Андрусяк Марк Володимирович, директор департаменту кадрової політики Міністерства оборони України, полковник, https://orcid.org/0009-0001-7708-0323

Andrusiak Mark, director of the Personnel Policy Department of the Ministry of Defense of Ukraine, Colonel

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ІНТЕГРАЦІЯ СТАНДАРТІВ НАТО

MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION FOR THE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES POTENTIAL IN THE SECURITY AND DEFENSE SECTOR UNDER DIGITALIZATION: TRANSFORMATION AND INTEGRATION OF NATO STANDARDS

Анотація

У статті комплексно досліджено механізми державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони України (далі – МДУ КП) в умовах цифровізації та євроатлантичної інтеграції. Встановлено, що ефективність цих механізмів визначається не окремими інструментами, а ступенем інтеграції цифрових платформ, компетентнісного підходу та стандартів НАТО в єдину управлінську систему. Виявлено системний дисбаланс: мотивація персоналу, оцінювання результативності та кар'єрне просування функціонують як автономні елементи, що знижує прогнозованість кадрових рішень. Доведено, що цифровізація виступає не допоміжним засобом, а базовою умовою трансформації МДУ КП, а

інтеграція стандартів НАТО (STANAG 2116, система професійної військової освіти, компетентнісне управління) – стратегічним орієнтиром. Запропоновано концептуальну модель модернізації, що поєднує створення єдиної цифрової платформи кадрового менеджменту, впровадження аналітики персоналу на основі Big Data та психофізіологічних комплексів оцінювання, а також інституціоналізацію кадрового резерву як інструменту довгострокового планування.

Ключові слова: механізми державного управління, кадровий потенціал, сектор безпеки і оборони, цифровізація, стандарти НАТО, управління кар'єрою.

Abstract

The article comprehensively examines the mechanisms of public administration for the development of human resources potential in the security and defense sector of Ukraine (hereinafter – MPA HRP) under conditions of digitalization and Euro-Atlantic integration. It is established that the effectiveness of these mechanisms is determined not by individual tools, but by the degree of integration of digital platforms, competency-based approach, and NATO standards into a unified management system. A systemic imbalance is identified: personnel motivation, performance evaluation, and career advancement function as autonomous elements, which reduces the predictability of personnel decisions. It is proven that digitalization serves not as an auxiliary tool but as a fundamental condition for the transformation of MPA HRP, while the integration of NATO standards (STANAG 2116, professional military education system, competency-based management) acts as a strategic benchmark. A conceptual modernization model is proposed, combining the creation of a unified digital personnel management platform, the implementation of Big Data-based personnel analytics

and psychophysiological assessment complexes, as well as the institutionalization of the personnel reserve as a long-term planning tool.

Keywords: mechanisms of public administration, human resources potential, security and defense sector, digitalization, NATO standards, career management.

Постановка проблеми

Сучасний стан розвитку сектору безпеки і оборони України характеризується накладанням трьох взаємопов'язаних викликів: триваючої повномасштабної збройної агресії, стратегічного курсу на євроатлантичну інтеграцію та необхідності цифрової трансформації всіх сфер державного управління. У цьому контексті механізми державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони (МДУ КП) набувають критичного значення, оскільки саме якість людського ресурсу визначає спроможність сил оборони виконувати покладені завдання.

Водночас чинна система характеризується глибинним дисбалансом. Як засвідчують результати науково-дослідних робіт Науково-методичного центру кадрової політики Міністерства оборони України (2016–2021 рр.), фрагментарність кадрового управління проявляється у розриві між стратегічним плануванням потреб у персоналі та реальними механізмами добору, оцінювання й кар'єрного просування. Мотивація, оцінювання результативності та управління кар'єрою функціонують як автономні контури, що не утворюють єдиного кадрового циклу. Це призводить до того, що навіть концептуально обґрунтовані рішення залишаються декларативними, а кадровий потенціал використовується неоптимально.

