

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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. Практичне значення підходу полягає у

можливості завчасно формувати кадровий резерв, планувати підготовку, ротацію та заміщення на критичних посадах, а також оцінювати ризики втрати фахівців. У сукупності це створює основу для доказового й керовано відтворюваного розвитку кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони.

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.

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 1.1 (с. 28-40) запропоновано широке визначення механізмів розвитку кадрового потенціалу. Водночас у роботі недостатньо чітко відмежовано поняття «кадровий потенціал» від близьких категорій «людські ресурси», «людський капітал» і «кадрове забезпечення» саме на рівні вимірюваних ознак. Така операціоналізація посилила б можливість емпіричної перевірки авторського понятійного апарату.

2. У підрозділі 1.3 (с. 53-65) узагальнено досвід держав-членів НАТО. Порівняльний матеріал є корисним, однак не всі практики можуть бути перенесені в українські умови воєнного стану. Доцільно було б запропонувати окрему матрицю «безпосередньо адаптується / потребує

модифікації / не застосовується», врахувавши відмінності правового статусу персоналу, структури сектору та ресурсних можливостей.

3. Авторське анкетування використано для виявлення недостатньої інтегрованості кадрових процесів та формальності кадрового резерву. Разом з тим у рефераті стисло представлено характеристики вибірки й межі узагальнення результатів. Доцільно було б докладніше показати структуру респондентів за складовими сектору, посадами та досвідом, а також пояснити, наскільки отримані оцінки репрезентують різні інституційні середовища.

4. У підрозділі 3.1 (с. 157-178) зворотний кадровий цикл пов'язано з демобілізацією та реінтеграцією ветеранів. Водночас потребує додаткової конкретизації механізм визнання й конвертації бойового та управлінського досвіду у цивільні професійні компетентності. Не визначено, які інституції мають здійснювати таку верифікацію та як уникати дублювання з чинними освітніми і кваліфікаційними процедурами.

5. Цифрово-аналітичний механізм передбачає використання Big Data і HR-аналітики, однак детальна оцінка ресурсного забезпечення, кіберзахисту та етапності впровадження не є окремо формалізованою. Доцільно було б визначити мінімальне функціональне ядро системи, індикатори готовності установ, вимоги до підготовки персоналу та порядок переходу від пілотування до міжвідомчого масштабування.

Загальний висновок.

Дисертація Андрусяка Марка Володимировича «Механізми державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони в умовах цифровізації» є самостійним завершеним дослідженням, у якому вирішено поставлене наукове завдання щодо розвитку теоретичних положень і практичних рекомендацій у сфері державного управління кадровим потенціалом сектору безпеки і оборони. Висловлені

зауваження мають дискусійний характер і не змінюють позитивної оцінки роботи.

Підсумовуючи викладене, вважаю, що дисертаційна робота Андрусяка Марка Володимировича відповідає вимогам МОН України до дисертацій на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління, у тому числі положенням Порядку присудження наукових ступенів, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2021 р. № 1197 (зі змінами). Андрусяк Марк Володимирович 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,
декан факультету публічного управління
Хмельницького університету управління
та права імені Леоніда Юзькова,
к.держ.упр., доцент

Т.В. Підлісна

