

Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний
заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом»
Інститут дистанційного навчання

На правах рукопису

Білявський Сергій Володимирович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

*Державне управління розвитком
людського потенціалу Збройних Сил
України.*

подається на здобуття
ступеня вищої освіти “*Магістр*”
Спеціальність “*Публічне управління*”

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Сливка О.А.

Виконано студентом групи:

ТУтр – 8 – 24 – МІПУА (2,0 здс)

(підпис)

Рукопис закінчено _____

(дата)

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ	7
1.1. Сутність та зміст людського потенціалу в системі сектору безпеки і оборони	7
1.2. Складові людського потенціалу Збройних Сил України	18
1.3 Принципи державного управління розвитком людського потенціалу Збройних Сил України	26
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ	37
2.1. Організаційна структура управління людським потенціалом у Збройних Силах України	37
2.2. Оцінювання сучасного стану управління розвитком людським потенціалом військовослужбовців	44
Висновки до розділу 2	62
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ	65
Висновки до розділу 3	73
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79

ВСТУП

Збройні Сили України сьогодні об'єднують значну частину населення української держави, виконуючи ключову роль у забезпеченні національної безпеки та захисті суверенітету країни. Такий масштабний людський потенціал у сфері оборонного сектору потребує системного оцінювання, ефективних механізмів управління, а також формування умов для його збереження, професійного розвитку та ефективного використання. У сучасних умовах державне управління розвитком людського потенціалу в системі Збройних Сил України набуває особливого значення, оскільки саме рівень професійної підготовки, мотивації, психологічної стійкості та адаптивності військовослужбовців визначає ефективність виконання бойових завдань і загальний рівень обороноздатності держави. Якісна підготовка та постійний розвиток військовослужбовців сьогодні є одним із ключових чинників забезпечення стійкості та ефективного функціонування сектору безпеки і оборони України.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю вдосконалення механізмів державного управління людським потенціалом Збройних Сил України в умовах воєнного стану, реформування сектору безпеки та оборони, а також інтеграції України до євроатлантичного безпекового простору. Сучасна система кадрового забезпечення ЗСУ потребує модернізації відповідно до міжнародних стандартів, впровадження цифрових HR-технологій, новітніх підходів до професійного навчання, оцінювання персоналу та управління кар'єрним розвитком військовослужбовців.

Необхідність формування ефективних підходів до управління розвитком людського потенціалу Збройних Сил України виникла ще з моменту здобуття Україною незалежності. Проте тривалий час цьому напряму не приділялося достатньої уваги, оскільки основний акцент державної політики був зосереджений на вирішенні поточних соціально-

економічних та безпекових проблем, а також на реагуванні на кризові ситуації, що виникали в державі. У результаті питання стратегічного розвитку людського потенціалу у військовій сфері залишалися недостатньо систематизованими та комплексно неврегульованими.

Початок військової агресії з боку російської федерації у 2014 році проти територіальної цілісності України, а також повномасштабне вторгнення 24 лютого 2022 року суттєво загострили проблему ефективного управління людським потенціалом у секторі безпеки й оборони. В умовах масштабних бойових дій особливо гостро проявилися недоліки кадрового забезпечення, професійної підготовки, системи мотивації, психологічної підтримки та управління кар'єрним розвитком військовослужбовців. Це засвідчило необхідність формування сучасної, цілісної та ефективної системи управління людським потенціалом у Збройних Силах України, здатної забезпечити стійкість, адаптивність та високий рівень професійної готовності особового складу відповідно до сучасних викликів і стандартів НАТО.

Важливе значення у сфері управління розвитком людського потенціалу Збройних Сил України мають програмні документи державної політики, зокрема: «Політика залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони», «Стратегія залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України на період до 2027 року», а також «Концепція військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року». Прийняття зазначених документів свідчить про поступовий перехід до сучасної моделі управління людським потенціалом у секторі безпеки та оборони. Одним з елементів, якого є саме забезпечення розвитку людського потенціалу військовослужбовців.

Теоретичні та практичні аспекти державного управління розвитком людським потенціалом досліджували вітчизняні та зарубіжні науковці, зокрема у сфері публічного управління, управління персоналом, військового менеджменту та стратегічного розвитку. Проте в умовах сучасних безпекових викликів та трансформації Збройних Сил України виникає

потреба у комплексному дослідженні механізмів розвитку людського потенціалу саме у військовій сфері.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення державного управління розвитком людського потенціалу Збройних Сил України.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

дослідити сутність та зміст людського потенціалу у системі сектору безпеки і оборони;

проаналізувати складові людського потенціалу Збройних Сил України;

охарактеризувати принципи державного управління розвитком людського потенціалу ЗСУ;

здійснити аналіз організаційної структури управління людським потенціалом ЗСУ;

провести оцінку сучасного стану управління розвитком людського потенціалу ЗСУ;

розробити рекомендації щодо вдосконалення системи державного управління розвитком людського потенціалу ЗСУ.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є людський потенціал Збройних Сил України.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є система державного управління у сфері розвитку людського потенціалу Збройних Сил України.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема методи аналізу і синтезу, системного підходу, порівняльного аналізу, статистичного аналізу, узагальнення, прогнозування та графічного моделювання.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у комплексному дослідженні сучасних механізмів державного управління розвитком людського потенціалу Збройних Сил України та розробці практичних рекомендацій щодо їх удосконалення в умовах воєнного стану та євроатлантичної інтеграції.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій органами державної влади, Міністерством оборони України, кадровими структурами Збройних Сил України, а також у системі професійної підготовки та перепідготовки військовослужбовців.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, документи Міністерства оборони України, стратегічні документи НАТО, наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, статистичні матеріали, аналітичні звіти та офіційні інформаційні ресурси.

Структура магістерської роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний зміст роботи логічно підпорядкований меті та завданням дослідження.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

1.1. Сутність та зміст людського потенціалу в системі сектору безпеки і оборони

Питання розвитку людського потенціалу є предметом наукових досліджень і практичної діяльності протягом тривалого періоду часу. Сучасні умови суспільного розвитку засвідчують, що людський потенціал виступає одним із ключових ресурсів ефективного функціонування будь-якої організації та держави загалом. У зв'язку з цим проблематика його формування, збереження, розвитку та ефективного використання набуває особливої актуальності як у науковому, так і в управлінському середовищі.

Сьогодні поняття людського потенціалу застосовується не лише щодо економічних організацій та суб'єктів господарювання, але й активно використовується у сфері публічного управління, секторі безпеки і оборони, системі військового управління та цивільного захисту. У цих сферах людський потенціал розглядається як стратегічний ресурс, від якого залежить ефективність реалізації державної політики, рівень національної безпеки, спроможність реагувати на кризові ситуації та забезпечувати стійкість державних інституцій. Особливої ваги розвиток людського потенціалу набуває в умовах воєнного стану, коли професійна підготовка, мотивація, психологічна стійкість та здатність до адаптації персоналу безпосередньо впливають на результативність функціонування сектору безпеки й оборони України.