Проблема посилюється відсутністю системної інтеграції цифрових інструментів у повсякденну кадрову практику, а також повільними темпами адаптації стандартів НАТО у сфері управління персоналом. Тому метою

статті є обґрунтування концептуальних засад трансформації МДУ КП через поєднання цифровізації, інновацій та інтеграції стандартів НАТО.

Аналіз літературних джерел

Теоретичне підґрунтя дослідження МДУ КП формується на перетині інституціональної теорії (Д. Норт, В. Скотт), концепції безпекового управління (Е. Краманн) та теорії військово-професійної соціалізації (С. Гантінгтон, П. Фівер). У вітчизняному дискурсі вагомий внесок зробили В. Сокуренко, В. Гурковський, Є. Романенко, О. Акімов, Ю. Клят, які досліджували професіоналізацію персоналу, компетентнісний підхід та стандартизацію кадрових процесів.

Особливе значення мають науково-дослідні роботи НМЦ КП МОУ (2016–2021), зокрема: «Дослідження ефективності підготовки та прийняття кадрових рішень на підставі застосування вимог до кандидатів на посади військовослужбовців» (2018), «Обґрунтування доцільних шляхів підвищення ефективності функціонування системи управління кар'єрою» (2019), «Обґрунтування порядку формування та використання Резерву кандидатів для просування по службі» (2021). У цих працях зафіксовано ключову суперечність: наявність розвиненої нормативної бази поряд із фрагментарністю її практичної реалізації.

Водночас питання інтеграції цифрових технологій у МДУ КП та їх поєднання зі стандартами НАТО залишаються недостатньо дослідженими. Зарубіжні напрацювання (Дж. Марлер, Дж. Будро – e-HRM; С. Фалетта, В. Комбз – data-driven HRM) створюють методологічну рамку, але потребують адаптації до специфіки українського сектору безпеки і оборони.

Виклад результатів дослідження

Ефективність механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони (МДУ КП) не зводиться до сукупності адміністративних процедур — вона визначається глибинним ступенем

інституційної узгодженості між нормативним, організаційним та операційним рівнями. Нормативний рівень охоплює стратегічні документи (Стратегія національної безпеки, Стратегія воєнної безпеки, Концепція військової кадрової політики до 2028 року) та законодавчі акти (Закони України «Про національну безпеку України», «Про оборону України», «Про військовий обов'язок і військову службу»). Організаційний рівень представлений структурами, що реалізують кадрову політику: Міністерство оборони України, Департамент кадрової політики МОУ, Генеральний штаб ЗСУ, кадрові органи військових частин. Операційний рівень — це безпосередні процедури добору, підготовки, оцінювання, ротації та просування персоналу.

Застосування підходу security governance (управління безпекою) дозволяє розглядати кадровий потенціал не як статичний ресурс, а як динамічну систему, що потребує безперервного відтворення через замкнений цикл: планування потреб у персоналі → добір кандидатів → професійна підготовка → оцінювання результативності → кар'єрне просування → повторне планування з урахуванням зворотного зв'язку. Саме цей цикл нині є розірваним, що підтверджується результатами науково-дослідних робіт НМЦ КП МОУ (2018–2021). Результати оцінювання слабко корелюють із мотиваційними механізмами та рішеннями про кар'єрне зростання, а кадровий резерв у багатьох випадках існує формально, не виконуючи функції інструменту довгострокового планування.

Аналіз практики кадрового забезпечення у Збройних Силах України, проведений на основі узагальнення даних НДР 2018–2021 років, а також матеріалів емпіричних досліджень автора (анкетування респондентів у структурі Департаменту кадрової політики МОУ, n=64–120 за різними напрямами), виявляє три ключові зони системного дисбалансу.

