

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АЕРОКОСМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«Харківський авіаційний інститут»

АНДРУСЯК Марк Володимирович

УДК 355.23.24:351.86:004

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

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

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата наук з державного управління

Харків – 2026

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Національному університеті цивільного захисту України.

Науковий керівник:

доктор економічних наук, професор,
Заслужений працівник освіти України
ДАЦІЙ Олександр Іванович,
Міжрегіональна академія управління
персоналом, професор кафедри економіки
бізнесу.

Офіційні опоненти:

доктор наук з державного управління, професор
ПАРХОМЕНКО-КУЦЕВІЛ Оксана Ігорівна
Університет Григорія Сковороди в Переяславі,
завідувач кафедри публічного управління та
адміністрування

кандидат наук з державного управління, доцент
ПІДЛІСНА Тетяна Віталіївна,
Хмельницький університет управління та права
імені Леоніда Юзькова, декан факультету
публічного управління

Захист відбудеться «23» жовтня 2026 р. о 14.00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 64.062.09 Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут» за адресою: 61070, м. Харків, вул. Вадима Манька 17.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут» за адресою: 61070, м. Харків, вул. Вадима Манька 17.

Автореферат розісланий «23» вересня 2026 р.

Учений секретар
спеціалізованої вченої ради



Надія КАРПЕКО

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми дослідження. Сектор безпеки і оборони України у 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 у 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. Гурковський, Н. Дакі, О. Дороніна, Я. Жовнірчик, О. Живилю, А. Золотов, І. Корж, О. Коваль, Н. Мартиненко, О. Радченко, В. Руденко, О. Романенко, 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. Тагарєва, К. Вардінські та інших дослідників.

Незважаючи на наявність значного наукового доробку, недостатньо розробленими залишаються питання саме механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і 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 удосконалення нормативно-правових, організаційно-інституційних, цифрово-аналітичних, прогностичних і контрольних механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони України.

Мета і завдання роботи. Метою дисертаційного дослідження є обґрунтування теоретичних положень і розроблення практичних

рекомендацій щодо удосконалення 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 удосконалення механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони з урахуванням стандартів НАТО, демократичного цивільного контролю, демобілізації та реінтеграції ветеранів.

Об'єктом дослідження є - державне управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони України.

Предметом дослідження є 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 удосконалення механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони.

Інформаційну базу дисертаційного дослідження становили нормативно-правові акти, праці зарубіжних і вітчизняних учених, Інтернет-ресурси, статистична інформація Державного комітету статистики України та інших центральних органів виконавчої влади.

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 мережної 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;

дістали подальшого розвитку:

– понятійно-категоріальний 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 вдосконалення системи кадрової політики держави у секторі безпеки і оборони України 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 (довідка № 300/3/609 від 18.03.2026 р.). Матеріали аналітичних узагальнень та авторські пропозиції, підготовлені за результатами дисертаційного дослідження, взято до уваги Херсонською обласною військовою адміністрацією 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).

Результати дисертаційного дослідження були використані для оновлення навчальних дисциплін та розробки методичних матеріалів, спрямованих на підготовку бакалаврів та магістрів спеціальності «Національна безпека» Навчально-наукового інституту міжнародних відносин та національної безпеки Національного університету «Острозька академія» (довідка б/н від 02.02.2026 року) та для оновлення змісту освітніх компонент за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» в Івано-Франківському національному технічному університеті нафти і газу (акт про впровадження № 1 від 07.04.2026 року).

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: Міжнародній науково-практичній конференції «Україна і світ: проблеми міждержавних стосунків» (м. Переяслав, 2025 р.); VII Міжнародній науково-практичній конференції «Освіта і наука у сфері національної безпеки: проблеми та пріоритети розвитку» (м. Острог, 2025 р.); VII Міжнародній науково-практичній конференції «Спільні дії військових формувань і правоохоронних органів держави: проблеми та шляхи вирішення в умовах воєнного стану» (м. Одеса, 2025 р.); Першій міжнародній науково-практичній конференції «Обґрунтування шляхів впровадження досвіду провідних держав-членів НАТО в нормативно правові зміни законодавства України з питань військової служби» (м. Острог, 2025 р.); II-й науково-практичній 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, 2026 р.); Міжнародному форумі «Професійна військова освіта. Теорія, практика та перспективи» (м. Київ, 2026 р.).

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.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дисертації 265 сторінок. Дисертація містить 19 таблиць і 5 рисунків.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дослідження, визначено стан її наукової розробки, з'ясовано зв'язок із науковими програмами, планами, темами, визначено мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, розкрито наукову новизну та практичне значення одержаних результатів, наведено відомості про їх апробацію й оприлюднення.

У **першому розділі** – «Теоретичні засади механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони в умовах цифровізації» – досліджено сутність механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони; проаналізовано нормативно-правове забезпечення відповідних механізмів; узагальнено зарубіжний досвід функціонування 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. Кадрова політика виступає «системоутворюючим чинником державного управління», формуючи не лише професійний потенціал персоналу, але й ціннісно-нормативні основи функціонування управлінських інститутів.

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 даного дослідження правове регулювання розглядається не як формальний перелік актів, а як один із базових 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.

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 (табл. 1).

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.

Таблиця 1

Складові механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони

Складова механізму	Зміст складової	Значення для дослідження
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.
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.

У другому розділі – «Стан функціонування механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони» – охарактеризовано організаційно-інституційний механізм державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони; обґрунтовано механізми добору, відбору, професійної підготовки та формування кадрового резерву; проаналізовано механізм мотивації, оцінювання результативності та управління кар'єрою в системі розвитку 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 даного 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.

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.

Розвиток кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони не завершується добром, 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 (табл. 2).

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 України, 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.

Таблиця 2

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

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 України 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 відомчих 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
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

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. 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.

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.

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.

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 моделі 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.

У **третьому розділі** – «Напрями удосконалення механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони в умовах цифровізації» – обґрунтовано стратегічні напрями удосконалення механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони; розроблено цифрово-аналітичний механізм прогнозування кадрових ризиків; визначено напрями інтеграції стандартів НАТО та демократичного цивільного контролю у механізмах державного управління розвитком кадрового потенціалу.

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 удосконалення 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.

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. 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.

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 (табл. 3).

Обґрунтовано, що удосконалення 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 доббором, 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.

Таблиця 3

**Стратегічні напрями удосконалення механізмів державного управління
розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони**

Стратегічний напрям	Зміст управлінського впливу	Очікуваний результат
Інтеграція управлінського циклу	Поєднання 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

Авторське бачення полягає в тому, що стратегічні напрями удосконалення 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.

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.

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 удосконалення 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 удосконалення 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 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: обґрунтовано 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: обґрунтовано 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. Андрусак 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. Андрусак 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. Андрусак 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.

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 присвячене 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 виступає 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.

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.

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.

SUMMARY

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.

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.

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.

Відповідальний за друк Дацій Олександр Іванович.

Підписано до друку 08.09.2026 р.
Формат 60x84 1/16. Обл.-вид. арк. 0,9.
Гарнітура Таймс. Тираж 100 прим.

Віддруковано з оригінал-макета в друкарні ФОП Леонов Д.С.
61023, м. Харків, вул. Весніна, 12, тел. (057) 717-28-80