У науковій літературі єдиного підходу до визначення поняття «людський потенціал» немає. Адже воно формувалося під впливом різних наукових шкіл, в основі яких були дослідження, що переважно стосувалися людського капіталу та людських ресурсів. Людський потенціал — це

категорія, яка формується та функціонує на перетині багатьох дисциплін, тому її обґрунтовано вважають міждисциплінарною. Вона пройшла тривалий шлях еволюції у різних наукових школах, які відповідно сформували власний підхід до її сутності та розуміння. Зокрема, аналізована наукова категорія є предметом дослідження у представників економічних, соціологічних, психологічних та управлінських наукових шкіл. Таким чином, варто навести та систематизувати основні визначення поняття «людський потенціал», щоб сформувати цілісне бачення його еволюційного розвитку та специфіки.

Українські науковці досліджуючи людський потенціал наголошують на його кількісних та якісних характеристиках. Загалом, їхні думки щодо людського потенціалу охоплюють широкий спектр вроджених та набутих властивостей людини, які вони використовує у трудовому, приватному та суспільному житті.

Зокрема, на якісних параметрах людського потенціалу населення, наголошують економісти науковці О.Амошта та В. Антонюк. Зокрема, вони стверджують, що перш за все під людським потенціалом потрібно розуміти «високі характеристики людини, що дають їй можливість прожити тривале та благополучне життя» [5]. Зазначені науковці згадують, що людський потенціал є категорією, яка впливає на формування загального багатства суспільства в цілому. Тому, розвиток людського потенціалу вони вважають провідною метою суспільного буття» [5].

Інша українська науковиця Л. Бстелесна формуючи зміст поняття людський потенціал виходить з комплексності його формування. Адже, вказує, що до нього входять «здібності, можливості й потреба людей працювати, сукупність різних їх якостей, що визначають особистість, як фізичних, так і духовних» [6]. Крім природніх даних у вигляді здібностей, до людського потенціалу, дослідниця відносить ще й можливості працювати та реалізації власних професійних якостей. Такий підхід свідчить про те, що людський потенціал розглядається не лише як сукупність вроджених характеристик особистості, але і як здатність людини застосовувати свої

знання, навички, фізичні та інтелектуальні можливості у процесі трудової діяльності.

Більш глибоким з позиції наукового пізнання є думка В. Близнюк щодо трактування сутності людського потенціалу. Авторка визначає людський потенціал як «...сукупну здатність суспільства до освоєння і осмислення світу, накопичення знань, створення на цій основі інтелектуальних продуктів та системи прийняття, переробки, використання, відтворення і передавання інформації» [7]. У межах даного підходу людський потенціал розглядається не лише як сукупність індивідуальних здібностей окремої людини, а як стратегічний інтелектуальний ресурс суспільства та держави. Особливий акцент робиться на здатності суспільства генерувати нові знання, забезпечувати розвиток науки, освіти, інформаційних систем та ефективно використовувати інтелектуальні ресурси для досягнення суспільного прогресу. Такий підхід суттєво розширює зміст поняття людського потенціалу, оскільки включає до його структури не лише професійні навички та фізичні можливості людини, але й інтелектуальний, інформаційний та інноваційний компоненти. Відповідно, розвиток людського потенціалу передбачає створення умов для накопичення знань, формування сучасних компетентностей, розвитку критичного мислення та здатності до адаптації в умовах постійних змін.

У деяких наукових дослідженнях людський потенціал розглядається як поняття, близьке або навіть тотожне трудовому (виробничому) потенціалу. Такий підхід ґрунтується на тому, що основою реалізації людського потенціалу є трудова діяльність людини, у процесі якої відбувається використання її професійних знань, навичок, здібностей та особистісних якостей.

Зокрема, Д. Богиня зазначає, що подібне трактування є цілком логічним, оскільки людський потенціал, який об'єднує індивідуальні та соціально-демографічні характеристики людини, безпосередньо бере участь у трудових відносинах. У цьому контексті людський потенціал розглядається

як здатність людини до продуктивної діяльності, професійної реалізації та виконання певних функцій у межах суспільного виробництва або державного управління.

Разом із тим, людський потенціал є ширшою категорією порівняно з трудовим потенціалом, оскільки охоплює не лише можливості людини до праці, але й її інтелектуальні, моральні, духовні, психологічні та соціальні характеристики. Трудовий потенціал переважно пов'язаний із професійною діяльністю та економічною ефективністю, тоді як людський потенціал включає комплекс можливостей особистості до розвитку, самореалізації та участі у суспільних процесах.

На думку О. Грішнєвої, С. Трубич людський потенціал є «сукупністю соціально-демографічного, соціально-економічного та соціокультурного потенціалів» [9]. Такий підхід демонструє багатокомпонентний характер людського потенціалу та підкреслює його залежність від широкого спектра суспільних чинників. Схожою є й позиція відомої науковиці, академіка НАН України, керівниці Інституту демографії та проблем якості життя Елли Лібанової. Вона визначає, людський потенціал як сукупність демографічних, психофізіологічних, професійно-освітніх та соціокультурних характеристик населення. Всі наведені характеристики дають особі можливості для самовідтворення, розвитку та ефективної життєдіяльності в умовах високих ризиків невизначеності. Оскільки, дослідниця займається демографічними проблемами українського населення, то вона наголошує на важливості збереження потенціалу в умовах демографічної кризи.

Отже, у межах даного трактування вказаних науковців, соціально-демографічний потенціал охоплює чисельність населення, стан здоров'я, рівень народжуваності, тривалість життя та інші демографічні характеристики суспільства. Соціально-економічний потенціал пов'язаний із рівнем освіти, професійної підготовки, зайнятості, доходів населення та можливостями економічної самореалізації особистості. Водночас соціокультурний потенціал включає систему цінностей, моральні якості,

рівень культури, соціальної відповідальності, патріотизму та духовного розвитку людини.

Зазначений підхід дозволяє розглядати людський потенціал як комплексну соціальну категорію, розвиток якої залежить не лише від економічних умов, але й від рівня розвитку суспільства, державної політики, системи освіти, культури та соціального забезпечення. Відповідно, ефективне управління людським потенціалом потребує комплексного підходу, який охоплює різні сфери суспільного розвитку та забезпечує створення умов для всебічної реалізації можливостей людини.

У визначенні людського потенціалу С. Пирожкова прослідковується поєднання соціального та економічного підходу. На його думку, ця категорія визначається як «системне утворення, зміст і функції якого розкриваються у процесі взаємозв'язку і взаємодії його складових, реалізація яких у ході життєдіяльності призводить до певних досягнень людини, що мають соціальну значимість» [36]. Зазначене трактування свідчить про комплексний характер людського потенціалу та його багатовекторну структуру. Автор розглядає людський потенціал не як сукупність окремих характеристик людини, а як цілісну систему взаємопов'язаних елементів, які формуються та реалізуються у процесі життєдіяльності особистості. Такий підхід дозволяє поєднати економічні, соціальні, культурні, професійні та психологічні аспекти розвитку людини в єдину систему.

Особливістю даного підходу є акцент на соціальній значущості результатів реалізації людського потенціалу. Тобто, важливим є не лише наявність у людини певних здібностей, знань чи професійних навичок, але й можливість їх практичного застосування для досягнення суспільно корисних результатів. Відповідно, людський потенціал розглядається як ресурс суспільного розвитку, який здатний впливати на соціальну стабільність, економічне зростання та ефективність функціонування державних інституцій.