Перша зона — мотиваційні механізми. Вони зосереджені переважно на матеріальних стимулах (грошове забезпечення, надбавки, пільги), тоді як професійна та кар'єрна мотивація залишаються недостатньо розвиненими. Понад 60% опитаних респондентів вказали, що можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання не мають вирішального впливу на їхню службову залученість. Це свідчить про домінування екстринсивної (зовнішньої) мотивації над інтринсивною (внутрішньою), що в довгостроковій перспективі знижує стійкість кадрової системи.

Друга зона — оцінювання результативності. Процедури оцінювання переважно формалізовані, орієнтовані на констатацію виконання/невиконання посадових обов'язків, але не виконують функції зворотного зв'язку для професійного розвитку. Лише 27–29% респондентів (залежно від дослідження) підтвердили, що результати оцінювання мають визначальний вплив на формування кадрового резерву або рішення про просування. У 52–62% випадків оцінювання не виконує інтегруючої функції в єдиному кадровому циклі, що призводить до втрати аналітичної цінності накопичених даних.

Третя зона — управління кар'єрою. Цей елемент має найкраще наукове підґрунтя (НДР 2019 р. «Обґрунтування доцільних шляхів підвищення ефективності функціонування системи управління кар'єрою військовослужбовців Збройних Сил України» містить розгорнуті моделі кар'єрного планування). Однак у практичній площині управління кар'єрою залишається неінтегрованим з мотивацією та оцінюванням. Кар'єрне просування нерідко базується на вислузі років або суб'єктивних рішеннях, а не на прозорих критеріях результативності та компетентностей.

Наслідком цього системного дисбалансу є низька прогнозованість кадрових рішень. Відсутність чіткого зв'язку між якістю службової діяльності, стимулюванням та кар'єрним зростанням породжує недовіру до

кадрової системи, знижує мотивацію до професійного вдосконалення та створює ризики втрати висококваліфікованих кадрів.

Подолання розриву між окремими елементами МДУ КП можливе лише через створення єдиного цифрового середовища, яке фізично та логічно інтегрує розрізнені процеси. Цифровізація тут виступає не як додатковий інструмент оптимізації, а як базова умова, що змінює саму логіку управління — від реактивної (реагування на поточні потреби) до проактивної (прогнозування та планування).

Запропонована автором цифрова платформа «Defense HR Portal» («Кадри оборони») має забезпечити чотири ключові функції.

По-перше, централізований облік даних про персонал, що включає не лише формальні характеристики (посада, звання, стаж), а й якісні параметри: рівень професійної кваліфікації, набуті компетентності, досвід участі в бойових діях, результати періодичних оцінювань, дані про проходження курсів підвищення кваліфікації та професійної військової освіти (PME).

По-друге, автоматизоване співставлення вимог до посад і компетентностей кандидатів. Це дозволяє перейти від практики «призначення за знайомством» або «за наявністю вільної посади» до об’єктивного підбору на основі цифрового профілю військовослужбовця. Платформа може генерувати рекомендації щодо найбільш відповідних кандидатів на вакантні посади, враховуючи не лише формальну кваліфікацію, а й прогнозований потенціал розвитку.

По-третє, прозору систему кар’єрного планування з доступом до інформації про наявні вакансії, критерії відбору, терміни ротації та вимоги до кандидатів. Це забезпечує реалізацію принципу меритократії — кожен військовослужбовець має змогу бачити кар’єрні перспективи та свідомо планувати власний професійний розвиток.

По-четверте, аналітичний модуль для прогнозування кадрових потреб. На основі накопичених даних про плинність, вікову структуру, рівень кваліфікації, виконання освітніх програм та інші параметри система може будувати прогнози щодо майбутнього дефіциту за окремими спеціальностями або рівнями управління, що дозволяє своєчасно коригувати програми підготовки та добору.

Реалізація цифрової платформи автоматично створює передумови для інтеграції: результати оцінювання стають доступними для кадрових органів, що приймають рішення про просування; формування резерву спирається на об'єктивні дані, а не на суб'єктивні оцінки окремих командирів; мотиваційні механізми набувають прозорості, оскільки критерії заохочення та преміювання можуть бути прив'язані до досягнутих результатів, зафіксованих у системі. Цифровізація, таким чином, виступає каталізатором системної інтеграції, а не просто технічним оновленням.

