

ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА

**на дисертацію Андрусяка Марка Володимировича
«Механізми державного управління розвитком кадрового
потенціалу сектору безпеки і оборони в умовах цифровізації»,
поданої до захисту на здобуття наукового ступеня кандидата
наук з державного управління за спеціальністю 25.00.05 – державне
управління у сфері державної безпеки та охорони громадського
порядку**

Актуальність обраної теми досліджень.

Сектор безпеки і оборони України в умовах повномасштабної збройної агресії, тривалого воєнного стану, мобілізаційного навантаження та євроатлантичної інтеграції потребує не лише кількісного комплектування, а й системного розвитку кадрового потенціалу. Цифрові кадрові системи, електронні реєстри, HR-аналітика та прогнозування кадрових ризиків змінюють логіку управління персоналом і водночас загострюють питання міжвідомчої координації, захисту даних, доброчесності та цивільного контролю. Тому дослідження механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу є своєчасним і безпосередньо пов'язаним із завданнями національної безпеки України.

У зв'язку з цим дисертаційне дослідження Андрусяка М.В., у якому обґрунтовано теоретичні положення та практичні рекомендації щодо удосконалення кадрових механізмів сектору безпеки і оборони в умовах цифровізації, є актуальним.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій.

Обґрунтованим є трактування механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу як цілісної системи нормативно-правових, організаційно-інституційних, кадрово-процедурних, освітньо-професійних, мотиваційних, цифрово-аналітичних, прогностичних і контрольних засобів.

Такий підхід дозволяє вийти за межі фрагментарного кадрового адміністрування і розглядати весь цикл від прогнозування потреб до реінтеграції та повторного використання досвіду персоналу. Додатково це положення пов'язується з необхідністю узгоджувати стратегічні потреби сектору з конкретними кадровими процедурами, забезпечувати простежуваність управлінських рішень та враховувати відомчу специфіку різних складових сектору безпеки і оборони. Такий підхід посилює прикладну спрямованість запропонованого механізму. У практичному вимірі це створює підстави для переходу від реактивного кадрового адміністрування до випереджального планування, коли потреби в компетентностях, підготовці та заміщенні визначаються до виникнення критичного дефіциту. Важливим є збереження персональної відповідальності посадових осіб і можливості аудиту прийнятих кадрових рішень.

Вагомим є удосконалення організаційно-інституційного механізму через мережну модель, у якій стратегічне планування, міжвідомча координація, кадрові служби, освітньо-наукові інституції, цифрові кадрові системи та демократичний цивільний контроль поєднуються в єдиний контур управлінських рішень. Додатково це положення пов'язується з необхідністю узгоджувати стратегічні потреби сектору з конкретними кадровими процедурами, забезпечувати простежуваність управлінських рішень та враховувати відомчу специфіку різних складових сектору безпеки і оборони. Такий підхід посилює прикладну спрямованість запропонованого механізму.

Заслуговує на увагу удосконалений механізм добору, відбору, професійної підготовки та формування кадрового резерву. Автор обґрунтовує його як інтегрований кадровий цикл, у якому прогноз потреб визначає вимоги до посад і компетентностей, а рекрутинг, підготовка, оцінювання, резервування, призначення і ротація взаємопов'язані. Додатково це положення пов'язується з необхідністю узгоджувати

стратегічні потреби сектору з конкретними кадровими процедурами, забезпечувати простежуваність управлінських рішень та враховувати відомчу специфіку різних складових сектору безпеки і оборони. Такий підхід посилює прикладну спрямованість запропонованого механізму.

Важливими є результати узагальнення зарубіжного досвіду та підходів держав-членів НАТО. Автор аргументує необхідність не механічного копіювання, а адаптації компетентнісного підходу, професійної військової освіти, цифрової сумісності, доброчесності, прозорості кадрових рішень і демократичного цивільного контролю. Додатково це положення пов'язується з необхідністю узгоджувати стратегічні потреби сектору з конкретними кадровими процедурами, забезпечувати простежуваність управлінських рішень та враховувати відомчу специфіку різних складових сектору безпеки і оборони. Такий підхід посилює прикладну спрямованість запропонованого механізму.