Варто розглянути позицію визначення людського потенціалу

наведений А. Коломієць та О. Антонюк. Дослідники, аналізоване поняття розглядають у контексті публічного управління. На їх думку, людський потенціал є об'єктом стратегічного планування. Крім того, держава є основним архітектором під контролем якої відбувається побудова середовища для розвитку людського потенціалу.

Крім того, специфіка проведеного дослідження полягає у тому, що необхідно розглядати людський потенціал у вимірі військової організації – Збройних Сил України, наявність яких є обов'язковою ознакою будь якої державної влади. Тому, держава зацікавлена в ефективному формуванні та розвитку людського потенціалу Збройних Сил України.

У дослідженнях військових науковців та аналітиків, зокрема Національного інституту стратегічних досліджень (НІСД), окремо розробляються питання військово-людського потенціалу (потенціал сил оборони). Отже, це поняття означає здатність держави мобілізувати, якісно підготувати, психологічно забезпечити та ефективно застосовувати особовий склад для виконання завдань оборони. Крім того, у «Концепції військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року» використовують терміни кадровий потенціал, кадрові ресурси та людські ресурси Збройних Сил України (людський капітал ЗС України). Отже, у цьому правовому акті зазначається, що людські ресурси ЗС України складає персонал ЗС України. До наведених ресурсів ставиться ряд вимог, зокрема він повинен бути фізично розвинутим, навченим та підготовленим. Крім того, у визначенні зазначається, що людські ресурси ЗС України повинен володіти відповідним потенціалом для розвитку.

Наявні дефініції щодо людського потенціалу можна об'єднати у наступні групи:

Перший підхід у визначенні людського потенціалу сформований на основі ринково-капіталізованої парадигми. Він є економічним. Походження терміну та змісту поняття людський потенціал цього напрямку пов'язують з розвитком теорії людського капіталу, засновником якого є Т.Шульц та Г.

Беккер. У них людський потенціал – категорія, яка об'єднує наявні та можливі здібності людини. Таким чином, вони вважали, що основною для накопичення людського потенціалу є насамперед її здібності та можливості для їх набуття. Людський потенціал у аналізованому підході передбачає сукупність здоров'я, природних даних, набутих знань професійних навичок та мотивацій бажання індивіда до власного розвитку. Оскільки, даний підхід сформований у парадигмі економічних відносин, то людський потенціал розглядається з боку державного чи корпоративного управління. Зважаючи на це, людина з її потенціалом є об'єктом для інвестицій, які вона, держава чи підприємство здійснює в освіту, здоров'я. Відповідно, у майбутньому такі вкладення мають приносити додаткову вартість, підвищуючи рівень доходу працівника, підприємства та держави.

Оскільки даний підхід сформувався у межах економічних відносин, людський потенціал переважно розглядається з позицій державного або корпоративного управління. У цьому контексті людина та її потенціал виступають об'єктом інвестицій, які здійснюються державою, підприємством або самою особою у сферу освіти, професійної підготовки, охорони здоров'я та розвитку професійних компетентностей. Вважається, що такі інвестиції у майбутньому повинні забезпечувати отримання додаткової економічної вигоди, підвищення продуктивності праці, рівня доходів працівника, ефективності діяльності підприємства та конкурентоспроможності держави.

Для системи державного управління, зокрема у сфері безпеки й оборони, економічний підхід до розуміння людського потенціалу має важливе значення. Адже, запропонований підхід дозволяє розглядати професійну підготовку, освіту, розвиток компетентностей та соціальне забезпечення військовослужбовців як стратегічні інвестиції у розвиток оборонного потенціалу держави. Саме тому ефективне управління людським потенціалом Збройних Сил України повинно передбачати створення умов для постійного професійного розвитку особового складу, підтримання належного рівня мотивації, здоров'я та психологічної стійкості

військовослужбовців.

Наступний підхід до розгляду сутності людського потенціалу пов'язує із соціогуманітарною концепцією, яка сформувалася в межах теорії розширення людських спроможностей. Даний підхід виник як альтернатива прагматичному економічному баченню людського потенціалу, у межах якого людина переважно розглядалася як ресурс економічного розвитку або об'єкт інвестицій.

Соціогуманітарний підхід до дослідження людського потенціалу розкривається у працях Амартія Сен та Марта Нуссбаум. Основою даного напрямку є ідея про те, що головною метою розвитку суспільства повинно бути не лише економічне зростання, а насамперед створення умов для всебічного розвитку людини, розширення її можливостей та забезпечення гідного рівня життя.

У межах аналізованого підходу людський потенціал розглядається як рівень свободи та реальних спроможностей людини, які вона може використовувати для забезпечення власного добробуту, самореалізації та повноцінної участі у суспільному житті. Відповідно, розвиток людського потенціалу визначається не лише рівнем матеріального забезпечення, але й можливістю людини реалізовувати свої права, здібності та життєві потреби.

Зазначений напрям став основою для формування концепції сталого людського розвитку, яка була розроблена в межах діяльності Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН). У рамках цієї концепції рівень розвитку людського потенціалу оцінюється через систему інтегральних показників, які характеризують якість життя людини. До таких показників належать рівень тривалості життя, стан здоров'я населення, доступ до освіти, рівень соціального та правового захисту, можливості професійного розвитку та рівень суспільної безпеки.

Для системи публічного управління аналізований підхід має особливе значення, оскільки змінює традиційне бачення взаємодії держави та людини. Якщо в межах економічного підходу людина розглядається переважно як

ресурс для держави чи економіки, то соціогуманітарний підхід акцентує увагу на тому, що саме держава повинна створювати умови для розвитку людини, забезпечення її прав, свобод та реалізації потенційних можливостей.

У контексті функціонування Збройних Сил України даний підхід є особливо актуальним. Його реалізація передбачає необхідність комплексного забезпечення розвитку військовослужбовців не лише у професійному, але й у соціальному, психологічному та гуманітарному вимірах. Це охоплює питання соціального захисту, медичного забезпечення, психологічної підтримки, професійного розвитку, гарантування прав військовослужбовців та створення умов для їх повноцінної адаптації до сучасних безпекових викликів.

Не менш важливим для розгляду сутності людського потенціалу є аналіз його з позицій психологічного підходу. Він вивчає аналізовану категорію, використовуючи особливості суб'єктно-особистісної парадигми, що дозволяє змістити фокус наукового пошуку з макрорівня (держави чи інституції) на внутрішній простір окремого індивіда. У межах цього підходу людський потенціал розглядається не як пасивна сукупність статистичних характеристик. Аналізована категорія є більш широкою. Адже, можна сказати, до неї входять багато якісних та кількісних показників, що формують інтегральну та динамічну систему внутрішніх відновлюваних ресурсів людини, її творчих обдарувань, інтелектуальної гнучкості, емоційного інтелекту та вольових якостей. Таким чином, вони визначають її спроможність до саморозвитку, адаптації та ефективного функціонування в мінливому середовищі.

Отже, у цьому підході акцент робиться на здатності людини до внутрішнього розвитку та відновлення власних ресурсів. Людський потенціал у цьому контексті розглядається як система можливостей особистості, яка може постійно розширюватися та вдосконалюватися під впливом освіти, професійного досвіду, соціального середовища, мотивації та психологічної підтримки. Водночас важливе значення мають індивідуальні особливості людини, її здатність до саморегуляції, подолання труднощів та

адаптації до нових умов діяльності.

