковником Андрусяком Марком Володимировичем у дисертаційному дослідженні на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління «Кадрова політика держави сектору безпеки і оборони України» викликали інтерес щодо впровадження в практичну діяльність Генерального штабу Збройних Сил України.

Значне наукове та практичне значення становить викладене в дисертації обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо комплексного науково-теоретичного та організаційно-управлінського обґрунтування кадрової політики держави у секторі безпеки і оборони України з акцентом на ефективне управління персоналом, формування резерву кандидатів, стандартизацію посад та впровадження сучасних алгоритмів управління кар'єрою військовослужбовців.

Запропоновані в дисертаційній роботі пропозиції з вдосконалення системи кадрової політики держави у секторі безпеки і оборони України, які охоплюють процеси формування, підготовки, розстановки та розвитку військовослужбовців та службовців структур сектору безпеки і оборони, зокрема: понятійно-категоріального апарату кадрової політики у секторі безпеки і оборони; аналізу теоретичних та методологічних підходів до оцінки кандидатів на військові посади; вивчення міжнародного досвіду формування та використання кадрових стандартів і алгоритмів управління кар'єрою військовослужбовців (країни НАТО, ЄС, США); практики формування Резерву кандидатів для просування по службі в Збройних Силах України; розробка методичних рекомендацій щодо використання паспортів військових посад і алгоритмів кар'єрного розвитку; обґрунтування напрямів удосконалення кадрової політики, враховуючи національні та міжнародні стандарти; систематизація шляхів підвищення ефективності управління кадровим потенціалом держави в умовах сучасних викликів безпеки та оборони, можуть бути використані у практичній діяльності Генерального штабу Збройних Сил України в частині внесення змін до нормативно-правових і методичних документів, що регламентують управління персоналом у секторі безпеки і оборони.

Заступник начальника
Генерального штабу Збройних Сил України
бригадний генерал

«17» 03 2026 р.



Олексій ШЕВЧЕНКО

ЗАТВЕРДЖУЮ

Ректор Національного університету
"Острозька академія"

Едуард БАЛАШОВ

» лютого 2026 року

**ДОВІДКА**

про впровадження в практичну діяльність Національного університету "Острозька академія" матеріалів дисертаційного дослідження Андрусяка Марка Володимировича на тему «Кадрова політика держави сектору безпеки і оборони України» на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління

Комісія у складі: Дем'янчук Ольги Іванівни, доктора економічних наук, професора, директора Навчально-наукового інституту міжнародних відносин та національної безпеки Національного університету "Острозька академія"; Марчука Володимира Станіславовича, кандидата історичних наук, доцента, заступника директора Навчально-наукового інституту міжнародних відносин та національної безпеки з наукової роботи Національного університету "Острозька академія"; Романова Миколи Степановича, доктора юридичних наук, професора, завідувача кафедри національної безпеки та політології Навчально-наукового інституту міжнародних відносин та національної безпеки Національного університету "Острозька академія"; Мартинюка Романа Станіславовича, кандидата політичних наук, доцента, доцента кафедри національної безпеки та політології Навчально-наукового інституту міжнародних відносин та національної безпеки Національного університету "Острозька академія", складала довідку про те, що матеріали дисертаційного дослідження здобувача наукового ступеня кандидата наук з державного управління Андрусяка Марка Володимировича на тему «Кадрова політика держави сектору безпеки і оборони України», опубліковані у наукових статтях та тезах доповідей на конференціях:

1. Андрусяк, М.В. (2025). Стратегія розвитку та утримання людського капіталу в силових структурах України: рекомендації щодо вдосконалення комплектування управлінськими кадрами. *Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи: збірник матеріалів II-ї науково-практичної конференції за міжнародною участю* / за наук. ред. О.В. Чепелюк, В.Д. Філіппової, В.М. Демченка. (ХНТУ, м. Хмельницький, 25 лютого 2025 р.). Том 2. С. 145-151. DOI: [10.5281/zenodo.15041563](https://doi.org/10.5281/zenodo.15041563)

2. Андрусяк, М.В. (2025). Система національної безпеки України в умовах війни: виклики, трансформація та стратегічні орієнтири. *Всеукраїнська науково-практична конференція здобувачів вищої освіти та молодих учених: Національна безпека України в умовах воєнного стану: проблеми та шляхи їх вирішення: зб. матеріалів*

всеукраїнської наук.-практ. конф. (м. Одеса, 20 березня 2025 р.). – О. Військова академія, 2025. – С. 355-357.

3. Андрусяк М.В. (2025). Сучасна війна і виклики для кадрового забезпечення сектору оборони: стратегічний погляд. *Україна і світ: проблеми міждержавних стосунків: наук. праці та тези за матеріалами Міжнарод. наук.-практ. конф., 15 трав. 2025 р., Переяслав (Київ. обл.):* Університет Григорія Сковороди в Переяславі, 2025. С. 35-38.