Обґрунтованим є розвиток теоретико-прикладних підходів до мотивації, оцінювання результативності та управління кар'єрою. Перехід від формально-оцінювальної до управлінсько-прогностичної моделі пов'язує результати службової діяльності, професійну підготовку, кадровий резерв і HR-аналітику з рішеннями щодо просування, ротації та утримання персоналу. Додатково це положення пов'язується з необхідністю узгоджувати стратегічні потреби сектору з конкретними кадровими процедурами, забезпечувати простежуваність управлінських рішень та враховувати відомчу специфіку різних складових сектору безпеки і оборони. Такий підхід посилює прикладну спрямованість запропонованого механізму.

Заслуговує на позитивну оцінку підхід до зворотного кадрового циклу, який охоплює демобілізацію, реінтеграцію ветеранів, професійну переорієнтацію та використання набутого службового й бойового досвіду в публічному управлінні, правоохоронних, освітніх, аналітичних і безпекових інституціях. Додатково це положення пов'язується з

необхідністю узгоджувати стратегічні потреби сектору з конкретними кадровими процедурами, забезпечувати простежуваність управлінських рішень та враховувати відомчу специфіку різних складових сектору безпеки і оборони. Такий підхід посилює прикладну спрямованість запропонованого механізму.

Вагомим результатом є розроблення цифрово-аналітичного механізму прогнозування кадрових ризиків. Він поєднує збір і верифікацію даних, цифровий профіль, визначення критичних посад, оцінювання ризику втрати фахівців, прогноз дефіциту кадрів, моделювання сценаріїв заміщення, прийняття рішення та контроль його реалізації. Додатково це положення пов'язується з необхідністю узгоджувати стратегічні потреби сектору з конкретними кадровими процедурами, забезпечувати простежуваність управлінських рішень та враховувати відомчу специфіку різних складових сектору безпеки і оборони. Такий підхід посилює прикладну спрямованість запропонованого механізму. У практичному вимірі це створює підстави для переходу від реактивного кадрового адміністрування до випереджального планування, коли потреби в компетентностях, підготовці та заміщенні визначаються до виникнення критичного дефіциту. Важливим є збереження персональної відповідальності посадових осіб і можливості аудиту прийнятих кадрових рішень.

Окремої уваги заслуговує поєднання цифровізації з демократичним цивільним контролем. У роботі цифрові інструменти розглядаються як засіб підвищення доказовості та прогнозованості кадрових рішень, а не як автономний механізм заміни відповідальності уповноважених посадових осіб. Додатково це положення пов'язується з необхідністю узгоджувати стратегічні потреби сектору з конкретними кадровими процедурами, забезпечувати простежуваність управлінських рішень та враховувати відомчу специфіку різних складових сектору безпеки і оборони. Такий підхід посилює прикладну спрямованість запропонованого механізму. У

практичному вимірі це створює підстави для переходу від реактивного кадрового адміністрування до випереджального планування, коли потреби в компетентностях, підготовці та заміщенні визначаються до виникнення критичного дефіциту. Важливим є збереження персональної відповідальності посадових осіб і можливості аудиту прийнятих кадрових рішень.

Значущими є пропозиції щодо інтеграції стандартів НАТО у кадрові механізми сектору безпеки і оборони. Вони охоплюють професіоналізацію персоналу, уніфікацію кадрових процедур, розвиток професійної військової освіти, взаємне визнання кваліфікацій, доброчесність, підзвітність і цифрову сумісність. Додатково це положення пов'язується з необхідністю узгоджувати стратегічні потреби сектору з конкретними кадровими процедурами, забезпечувати простежуваність управлінських рішень та враховувати відомчу специфіку різних складових сектору безпеки і оборони. Такий підхід посилює прикладну спрямованість запропонованого механізму.

Обґрунтованість наукових положень підкріплюється опрацюванням нормативно-правових актів, праць вітчизняних і зарубіжних учених, статистичної інформації та результатів авторського анкетування. Основні положення, висновки й рекомендації взаємопов'язані із завданнями дослідження та достатньо аргументовані. Додатково це положення пов'язується з необхідністю узгоджувати стратегічні потреби сектору з конкретними кадровими процедурами, забезпечувати простежуваність управлінських рішень та враховувати відомчу специфіку різних складових сектору безпеки і оборони. Такий підхід посилює прикладну спрямованість запропонованого механізму.