Для системи Збройних Сил України психологічний підхід до розуміння людського потенціалу має особливу актуальність, зважаючи на реалії сьогодення. Адже, діяльність військовослужбовців здійснюється в умовах підвищеного психоемоційного навантаження, ризику та невизначеності. Ефективність виконання службово-бойових завдань значною мірою залежить від рівня психологічної стійкості, емоційної врівноваженості, здатності швидко приймати рішення, працювати в команді та адаптуватися до кризових умов. Саме тому система державного управління розвитком людського потенціалу Збройних Сил України повинна охоплювати не лише професійну підготовку військовослужбовців, але й механізми психологічної підтримки, розвитку лідерських якостей, емоційного інтелекту та формування стресостійкості особового складу.

Людський потенціал також досліджується з позицій публічно-управлінського та менеджерського підходів. У межах цього напрямку органічно поєднуються елементи економічного, соціального та соціогуманітарного підходів до розуміння сутності людського потенціалу. Такий підхід ґрунтується на тому, що людський потенціал є однією з ключових передумов розвитку держави, її інституційної спроможності, соціальної стабільності та забезпечення національної безпеки.

У межах публічно-управлінського підходу людський потенціал розглядається як стратегічний, інтелектуальний та безпековий ресурс держави. Тому, саме рівень ефективності його використання, буде впливати на результативність функціонування системи державного управління, сектору безпеки й оборони, економіки та суспільства загалом. Водночас акцентується увага на необхідності не лише формування людського потенціалу, але й створення ефективних механізмів його розвитку, реалізації та збереження.

Зазначений підхід виходить із того, що значна частина людського потенціалу має прихований характер, а тому потребує якісної трансформації

у реальний людський капітал, здатний забезпечувати суспільний та державний розвиток. Така трансформація передбачає створення відповідних управлінських умов, за яких знання, професійні навички, інтелектуальні здібності та особистісні якості людини можуть бути ефективно реалізовані у практичній діяльності.

Для забезпечення ефективного використання людського потенціалу у системі публічного управління застосовуються різноманітні управлінські інструменти. До них належать кадрове планування, система прозорого кар'єрного просування, професійне навчання та підвищення кваліфікації, цифровізація кадрових і управлінських процесів, формування системи мотивації та стимулювання персоналу, а також механізми оцінювання ефективності діяльності працівників.

Особливої актуальності зазначений підхід набуває у сфері функціонування Збройних Сил України. Уже, сьогодні можна стверджувати, що саме людський потенціал виступає одним із ключових чинників забезпечення обороноздатності держави. Зважаючи, на існування безпекових викликів та воєнного стану, варто більш детально зосередитися на ефективному державному управлінні розвитком людського потенціалу ЗСУ. В його основі мають бути такі інструменти та механізми як впровадження сучасних HR-технологій, цифрових систем управління персоналом, прозорої системи кар'єрного зростання, удосконалення механізмів мотивації та професійного розвитку військовослужбовців відповідно до стандартів НАТО.

Варто розуміти, що людський потенціал Збройних Сил України відрізняється від людського потенціалу, який формується у цивільній сфері чи в межах комерційної організації. Зокрема, вони між собою відрізняються підходами в оцінці їх ефективності. Адже, людський потенціал організації чи цивільної сфери буде оцінюватися через економічну ефективність або досягненням рівня індивідуального добробуту особи. Людський потенціал збройних Сил України буде оцінюватися рівнем обороноздатності країни, бойовою готовністю підрозділів та мірою здатності їх адаптуватися до

мінливих умов сучасного високотехнологічного протистояння.

Таким чином, людський потенціал ЗСУ потрібно розглядати як інтегральну систему професійних знань, тактико-технічних навичок, морально-бойових якостей, ментальної стійкості та фізичних спроможностей особового складу, яка формується під цілеспрямованим впливом державних управлінських механізмів і може бути максимально ефективно реалізована для виконання завдань оборони України.

Отже, розглядаючи людський потенціал, науковці вказують на те, що він відкрив новий етап у розвитку людини. Адже, дослідженням поняттям пов'язують збільшення рівня продуктивних можливостей кожної людини, в тому числі в трудовому житті, що визначається якісними та кількісними показниками. Таким чином, для розвитку потенціалу людини важливими є інтелектуальні, соціальні, психологічні та культурні чинники. Інтелектуальний компонент визначає здатність людини до навчання, критичного мислення, аналізу інформації та прийняття рішень. Соціальний чинник пов'язаний із комунікативними навичками, здатністю до взаємодії, соціальної відповідальності та інтеграції у суспільство. Психологічний аспект охоплює мотивацію, емоційну стійкість, адаптивність та здатність діяти в умовах стресу. Водночас культурний компонент формує систему цінностей, моральних орієнтирів, патріотизму та духовного розвитку особистості.

Для системи Збройних Сил України зазначені чинники мають особливе значення, оскільки ефективність виконання службово-бойових завдань залежить не лише від професійної підготовки військовослужбовців, але й від рівня їх інтелектуального розвитку, морально-психологічної стійкості, соціальної згуртованості та сформованості ціннісних орієнтирів. Саме тому державне управління розвитком людського потенціалу у секторі безпеки й оборони повинно мати комплексний характер та бути спрямованим на всебічний розвиток особистості військовослужбовця.

1.2. Складові людського потенціалу Збройних Сил України

Людський потенціал Збройних Сил України становить специфічну категорію, яка формується у рамках чітко визначеної структури, яка має визначену мету, що визначається державою. Наявність та боєздатність регулярного війська є невіддільною, обов'язковою ознакою будь-якої суверенної державної влади, її суверенітету та суб'єктності на міжнародній арені. Тому, держава першочергово зацікавлений у формуванні ефективних механізмів збереження, відтворення та розвитку людського потенціалу у військовому секторі.

Людський потенціал ЗС України формується під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, які накладають обмежувальні та спеціальні прояви її складових.

Отже, до складових людського потенціалу ЗС України відносять наступні елементи: професійно-службовий, морально-психологічний та спеціально-функціональний. На рис. 1.1. зображено основні складові людського потенціалу ЗС України.



Рис. 1.1. Складові людського потенціалу Збройних Сил України

Професійно-службова складова відображає інтелектуально-кваліфікаційну основу людського потенціалу військової організації, яку ідентифікують як ЗС України. Саме інтелектуально-кваліфікаційна характеристика людського потенціалу визначає здатність особового складу оперувати сучасними засобами збройної боротьби. Аналізуючи зазначену складову було виділено наступні її основні елементи, на які варто звернути увагу в умовах реформування ЗС України та публічного підходу, що необхідно активно використовувати в сьогоdnішніх умовах. Отже, до них віднесено військовий професіоналізм та компетентнісний підхід. Тобто, людський потенціал особового складу ЗС України має мати ґрунтовні теоретичні знання та володіти достатнім рівнем практичних навичок у сфері тактики, стратегії, топографії, вогневої та інженерної підготовки. Важливо, щоб постійно йшла активна підготовка лідерів та офіцерів штабів. У зв'язку з обмеженнями, які сьогодні існують у ЗС України як у воюючої країни, реалізувати такий розвиток потенціалу військових можна за допомогою курсів військової підготовки у форматі дистанційної чи офлайн формальної освіти - L-серії (від L-1 до L-5). Професійна військова освіта має бути побудована з врахуванням стандартів та вимог до неї, які діють на рівні, що існує у країн-членів НАТО.