4. Андрусяк, М. В. (2025). Роль освіти і науки в зміцненні національної безпеки: стратегічні орієнтири та кадрові пріоритети сил оборони України. *Освіта і наука у сфері національної безпеки: проблеми та пріоритети розвитку : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Острозька, 16 травня 2025 р.)* / за ред. проф. Е. М. Балашова, проф. М. С. Романова, доц. Р. С. Мартинюка. Острозька : Видавництво Національного університету "Острозька академія", 2025. 395 с. С. 20-22. DOI: 10.25264/26.06.2025

5. Андрусяк М. В. (2025). Військова освіта, професійні стандарти та кадрова безпека в системі трансформації Збройних сил України: досвід держав-членів НАТО. *Обґрунтування шляхів впровадження досвіду провідних держав-членів НАТО в нормативно правові зміни законодавства України з питань військової служби : матеріали Першої міжнар. наук.-практ. конф. (м. Острозька, 24 жовтня 2025 р.)* / за ред. проф. Е. М. Балашова, проф. М. С. Романова, доц. Р. С. Мартинюка. - Острозька : Видавництво Національного університету "Острозька академія", 2025. – С. 17-18. – DOI: 10.25264/24.10.2025.

6. Andrusiak, M. V., Borysenko, M. V., Zolotov, A. V. & Rusetskyi, R. Yu. (2025). Recruitment Crisis In The North Atlantic Treaty Organization: Demographic And Regional Dimensions. *Ukrainian Geographical Journal*. No. 2(130): 3-11. DOI: 10.15407/ugz2025.02.003 – SCOPUS

7. Андрусяк, М., Борисенко, М., & Русецький, Р. (2025). Еволюція законодавства США щодо проходження військової служби в контексті забезпечення національної безпеки. Історико-правовий аналіз. *Society and Security*, (3(9), 40-47. DOI: [10.26642/sas-2025-3\(9\)-40-47](https://doi.org/10.26642/sas-2025-3(9)-40-47)

8. Андрусяк, М., Акімов, О., & Русецький, Р. (2025). Аналіз досвіду формування військового законодавства щодо проходження військової служби у збройних силах країн-членів НАТО. *Society and Security*, (4(10), 56-63. DOI: [10.26642/sas-2025-4\(10\)-56-63](https://doi.org/10.26642/sas-2025-4(10)-56-63)

9. Андрусяк М.В. (2026). Система мотивації, оцінки результативності та управління кар'єрою в секторі безпеки і оборони. "Суспільство та національні інтереси": журнал. – 2026. – № 3(23). – С. 940-946. – DOI: [10.52058/3041-1572-2026-3\(23\)-940-946](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-3(23)-940-946)

10. Андрусяк М.В. (2026). Нормативно-правові та стратегічні засади формування кадрової політики сектору безпеки і оборони України. Наукові перспективи : журнал. – 2026. – № 2(68). – С. 31-37. – DOI: [10.52058/2708-7530-2026-2\(68\)-31-37](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-2(68)-31-37)

Зазначені наукові матеріали можуть бути використані у науково-дослідній та практичній діяльності кафедри національної безпеки та політології Навчально-наукового інституту міжнародних відносин та національної безпеки. Вони і зараз слугують теоретичним підґрунтям для оновлення навчальних дисциплін та розробки методичних матеріалів, спрямованих на підготовку бакалаврів та магістрів спеціальності КЗ «Національна безпека», здатних ефективно реалізовувати державну політику. Інтеграція результатів дослідження в освітню програму забезпечує формування у здобувачів вищої освіти фахових компетентностей щодо застосування

інструментів державного управління для нейтралізації загроз у конкретних сферах забезпечення безпеки, зокрема:

1. Впровадження авторських напрацювань сприяє вдосконаленню науково-методичного супроводу підготовки майбутніх фахівців сектору з національної безпеки.

2. Використання висновків дисертації при розробці курсів дозволяє посилити професійну готовність випускників до роботи в органах державної влади, забезпечуючи їх знаннями про сучасні механізми державного управління в умовах гібридних загроз та глобальної нестабільності.

Результати впроваджені у межах таких компонентів:

Робочих програм навчальних дисциплін: професора Микола Романов – «Національна безпека України», «Основи територіальної оборони та національного спротиву»;

Методичних рекомендацій до вивчення курсу «Національна безпека України»;

Курсу лекцій з дисциплін: «Національна безпека України», «Основи територіальної оборони та національного спротиву».

Результати впровадження підтверджуються позитивною апробацією на засіданні кафедри національної безпеки та політології Навчально-наукового інституту міжнародних відносин та національної безпеки Національного університету «Острозька академія» (протокол № __ від «__» _____ 2026 р.).