Достовірність результатів і новизна досліджень, повнота їх викладу в опублікованих працях.

Достовірність висновків і рекомендацій забезпечена застосуванням діалектичного, системного, аналітико-синтетичного, порівняльного,

формально-юридичного, структурно-функціонального методів, моделювання, соціологічного анкетування, узагальнення, індукції та дедукції. Інформаційна база відповідає предмету дослідження. Додатково це положення пов'язується з необхідністю узгоджувати стратегічні потреби сектору з конкретними кадровими процедурами, забезпечувати простежуваність управлінських рішень та враховувати відомчу специфіку різних складових сектору безпеки і оборони. Такий підхід посилює прикладну спрямованість запропонованого механізму.

Дисертаційне дослідження виконано в межах НДР 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 нормативно-правових, організаційно-інституційних, цифрово-аналітичних, прогностичних і контрольних механізмів.

Найбільш вагомими науковими результатами дисертаційного дослідження є такі:

уперше:

- 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. Зазначений результат переводить цифровізацію кадрової роботи з рівня електронного обліку на рівень прогнозної підтримки управлінських рішень і раннього виявлення дефіцитів критичних компетентностей;

удосконалено:

- організаційно-інституційний механізм державного управління розвитком кадрового потенціалу через мережну модель взаємодії стратегічного планування, міжвідомчої координації, кадрових служб, освітньо-наукових інституцій, цифрових систем і демократичного цивільного контролю;

- механізм добору, відбору, професійної підготовки та формування кадрового резерву як інтегрований кадровий цикл від прогнозу потреб і рекрутингу до оцінювання, резервування, призначення та ротації;

- підходи до інтеграції стандартів НАТО в кадрові механізми шляхом поєднання компетентнісного підходу, професійної військової освіти, цифрової сумісності, доброчесності, прозорості рішень і демократичного цивільного контролю;

дістали подальшого розвитку:

- понятійно-категоріальний апарат дослідження через уточнення змісту механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу як системи взаємопов'язаних засобів державного впливу;

- підходи до обґрунтування зворотного кадрового циклу, що охоплює демобілізацію, реінтеграцію ветеранів, професійну переорієнтацію та повторне використання набутого досвіду;

- теоретико-прикладні підходи до мотивації, оцінювання результативності та управління кар'єрою через перехід до управлінсько-прогностичної моделі підтримки кадрових рішень;

У сукупності наведені положення формують цілісну логіку розвитку кадрового потенціалу - від теоретичного визначення механізмів і інтегрованого кадрового циклу до цифрового прогнозування ризиків, стандартів НАТО та реінтеграції ветеранів.

Основні положення дисертаційної роботи 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 держави-члена

Європейського Союзу та 5 тез доповідей у збірниках матеріалів науково-практичних конференцій.

Значення роботи для науки і практики та шляхи використання результатів дослідження.

Основні ідеї та висновки дослідження доведено до рекомендацій, придатних для використання органами військового управління, іншими складовими сектору безпеки і оборони, органами публічної влади та закладами вищої освіти. Практична спрямованість простежується у пропозиціях щодо кадрової політики, цифрової аналітики, професійної підготовки, кадрового резерву і реінтеграції. Додатково це положення пов'язується з необхідністю узгоджувати стратегічні потреби сектору з конкретними кадровими процедурами, забезпечувати простежуваність управлінських рішень та враховувати відомчу специфіку різних складових сектору безпеки і оборони. Такий підхід посилює прикладну спрямованість запропонованого механізму.

Практичне значення одержаних результатів забезпечується їх використанням у 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 № 300/3/609 від 18.03.2026 р.);
- Херсонської обласної військової адміністрації під час підготовки та опрацювання Програми соціально-економічного та культурного розвитку Херсонської області на 2026 рік (довідка № 01-01-58-2543/0/26/001 від 27.02.2026);
- Національного університету «Острозька академія» для оновлення навчальних дисциплін та розробки методичних матеріалів з підготовки бакалаврів і магістрів спеціальності «Національна безпека» (довідка від 02.02.2026 року);

- Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу для оновлення змісту освітніх компонент за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» (акт про впровадження № 1 від 07.04.2026 року).