Перехід до компетентнісної моделі, закріпленої у стандартах НАТО, дозволяє не лише формально адаптувати нормативну базу, а й змінити управлінську парадигму. Три стандарти мають тут визначальне значення.

STANAG 2116 (NATO Codes for Grades of Military Personnel) забезпечує уніфікацію військових звань та посад, створюючи передумови для порівнянності кадрових структур України та держав-членів Альянсу. Імплементація цього стандарту дозволяє автоматизовано співставляти посади різних рівнів, що є необхідною умовою для участі в багатонаціональних операціях та обміну персоналом.

Система професійної військової освіти (PME), визначена документами MC 0458/3 та AJP-7, розглядає освіту як безперервний процес, інтегрований у кар'єрне планування. Це означає, що проходження певних рівнів PME є не просто формальною вимогою, а обов'язковою передумовою для зайняття

вищих посад. Цифрова платформа має автоматизовано відстежувати виконання цих вимог.

Підходи до управління сержантським складом (NCO) передбачають формування сержантського корпусу як окремої управлінської ланки, відповідальної за підготовку, дисципліну та повсякденне функціонування підрозділів. Це потребує створення окремих кар'єрних траєкторій, системи професійної підготовки та критеріїв оцінювання для сержантського складу.

Ключовим є те, що інтеграція цих стандартів має відбуватися одночасно з цифровізацією, а не послідовно. Без цифрової платформи стандарти залишаються декларативними — неможливо автоматизовано відстежувати виконання вимог PME, співставляти коди STANAG 2116 або вести об'єктивний облік компетентностей сержантського складу. Цифрова платформа, своєю чергою, стає інструментом імплементації компетентнісного підходу, автоматизованого відстеження виконання вимог PME та прозорого кар'єрного просування за принципом меритократії.

Впровадження аналітики великих даних (Big Data) дозволяє перейти від інтуїтивних рішень до прогнозування кадрових ризиків — плинності, професійного вигорання, невідповідності кваліфікації посадовим вимогам. Аналітичний модуль платформи може виявляти приховані закономірності: наприклад, зв'язок між певними типами бойового досвіду та успішністю виконання управлінських функцій, або між частотою ротацій та рівнем лояльності персоналу.

Використання психофізіологічних комплексів оцінювання на етапах добору та ротації підвищує об'єктивність визначення придатності до служби в екстремальних умовах. Запропонований комплекс «Military Psychophysiological Assessment Complex» (MPAC) має включати сенсорні пристрої для вимірювання психоемоційного стану, програмне забезпечення для обробки даних та аналітичні модулі для формування висновків. Це

особливо актуально для посад, пов'язаних з прийняттям рішень в умовах високого стресу.

Водночас застосування штучного інтелекту (AI-рекрутинг) має бути обмежене первинним відбором з обов'язковим контролем людини («human-in-the-loop»). Пропонована система «AI Military Recruitment System» (AIMRS) може здійснювати автоматизований аналіз анкетних даних, професійних навичок та формальних критеріїв, однак остаточне рішення про допуск до подальших етапів відбору ухвалює уповноважена посадова особа. Такий підхід відповідає вимогам етики, безпеки та запобігає дискримінаційним ризикам, пов'язаним із «чорним ящиком» алгоритмів.

Узагальнення результатів дозволяє запропонувати концептуальну модель, у межах якої цифровізація, інновації та стандарти НАТО не є окремими напрямами, а утворюють єдиний взаємопов'язаний комплекс. Цифрова платформа є технологічною основою, що забезпечує збір, зберігання, обробку та аналіз кадрових даних. Компетентнісний підхід та система PME — змістовним наповненням, яке визначає, які саме дані мають збиратися та як вони інтерпретуються. Прозорі процедури кар'єрного просування та оцінювання — механізмом реалізації, що перетворює накопичену інформацію на конкретні управлінські рішення.