Наступний елемент професійно-службової складової людського потенціалу ЗС України – технологічна грамотність. Це означає, що військовий повинен вміти швидко опановувати та ефективно застосовувати різні типи високотехнологічного озброєння. Адже, сьогодні на полі бою, українська армія використовує різні типи технологічних воєнних розробок, як вітчизняних так і зарубіжних виробників. Зокрема, можемо навести приклади використання безпілотних роботизованих комплексів, які сьогодні представлені БПЛА, наземними та морськими дронами, сучасна система управління боєм (система типу «Дельта») та різні засоби радіоелектронної боротьби (РЕБ).

Необхідним елементом професійно-службової складової людського

потенціалу ЗС України, також є високий рівень штабної та управлінської культури. Мається на увазі, що військові ЗС України мають навчитися плануванню та прийняттю військових рішень, зважаючи на практику, яка була вироблена відповідно до стандартів НАТО. Наприклад, система управління процесом MDMP — Military Decision Making Process. Звичайно, у практичному 100% втіленні їх у воюючій армії не можливо здійснити. Однак, знання основних її принципів та складових має забезпечити сумісність діяльності українських штабів та союзників.

Розглянемо морально-психологічну складову людського потенціалу ЗС України. Вважаємо, що морально-психологічний стан військовослужбовців є внутрішньою основою для забезпечення розвитку самого війська та у досягненні поставлених цілей. Його потужність зростає, коли сформоване ціннісно-мотиваційне ядро ЗС України. Тобто, військові розуміють та усвідомлюють свою громадянську відповідальність, у них присутнє почуття патріотизму, вірність Військовій присязі та існує високий рівень мотивації до захисту суверенітету держави. Домінантну роль у ЗСУ відіграє ідеологічний та ціннісний вимір служби. Таким чином, саме ця ознака у стимулах робить можливим формування високого рівня людського потенціалу ЗС України.

Ще одним елементом морально-психологічної складової людського потенціалу ЗС України є психологічна резильєнтність (стійкість) військових. Це означає, здатність індивіда військового колективу зберігати функціональність, критичне мислення та спроможність до виконання бойових завдань в умовах екстремального стресу, тривалих бойових дій, високої інтенсивності вогневого впливу противника та неминучих бойових втрат.

Не менш важливим елементом морально-психологічної складової людського потенціалу ЗС України є бойова згуртованість та довіра. У ЗС України має бути вибудовані рівні горизонтальної та вертикальної довіри. Рівень горизонтальної довіри у середині підрозділу означає братерство по зброї. Щодо вертикальної довіри, то вона базується на довірі військових до

безпосередніх та вищих командирів. Державне управління в цьому контексті має орієнтуватися на розвиток західної концепції військового лідерства (Military Leadership). Її основою є довіра, яка базується на авторитеті та турботі про підлеглого, а не на сліпому радянському примусі.

До людського потенціалу ЗС України входить й специфічно-функціональний елемент. Ця складова відображає психофізіологічні та адаптаційні можливості людини – військовослужбовця. При цьому, вони будуть трансформуватися в успіх виконання операцій у специфічних, часто кризових умовах військової служби. Аналізована складова має наступні елементи:

Адаптивність до екстремальних умов бою. Тобто, військовослужбовець володіє фізичними здатностями організму та психіки, що дає йому можливість ефективно діяти в умовах дефіциту часу та інформаційної невизначеності (так званого туману війни), сенсорного перевантаження, або навпаки відображатися у депривації (фізичне виснаження, тривала відсутність сну, несприятливі кліматичні умови).

Фізичний та соматичний потенціал. Особовий склад ЗС України має володіти достатнім рівнем здоров'я, витривалості, силою та загальною фізичною підготовкою. Таким чином, державне управління зазначеним процесом вимагає створення якісної системи медико-санітарного забезпечення, тактичної медицини та військової реабілітації.

Концепція «Mission Command» (Децентралізоване управління). Специфічна функціональна спроможність молодших командирів та окремих бійців приймати самостійні, ініціативні рішення в межах загального замислу старшого начальника в умовах, коли зв'язок із вищим штабом втрачено. Це є фундаментальною рисою сучасної військової культури НАТО.

Оскільки людський потенціал ЗС України у роботі розглядається саме з позицій публічного управління, тому варто виділити окремі його складові. Публічне управління людським потенціалом військової організації оперує елементами, які є критично важливими як для поточної воєнної

обороздатності країни, так і для довгострокового розвитку війська як базового інституту збереження державної суверенності. Зважаючи на управлінську специфіку, до архітектури людського потенціалу ЗС України у межах публічно-управлінської парадигми доцільно віднести чотири фундаментальні компоненти: 1) фізично-демографічний стан населення – потенційних та діючих військовослужбовців; 2) професійно-компетентна структура; 3) морально-психологічний стан; 4) організаційно-управлінські якості діючих та майбутніх військовослужбовців.

Таблиця 1.2

Компоненти людського потенціалу Збройних Сил України в архітектурі публічного управління

Компонент потенціалу ЗСУ	Сутнісний зміст у структурі	Управлінський вектор держави
Фізично-демографічний	Стан здоров'я, віковий ценз, витривалість, загальна чисельність та мобілізаційний резерв.	Модернізація військово-лікарської експертизи (ВЛК), системи тактичної медицини та фізичної підготовки.
Професійно-компетентнісний	Рівень військової освіти, володіння сучасною технікою та західним озброєнням, знання іноземних мов, навички тактичного мислення.	Реформа військової освіти за стандартами НАТО, впровадження курсів підвищення кваліфікації та e-learning.
Морально-психологічний	Рівень патріотизму, резильєнтність (психологічна стійкість), внутрішня мотивація до служби, довіра до командування, готовність до посттравматичного зростання.	Створення інституту військового капеланства, розбудова психологічної служби, впровадження програм декомпресії та реабілітації.
Організаційно-управлінський	Якість лідерства молодших та старших командирів, прозорість кар'єрного просування, рівень цифровізації військового обліку та кадрових процесів.	Впровадження меритократичної системи просування по службі на основі рейтингу оцінювання та цифровізація через системи типу «Оберіг»/«Армія+».

Безумовно в архітектурі публічного управління людським потенціалом ЗС України, вагоме місце займає фізично-демографічний стан населення та військовослужбовців. Отже, названий компонент будемо вважати базовим, з

якого починається формування людського потенціалу оборонного сектору. Адже, він визначає кількісні та якісні межі мобілізаційного ресурсу держави та діючого контингенту. З позицій публічного управління даний елемент охоплює:

Загальні демографічні характеристики населення, в тому числі військового та мобілізаційного, впливають прямо на формування військового потенціалу ЗС України. Цей елемент можна оцінити конкретними цифрами. Зокрема, загальною чисельністю населення, його статеві-віковою структурою, географічним розподілом, показниками народжуваності та смертності.

Наступна характеристика населення як людського потенціалу ЗС України пов'язаний з соматичним здоров'ям та фізичними спроможностями. Зокрема, аналізовані параметри можна оцінити за наступними показниками: рівень придатності громадян до військової служби за медичними показниками, показники фізичної витривалості, поширеність хронічних захворювань серед призовного контингенту та діючих військовослужбовців.