Таким чином, результати дисертації використані у військовому управлінні, регіональному публічному управлінні та освітньому процесі, що підтверджує їх практичну значущість.

Оцінка оформлення дисертації та змісту автореферату.

Дисертація та автореферат оформлені відповідно до встановлених вимог. Робота має логічну структуру, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг становить 265 сторінок, дисертація містить 19 таблиць і 5 рисунків. Автореферат відображає основні положення дисертації, її наукову новизну, практичне значення, апробацію та публікації.

Недоліки та побажання (дискусійні положення до дисертанта).

Позитивно оцінюючи науковий рівень і практичну спрямованість дисертаційної роботи, вважаю за необхідне висловити кілька зауважень та побажань, які мають дискусійний характер і можуть бути предметом обговорення під час захисту:

1. У підрозділі 2.1 (с. 71-95) обґрунтовано мережну модель організаційно-інституційного механізму. Водночас потребує додаткової конкретизації розподіл відповідальності за міжвідомчу координацію кадрових даних. Не цілком зрозуміло, який суб'єкт має бути власником спільних стандартів даних, хто встановлює обов'язковий мінімум інформації та як вирішуються розбіжності між відомчими системами за збереження режимних обмежень.

2. У підрозділі 2.2 (с. 96-122) інтегрований кадровий цикл поєднує рекрутинг, відбір, підготовку, оцінювання, резервування, призначення і ротацію. Проте недостатньо формалізовано критерії переходу між цими етапами. Доцільно було б чіткіше визначити, які результати оцінювання є

достатньою підставою для включення до резерву, направлення на підготовку або просування, а також як запобігати суб'єктивності таких рішень.

3. У підрозділі 2.3 (с. 123-147) запропоновано перехід до управлінсько-прогностичної моделі мотивації та кар'єри. Погоджуючись із такою логікою, слід зауважити, що система показників результативності самої моделі потребує більшої операціоналізації. Не визначено цільові значення щодо плинності, закриття критичних посад, використання резерву та зв'язку оцінювання з фактичним просуванням.

4. У підрозділі 3.2 (с. 179-204) розроблено цифрово-аналітичний механізм прогнозування кадрових ризиків. Пропозиція є перспективною, однак потребує конкретизації правил пояснюваності алгоритмічних рекомендацій, порядку виправлення помилкових даних, аудиту журналів рішень і меж використання чутливої інформації. Важливо чітко закріпити, що автоматизована оцінка не замінює рішення уповноваженої посадової особи.

5. У підрозділі 3.3 (с. 205-214) обгрунтовано інтеграцію стандартів НАТО та демократичного цивільного контролю. Проте потребує детальнішого розкриття послідовність адаптації різних стандартів до національної системи. Доцільно розмежувати положення, які можуть застосовуватися безпосередньо, і ті, що потребують нормативної, технологічної або ресурсної адаптації, а також визначити критерії оцінювання сумісності.

Загальний висновок.

Дисертаційна робота Андрусяка Марка Володимировича «Механізми державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони в умовах цифровізації» є завершеним науковим дослідженням, виконаним на актуальну тему. У роботі обгрунтовано теоретичні положення, удосконалено організаційно-інституційні та кадрово-

процедурні механізми, розроблено цифрово-аналітичний механізм прогнозування кадрових ризиків і рекомендації щодо стандартів НАТО, демократичного цивільного контролю та реінтеграції ветеранів. Результати свідчать про належну наукову підготовку здобувача.

Враховуючи актуальність, наукову новизну, обґрунтованість і практичну цінність одержаних результатів, дисертаційна робота Андрусяка Марка Володимировича «Механізми державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони в умовах цифровізації» відповідає вимогам МОН України до дисертацій на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління, зокрема Порядку присудження наукових ступенів, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2021 р. № 1197 (зі змінами), а її автор заслуговує присудження наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.05 – державне управління у сфері державної безпеки та охорони громадського порядку.

Офіційний опонент,
завідувач кафедри публічного управління
та адміністрування Університету

Григорія Сковороди в Переяславі
д.держ.упр., професор



Підпиши О.І. Пархоменко-Куцевіл
Засвідчую:
Нач. ВК *[Signature]*