Лише за такої умови кадровий резерв перестає бути формальним списком і стає інструментом довгострокового стратегічного планування. Мотивація персоналу — похідною від об'єктивних результатів служби, зафіксованих у цифровому профілі, а не від суб'єктивних оцінок. Управління кар'єрою — безперервним процесом, інтегрованим з оцінюванням та професійним розвитком.

Така модель не лише підвищує ефективність використання наявного кадрового потенціалу, але й створює передумови для інституційної стійкості сектору безпеки і оборони в умовах довготривалих безпекових викликів.

Подальша імплементація моделі потребує розробки технічних специфікацій цифрової платформи, адаптованих до вимог інформаційної безпеки, а також нормативного закріплення нових процедур у відомчих актах Міністерства оборони України.

Висновки

Система МДУ КП в Україні характеризується фрагментарністю: мотивація, оцінювання результативності та управління кар'єрою не утворюють єдиного кадрового циклу, що знижує прогнозованість кадрових рішень та ефективність використання кадрового потенціалу.

Цифровізація виступає не допоміжним інструментом, а базовою умовою трансформації МДУ КП, оскільки лише єдина цифрова платформа здатна інтегрувати розрізнені елементи (облік, оцінювання, планування) в аналітично-прогностичну систему.

Інтеграція стандартів НАТО (STANAG 2116, PME, компетентнісне управління) має здійснюватися одночасно з цифровізацією, оскільки цифрове середовище є необхідною умовою практичної імплементації цих стандартів (автоматизоване співставлення рангів, відстеження виконання освітніх програм, прозоре кар'єрне просування).

Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку конкретних технічних рішень цифрової платформи, адаптованих до вимог інформаційної безпеки, а також на емпіричну верифікацію запропонованої моделі в умовах реального функціонування кадрових органів сектору безпеки і оборони.

Література

1. Сокуренко В. Кадрова політика в оборонному секторі: поняття, зміст і основні напрями реалізації. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Юридичні науки*. 2015. Вип. 5. Т. 3. С. 63–66.

2. Гурковський В., Романенко Є., Андрусяк М., Русецький Р. Кадрова політика у Збройних силах України: концепція управління інтелектуальним потенціалом. *Military Strategy and Technology*. 2025. Vol. 3 (3). С. 39–49.

3. Клят Ю., Семененко О., Андрусяк М. та ін. Глосарій кадрового менеджменту та мобілізаційної роботи у Збройних Силах України. Київ: Ліра-К, 2025. 258 с.

4. НДР Міністерства оборони України (НМЦ КП МОУ). Дослідження ефективності підготовки та прийняття кадрових рішень на підставі застосування вимог до кандидатів на посади військовослужбовців Збройних Сил України. Київ, 2018. 213 с.

5. НДР Міністерства оборони України (НМЦ КП МОУ). Обґрунтування доцільних шляхів підвищення ефективності функціонування системи управління кар'єрою військовослужбовців Збройних Сил України. Київ, 2019. 227 с.

6. НДР Міністерства оборони України (НМЦ КП МОУ). Обґрунтування порядку формування та використання Резерву кандидатів для просування по службі в умовах впровадження управління кар'єрою військовослужбовців за військовими званнями. Київ, 2021. 100 с.

7. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 152 p.

8. Scott W. R. Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities. 4th ed. Los Angeles: SAGE Publications, 2014. 360 p.

9. Krahmann E. Conceptualizing Security Governance. *Cooperation and Conflict*. 2003. Vol. 38, No. 1. P. 5–26.

10. Huntington S. P. The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations. Cambridge: Harvard University Press, 1957. 534 p.

11. Feaver P. D. Armed Servants: Agency, Oversight, and Civil-Military Relations. Cambridge: Harvard University Press, 2003. 352 p.