Для суб'єктів публічного управління (Міноборони, Міністерства охорони здоров'я) цей компонент вимагає формування ефективної політики у сфері військово-лікарської експертизи (ВЛК), тактичної медицини, санітарно-курортного лікування, а також державної підтримки систем фізичного виховання молоді для підготовки майбутнього мобілізаційного резерву.

Наступний елемент характеризує професійно-компетентісну структуру складу ЗС України. Отже, цей елемент відображає інтелектуально-кваліфікаційну основу потенціалу. Тобто, це здатність особового складу виконувати складні інтелектуальні, технічні та операційні завдання на сучасному полі бою. Щодо управлінського впливу, то потрібно зауважити, що він спрямовується на професійну підготовку та освіту військових, виховання технологічної грамотності у військовослужбовців, синхронізацію цивільних і військових компетентностей. Тобто, держава бере на себе

зобов'язання, пов'язані з раціональним використанням та обліком мобілізованих осіб. Так, цей напрям в управлінні має практичну реалізацію. Наприклад, фахівці цивільних професій, зокрема з ІТ сфери залучаються до до кіберпідрозділів сил оборони.

Морально-психологічний компонент ЗС України, буде виступати внутрішнім ментальним та ціннісним регулятором, який визначає готовність військовослужбовців реалізовувати свій фізичний та інтелектуальний потенціал у критичних умовах. Публічне управління цим компонентом орієнтоване на формування: ціннісно-мотиваційного ядра; психологічної резильєнтності; Соціального капіталу підрозділів: б

Організаційно-управлінські якості діючих та майбутніх військовослужбовців є елементом людського потенціалу ЗС України. Цей компонент є специфічним для публічного адміністрування. Він фокусується на якості кадрового менеджменту безпосередньо всередині військової системи. Він передбачає розвиток: сучасної культури військового лідерства (Military Leadership); штабної культури та навичок стратегічного планування, спроможності до децентралізованого управління.

Загалом, набір елементів людського потенціалу Збройних Сил України в архітектурі публічного управління тісно поєднаний з його базовими складовими (професійно-службовою, морально-психологічною та спеціально-функціональною), що були проаналізовані вище. Цей взаємозв'язок має синергетичний характер: державні інструменти публічного адміністрування не можуть впливати на абстрактну структуру, вони діють через конкретні канали — від демографічного моніторингу та модернізації військової освіти за стандартами НАТО до психологічного супроводу та впровадження доктрини Mission Command на полі бою.

Таким чином, людський потенціал Збройних Сил України є багатокомпонентною структурою, де професійні знання та технологічні навички (професійно-службова складова) мають спиратися на непохитну психологічну стійкість та мотивацію (морально-психологічна складова) і

реалізовуватися через високі психофізіологічні спроможності та сучасну філософію децентралізованого управління (спеціально-функціональна складова). Взаємодія цих компонентів під цілеспрямованим публічно-управлінським впливом держави забезпечує трансформацію потенціалу в реальний оборонний капітал країни.

1.3 Принципи державного управління розвитком людського потенціалу Збройних Сил України

Публічне управління розвитком людського потенціалу Збройних Сил України має будуватися на певних принципах. Вони забезпечують ефективність практичного застосування інструментів державного управління системи елементів розвитку людського потенціалу військовослужбовців.

Принципи управління закладають правила та рамки діяльності певної організації, у нашому випадку це Збройні Сили України. Виділення принципів управління системою управління людським потенціалом ЗС України є важливими, оскільки держава декларує перехід до системи принципів, які визначені програмою SIGMA, для тих держав, які планують стати країнами кандидатами у ЄС. Крім того, вони мають також інтегруватися з принципом євроатлантичного безпекового простору та відповідати викликам воєнного часу.

Отже, здійснимо більш детальніший аналіз запропонованих принципів.

Для системного сприйняття архітектури досліджуваного процесу, провідні принципи державного управління розвитком людського потенціалу ЗС України та їхній управлінський зміст систематизовано у таблиці 1.2

Принцип системності. Він є обов'язковим для процесів пов'язаних з управлінням. Аналізований принцип передбачає комплексний та взаємопов'язаний підхід до управління людським потенціалом Збройних Сил України. До складу цього принципу відносять процеси залучення,

підготовки, професійного розвитку, мотивації, соціального захисту та утримання військовослужбовців у системі аналізованої організації.

Принцип стратегічної спрямованості передбачає орієнтацію системи державного управління розвитком людського потенціалу Збройних Сил України на довгострокову перспективу та забезпечення її відповідності сучасним безпековим викликам і стратегічним потребам держави.

Таблиця 1.2

Класифікація та характеристика принципів державного управління розвитком людського потенціалу ЗСУ

Група принципів	Назва принципу	Сутність та механізм реалізації в оборонній сфері
1. Стратегічно-організаційні <i>(визначають рамки та архітектуру управління)</i>	Системності	Комплексний підхід до управління потенціалом як єдиним циклом: від рекрутингу та підготовки до соціального захисту й утримання на службі.
	Стратегічної спрямованості	Орієнтація кадрової політики на довгострокове прогнозування безпекового середовища та оборонне планування, а не лише на реактивне вирішення поточних проблем.
	Адаптивності та гнучкості	Здатність системи миттєво перебудовуватися під мінливі форми збройної боротьби, появу нових технологій (РЕБ, БПЛА) та нових військових спеціальностей.
	Ефективності та результативності	Орієнтація на вимірювані результати боєздатності особового складу; впровадження системи ключових показників ефективності (КПІ) та кадрової аналітики.
2. Людиноцентрично-мотиваційні <i>(орієнтовані на особистість військового)</i>	Людиноцентризму	Визнання військовослужбовця головною цінністю та стратегічним ресурсом; відмова від радянських командно-директивних підходів на користь розвитку особистості.
	Мотивації та стимулювання	Збалансоване поєднання матеріальних (гроші), соціальних (житло, пільги) та моральних (нагороди) стимулів для підвищення престижу служби.
	Соціальної справедливості та рівності	Побудова прозорої системи кар'єрного просування на основі меритократії (оцінювання за реальними заслугами та здібностями) і гендерної рівності.
	Психологічної стійкості та безпеки	Створення умов для збереження ментального здоров'я, подолання «туману війни» та стресу; впровадження систем декомпресії та психологічної реабілітації.
3. Технологічно-інтеграційні <i>(забезпечують модернізацію та міжнародну сумісність)</i>	Цифровізації управлінських процесів	Автоматизація обліку особового складу, впровадження електронного документообігу та HR-аналітики для подолання бюрократії та корупційних ризиків.
	Відповідності міжнародним стандартам	Інтеграція підходів НАТО щодо управління талантами, перехід на курси підготовки L-серії та розбудова сучасної культури лідерства (<i>Military Leadership</i>).
	Безперервного розвитку (Lifelong Learning)	Безперервне інтелектуальне та професійне вдосконалення військового протягом усієї служби через гнучкі форми навчання та цифрові платформи.

Реалізація цього принципу ґрунтується на необхідності формування

цілісної та послідовної кадрової політики, яка повинна забезпечувати стабільний розвиток людського потенціалу сектору безпеки й оборони у майбутньому.

Для системи державного управління людським потенціалом військовослужбовців не повинно бути характерним виключно короткострокове або ситуативне планування, орієнтоване лише на реагування на поточні проблеми. Натомість управлінські рішення мають базуватися на стратегічному прогнозуванні, аналізі перспектив розвитку безпекового середовища, потреб оборони держави та тенденцій трансформації сучасних збройних конфліктів.