Директор Навчально-наукового інституту
міжнародних відносин та національної безпеки
доктор економічних наук, професор



Ольга ДЕМ'ЯНЧУК

Заступник директора Навчально-наукового інституту
міжнародних відносин та національної безпеки
з наукової роботи
кандидат історичних наук, доцент



Володимир МАРЧУК

Завідувач кафедри національної безпеки та політології
Навчально-наукового інституту
міжнародних відносин та національної безпеки
доктор юридичних наук, професор



Микола РОМАНОВ

Доцент кафедри національної безпеки та політології
Навчально-наукового інституту
міжнародних відносин та національної безпеки
кандидат політичних наук, доцент



Роман МАРТИНЮК

«__» _____ 2026 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Ректор Івано-Франківського національного
технічного університету нафти і газу

професор

Ігор ЧУДИК
2026 року

АКТ

№ 01 від 07 квітня 2026 р. _____

про впровадження в початковий процес результатів дисертаційного дослідження
на тему «Кадрова політика держави сектору безпеки і оборони України»
здобувача наукового ступеня кандидата наук з державного управління
АНДРУСЯКА Марка Володимировича

У періоду з 01 до 06 квітня 2026 року комісія, у складі голів комісії завідувача кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки, доктора наук з державного управління, професора ЛОПУШИНСЬКОГО І.П.; начальника кафедри військової підготовки, к.т.н. полковника СТАНЕЦЬКОГО А.І.; заступника начальника кафедри військової підготовки з навчальної та наукової роботи – начальника навчальної частини кафедри підполковника ЛІСАФІНА Д.В.; заступника начальника кафедри підполковника ІОР'ЄВА Ю.Ю.; професора кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки, доктора наук з державного управління, доцента МОЛОДЦОВА О.В., доцента кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки, заступника завідувача кафедри з навчально-методичної роботи, кандидата наук з державного управління, доцента МОСОРИ Л.С. провела роботу з визначення результатів використання науково-методичних положень дисертаційного дослідження АНДРУСЯКА М.В. в реалізації освітніх програм кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки і кафедри військової підготовки.

Комісія встановила такі факти:

1. Результати дисертаційної роботи АНДРУСЯКА Марка Володимировича, за фокусом свого змістовного спрямування, мають тісний зв'язок з окремими напрямками підготовки фахівців з вищою освітою за освітніми програмами кафедри військової підготовки та кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки, а саме за тими з освітніх компонентів, що викладаються у межах спеціальностей «Публічне управління та адміністрування» та «Газонафтопроводи та газонафтоосховища (ВОС «Організація транспортування, зберігання, розподілу пально-мастильних матеріалів та матеріально-технічних засобів служби пального, їх експлуатація та ремонт»)).

2. Отримані АНДРУСЯКОМ Марком Володимировичем під час роботи над дисертаційним дослідженням на тему «Кадрова політика держави сектору безпеки і оборони України» результати було використано для оновлення змісту таких освітніх компонентів:

1) за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» (перший рівень вищої освіти): ОК «Менеджмент людських ресурсів» (Теми: «Формування і реалізація державної кадрової політики України», «Стратегічний менеджмент людських ресурсів», «Моделі, методи та технології розвитку людських ресурсів»);

2) за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» (другий рівень вищої освіти): ОК «Публічна політика» (Тема: «Публічна політика як інструмент забезпечення національної безпеки»).

3) за спеціальністю «Газонафтопроводи та газонафтоєховища (ВОС «Організація транспортування, зберігання, розподілу пально-мастильних матеріалів та матеріально-технічних засобів служби пального, їх експлуатація та ремонт»)» (перший рівень вищої освіти): ОК «Управління повсякденною діяльністю підрозділів» (Тема 4 – Службова діяльність командира, Заняття 1 – Діяльність командира з питань управління персоналом, Заняття 5 – Військова адміністративна діяльність: теорія та практика реалізації), тощо;

3. Результати дисертаційного дослідження АНДРУСЯКА Марка Володимировича на тему «Кадрова політика держави сектору безпеки і оборони України» (зокрема, поглиблення змістовно-понятійної бази, розроблення методичних рекомендацій щодо обґрунтування напрямів удосконалення кадрової політики, урахування національні та міжнародні стандарти) було використано кафедрою публічного управління, адміністрування і національної безпеки під час проведення лекцій та практичних занять із навчальних дисциплін «Менеджмент людських ресурсів» і «Публічна політика» за програмою підготовки здобувачів відповідно за першим та другим (магістерським) рівнем вищої освіти, спеціальність D4 Публічне управління та адміністрування та під час роботи курсантського дискусійного клубу «Лідер-логіст» (спеціальність «Газонафтопроводи та газонафтоєховища (ВОС «Організація транспортування, зберігання, розподілу пально-мастильних матеріалів та матеріально-технічних засобів служби пального, їх експлуатація та ремонт»)») в Івано-Франківському національному технічному університеті нафти і газу.

Результати впровадження підтверджуються позитивною апробацією на засіданнях кафедри військової підготовки (протокол № 9 від «23» березня 2026 р.) та кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки (протокол № 11 від «01» квітня 2026р) Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.

Голови комісії:
д. держ. упр. проф.
к.т.н., полковник

Члени комісії:

д. держ. упр. доц.
к. держ. упр. доц.
підполковник
підполковник

«07» квітня 2026 року

Іван ЛОПУШИНСЬКИЙ
Андрій СТАНЕЦЬКИЙ

Олександр МОЛОДЦОВ
Лариса МОСОРА
Дмитро ЛІСАФІН
Юрій ЮР'ЄВ