12. Marler J. H., Boudreau J. W. An evidence-based review of HR analytics. *International Journal of Human Resource Management*. 2021. Vol. 32, No. 1. P. 1–36.

13. Falletta S., Combs W. The HR analytics cycle: a seven-step process for building evidence-based HR. *Journal of Organizational Effectiveness*. 2021. Vol. 8, No. 2. P. 157–175.

14. NATO Standardization Office. STANAG 2116: NATO Codes for Grades of Military Personnel. Brussels: NATO, 2021. 34 p.

15. NATO. Allied Joint Doctrine for Education and Training (AJP-7). Brussels: NATO Standardization Office, 2016. 200 p.

16. Akimov O., Akimova L. Competency-based approach to building human resources for public administration in the security and defence sector. *Democratic Governance*. 2025. Vol. 18, No. 1. P. 18–27.

17. Золотов А. Компетентісна модель управління персоналом у Збройних силах: теоретичне обґрунтування та практичні аспекти. *Національні інтереси України*. 2025. № 11 (16). С. 228–248.

References

1. Sokurenko, V. (2015). Kadrova polityka v oboronomu sektori: poniattia, zmist i osnovni napriamy realizatsii. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriia: Yurydychni nauky*, 5(3), 63–66.

2. Hurkovskyi, V., Romanenko, Ye., Andrusiak, M., Rusetskyi, R. (2025). Kadrova polityka u Zbroinykh sylakh Ukrainy: kontseptsiia upravlinnia intelektualnym potentsialom. *Military Strategy and Technology*, 3(3), 39–49.

3. Kliat, Yu., Semenenko, O., Andrusiak, M. et al. (2025). *Glosarii kadrovoho menedzhmentu ta mobilizatsiinoi roboty u Zbroinykh Sylakh Ukrainy*. Kyiv: Lira-K.

4. Research work of the Ministry of Defence of Ukraine (SMC PD MOD). (2018). *Study of the effectiveness of training and personnel decision-making based on requirements for candidates for military positions of the Armed Forces of Ukraine*. Kyiv.

5. Research work of the Ministry of Defence of Ukraine (SMC PD MOD). (2019). *Justification of effective ways to improve the functioning of the career management system for servicemen of the Armed Forces of Ukraine*. Kyiv.

6. Research work of the Ministry of Defence of Ukraine (SMC PD MOD). (2021). *Justification of the procedure for formation and use of the Candidate Reserve for promotion under the conditions of career management by military ranks*. Kyiv.

7. North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.

8. Scott, W. R. (2014). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities* (4th ed.). Los Angeles: SAGE Publications.

9. Krahmann, E. (2003). Conceptualizing Security Governance. *Cooperation and Conflict*, 38(1), 5–26.

10. Huntington, S. P. (1957). *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations*. Cambridge: Harvard University Press.

11. Feaver, P. D. (2003). *Armed Servants: Agency, Oversight, and Civil-Military Relations*. Cambridge: Harvard University Press.

12. Marler, J. H., Boudreau, J. W. (2021). An evidence-based review of HR analytics. *International Journal of Human Resource Management*, 32(1), 1–36.

13. Falletta, S., Combs, W. (2021). The HR analytics cycle: a seven-step process for building evidence-based HR. *Journal of Organizational Effectiveness*, 8(2), 157–175.

14. NATO Standardization Office. (2021). *STANAG 2116: NATO Codes for Grades of Military Personnel*. Brussels: NATO.

15. NATO. (2016). *Allied Joint Doctrine for Education and Training (AJP-7)*. Brussels: NATO Standardization Office.

16. Akimov, O., Akimova, L. (2025). Competency-based approach to building human resources for public administration in the security and defence sector. *Democratic Governance*, 18(1), 18–27.

17. Zolotov, A. (2025). Kompetentisna model upravlinnia personalom u Zbroinykh sylakh: teoretychne obgruntuvannia ta praktychni aspekty. *Natsionalni interesy Ukrainy*, 11(16), 228–248.