Стратегія державного управління людським потенціалом Збройних Сил України повинна враховувати сучасні воєнні, технологічні, соціальні та інформаційні виклики, забезпечувати формування професійного, мотивованого та психологічно стійкого особового складу, здатного ефективно діяти в умовах сучасної війни. Водночас важливим напрямом є адаптація системи кадрового управління до стандартів НАТО, впровадження сучасних підходів до професійного розвитку, управління кар'єрою, кадрового резерву та лідерської підготовки військовослужбовців.

Реалізація принципу стратегічної спрямованості також передбачає інтеграцію довгострокових програм розвитку людського потенціалу з державними стратегіями національної безпеки, оборонного планування та реформування сектору безпеки й оборони. Це дозволяє забезпечити узгодженість кадрової політики із загальними стратегічними цілями держави та створити умови для підвищення ефективності функціонування Збройних Сил України. Наступний принцип, який є важливим для побудови ефективної системи державного управління людським потенціалом ЗС України є людиноцентризм. Цей принцип передбачає військовослужбовця ключовою цінністю сектору безпеки та оборони. Зважаючи на це, необхідно створити умови для його професійного, соціального, психологічного та особистісного розвитку.

Принцип професіоналізму в державному управлінні розвитку людського

потенціалу спрямований на забезпечення високого рівня професійного підготовки, компетентності, безперервного навчання та розвитку військовослужбовців відповідно до сучасних вимог військової служби.

Не менш важливим в державному управлінні людським потенціалом ЗС України є принцип адаптивності та гнучкості. Його сутність означає, що система управління людським потенціалом військовослужбовців має оперативно реагувати на зміни в безпековому середовищі, швидко давати відповіді на воєнні виклики, технологічний розвиток та трансформацію форм у введенні бойових дій.

В державному управлінні людським потенціалом та його розвитком важливо дотримуватися принципу мотивації та стимулювання. Адже, необхідно формувати ефективну систему матеріальної, соціальної та моральної мотивації військовослужбовців. Таким чином, вона має визначену мету спрямовану на підвищення престижу військової служби та професійної самореалізації.

Звернемо увагу на принцип соціальної справедливості та рівності можливостей в державному управлінні розвитком людського потенціалу ЗС України. Його дотримання є край важливим. Адже, він передбачає формування системи для прозорого кар'єрного просування, рівного доступу до професійного розвитку, освіти та службового зростання для всіх категорій військовослужбовців.

В системі принципів державного управління розвитку людського потенціалу ЗС України виділимо - принцип психологічної стійкості та безпеки. Він передбачає створення у системі Збройних Сил України умов для забезпечення належного морально-психологічного стану військовослужбовців, розвитку їх стресостійкості, емоційної витривалості та здатності ефективно діяти в умовах бойових дій і підвищеного психоемоційного навантаження. Реалізація даного принципу спрямована на збереження психічного здоров'я особового складу, підтримання високого рівня морально-психологічної готовності та попередження негативних

психологічних наслідків військової служби. Особливого значення цей принцип набуває в умовах воєнного стану та тривалих бойових дій, коли військовослужбовці постійно перебувають у ситуаціях ризику, невизначеності та психологічного стресу. У таких умовах ефективність виконання службово-бойових завдань значною мірою залежить від рівня психологічної підготовленості особового складу, здатності контролювати емоційний стан, швидко адаптуватися до змін обстановки та приймати рішення в кризових ситуаціях.

Важливого значення у державному управлінні розвитком людського потенціалу ЗС України набуває принцип цифровізації управлінських процесів. Особливо його роль зростає у даний час, коли ведуться активні бойові дії. Він передбачає розробку та активне впровадження у систему управління людським потенціалом автоматизованих кадрових систем та електронних інструментів управління персоналом. Таким чином, реалізація аналізованого принципу дає можливість підвищити рівень ефективності, оперативності та прозорості управлінських процесів у сфері кадрового забезпечення кадрового сектору безпеки та оборони. Зазначимо, що цифровізація кадрового менеджменту у ЗС України має охоплювати автоматизацію процесів обліку складу, кадрового планування, професійної підготовки, мотивації, оцінювання професійних компетентностей, управління кар'єрним просуванням військовослужбовців. Вважаємо, що аналізований принцип має також бути застосований до впровадження електронного документообігу. Таким чином, це дасть можливість зменшити час на обробку управлінських рішень, зменшити бюрократичне навантаження та забезпечити оперативний доступ до кадрової інформації. Особливого значення набуває використання сучасних HR-аналітичних систем в управлінні людським потенціалом ЗС України. Позитивною рисою цифровізації процесів управління людським потенціалом у ЗС України є підвищення рівня прозорості кадрових процедур, мінімізація корупційних ризиків та пришвидшення часу на прийняття управлінських рішень.

Акцентуємо увагу на принципі відповідності міжнародним стандартам, якого потрібно дотримуватися в управлінні людським потенціалом в ЗС України. Він полягає у впровадженні сучасних підходів до управління людським потенціалом Збройних Сил України відповідно до стандартів НАТО. Крім того, аналізований принцип має використовувати провідні міжнародні практики управління персоналом у секторі безпеки та оборони. Впровадження та реалізація зазначеного принципу спрямована на забезпечення сумісності системи військового управління України з системами держав — членів НАТО. Поряд з цим, він підвищує ефективність кадрової політики ЗС України. Зазначений принцип покликаний модернізувати механізми професійного розвитку військовослужбовця. Адже, у межах реалізації аналізованого принципу має впроваджуватися система сучасних стандартів професійної підготовки, оцінювання компетентностей, лідерського розвитку, стратегічного планування та управління кар'єрою військовослужбовців. Важливим напрямом є також адаптація системи військової освіти та професійного навчання до міжнародних вимог. Таким чином, існує висока ймовірність для забезпечення підвищення рівня професіоналізму особового складу та його готовності виконувати спільні операції із підрозділами держав партнерів. Загалом, як і для реалізації попереднього принципу, аналізований вимагає використання сучасних HR-технологій. Таким чином, формується можливість для прозорих механізмів пов'язаних з кадровим відбором, системи управління талантами, цифровізації кадрових процесів та впровадження ефективних моделей мотивації та соціального забезпечення військових. Зазначимо, що аналізований принцип також є важливим елементом у побудові культури лідерства, професійної етики, дотримання прав людини та гендерної рівності у військовому середовищі, що зараз діють у міжнародних військових стандартах.

На наш погляд ключовим у державному управлінні розвитком людського потенціалу в ЗС України є принцип безперервного розвитку. Він сьогодні формально реалізовується на всіх рівнях управління системою сил

оборони. Адже, сучасна війна вимагає постійного розвитку від військовослужбовця. Аналізований принцип передбачає постійне вдосконалення професійних компетентностей, лідерських якостей, управлінських навичок та інтелектуального потенціалу військовослужбовців упродовж усього періоду проходження військової служби. Ефективне управління людським потенціалом Збройних Сил України потребує формування системи безперервного навчання. Воно має охоплювати підвищення кваліфікації, професійну перепідготовку, розвиток цифрових компетентностей, стратегічного мислення та лідерських якостей військовослужбовців.

Особливого значення у межах цього принципу набуває розвиток управлінських компетентностей командного складу, здатності приймати ефективні рішення в умовах невизначеності, здійснювати управління персоналом та забезпечувати координацію діяльності військових підрозділів. Водночас важливим є формування інтелектуального потенціалу особового складу, розвиток аналітичного мислення, здатності до інноваційної діяльності та швидкого опанування сучасних технологій.

Реалізація принципу безперервного розвитку також передбачає впровадження сучасних освітніх технологій, дистанційного навчання, цифрових платформ професійної підготовки, міжнародних програм військової освіти та обміну досвідом із державами — членами НАТО. Це сприяє підвищенню рівня професіоналізму військовослужбовців та забезпечує їх готовність до виконання завдань в умовах сучасного безпекового середовища.

В державному управлінні розвитком людського потенціалу ЗС України необхідно дотримуватися принципу ефективності та результативності. Аналізований принцип закладає потребу у досягненні конкретних практичних результатів у сфері кадрового забезпечення, професійного розвитку особового складу ЗС України та відповідно формування його високого рівня боєздатності. Отже, реалізація зазначеного принципу в правління людським

потенціалом визначається такими складовими як рівнем професійного розвитку військовослужбовців, рівнем укомплектованості військових підрозділів, здатністю особовим складом виконувати службово-бойові завдання. Крім того, аналізований принцип характеризує рівень адаптивності та стійкості системи військового управління в умовах сучасних безпекових викликів. Загалом, дотримання принципу передбачає вироблення ефективних механізмів оцінювання результативності кадрової політики ЗС України, а також таких її елементів як професійне навчання, системи мотивації, механізмів соціального захисту військовослужбовців.

Реалізація принципу ефективності та результативності потребує впровадження сучасних механізмів стратегічного планування, моніторингу та оцінювання кадрових процесів. Важливим елементом є використання системи показників ефективності, кадрової аналітики, цифрових інструментів управління персоналом та механізмів контролю якості управлінських рішень. Це дозволяє своєчасно виявляти проблеми у сфері кадрового забезпечення, прогнозувати потреби в персоналі та підвищувати якість управління людським потенціалом.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дослідження здійснено комплексний теоретико-методологічний аналіз сутності, структури, компонентів та принципів державного управління розвитком людського потенціалу Збройних Сил України, що дозволило сформулювати такі наукові та практичні висновки:

Обґрунтовано міждисциплінарну сутність та публічно-управлінський контекст категорії «людський потенціал». З'ясовано, що в умовах сучасних безпекових викликів та тривалого воєнного стану людський потенціал сектору безпеки і оборони виступає головним стратегічним ресурсом, від якого безпосередньо залежить рівень національної стійкості та збереження державного суверенітету. Систематизовано еволюцію наукових дефініцій

досліджуваного поняття та виокремлено чотири ключові парадигмальні підходи:

ринково-капіталізований (економічний), де людина розглядається як об'єкт довгострокових інвестицій;

соціогуманітарний, заснований на концепції сталого розвитку та розширення реальних спроможностей особистості;

психологічний, що фокусується на внутрішніх адаптаційних ресурсах і ментальній стійкості індивіда;

публічно-управлінський (менеджерський), в межах якого держава виступає головним архітектором середовища, трансформуючи прихований (латентний) потенціал громадян у реальний оборонний капітал.

Доведено, що на відміну від цивільної сфери, де критерієм ефективності потенціалу є економічний прибуток, у ЗСУ він вимірюється рівнем обороноздатності країни та боєготовністю підрозділів.

Систематизовано базові складові людського потенціалу Збройних Сил України. Встановлено, що специфіка функціонування військової організації зумовлює поділ її потенціалу на три взаємопов'язані складові, які перебувають під цілеспрямованим управлінським впливом органів державної влади:

професійно-службову, що базується на військовому професіоналізмі, компетентнісному підході, технологічній грамотності (опанування БПЛА, засобів РЕБ, систем типу «Дельта») та високій штабній культурі (процедури MDMP);

морально-психологічну, яка виступає внутрішнім ментальним регулятором і охоплює ціннісно-мотиваційне ядро (патріотизм, вірність Присязі), психологічну резильєнтність в умовах екстремального стресу та розбудову горизонтальної і вертикальної довіри на засадах сучасного військового лідерства (Military Leadership);

спеціально-функціональну, що відображає психофізіологічні спроможності організму діяти в умовах «туману війни», соматичний

потенціал здоров'я та готовність до реалізації концепції децентралізованого управління (Mission Command).

Декомпоновано макроструктуру людського потенціалу ЗСУ в архітектурі публічного управління. Визначено, що державний менеджмент оборонної сфери оперує чотирма фундаментальними компонентами, які трансформують загальносуспільні ресурси у військову міць:

фізично-демографічним (загальна чисельність, стан здоров'я та якість мобілізаційного резерву);

професійно-компетентнісним (рівень військової освіти за стандартами НАТО, лінійка курсів L-серії від L-1 до L-5);

морально-психологічним (мотивація, інститути капеланства, системи психологічної декомпресії та реабілітації);

організаційно-управлінським (якість кадрового менеджменту, меритократична система просування по службі та прозорість кар'єрного зростання).

Визначено та класифіковано принципи державного управління розвитком людського потенціалу ЗСУ. Обґрунтовано, що перехід України до стандартів програми SIGMA (для країн-кандидатів у ЄС) та інтеграція в євроатлантичний безпековий простір вимагають розбудови кадрової політики на чітких нормативно-ціннісних засадах. Усі принципи розподілено на три стратегічні блоки:

стратегічно-організаційні (системність, стратегічна спрямованість, адаптивність та гнучкість, ефективність і результативність), які орієнтують систему на довгострокове прогнозування та кадрову аналітику;

людиноцентрично-мотиваційні (людиноцентризм, мотивація і стимулювання, соціальна справедливість, психологічна стійкість), що замінюють радянський директивний примус на турботу про військовослужбовця;

технологічно-інтеграційні (цифровізація управлінських процесів, відповідність міжнародним стандартам НАТО, безперервний розвиток —

Lifelong Learning), що забезпечують автоматизацію обліку, мінімізацію корупційних ризиків та інтелектуальну взаємосумісність із арміями держав-партнерів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

2.1. Організаційна структура управління людським потенціалом у Збройних Силах України

Аналіз практичної реалізації державної політики у сфері розвитку людського потенціалу Збройних Сил України потребує детального дослідження її організаційно-інституціональної структури. Саме організаційна структура у системі публічного управління сектором безпеки й оборони виступає базовою основою, яка забезпечує поєднання відповідних органів управління, інструментів, механізмів та функціональних елементів у єдину цілісну систему. Від ефективності побудови такої структури значною мірою залежить результативність реалізації державної кадрової політики, рівень координації між суб'єктами управління та здатність системи забезпечувати належний розвиток людського потенціалу військовослужбовців.

Основною метою організаційної структури є формування ефективної системи взаємодії між її елементами для досягнення стратегічних цілей у сфері оборони держави та кадрового забезпечення Збройних Сил України. У межах такої взаємодії забезпечується координація діяльності органів державної влади, військового управління, кадрових структур, системи військової освіти, психологічного та соціального забезпечення військовослужбовців. Таке поєднання формує людський потенціал у ЗС України.

Зазначимо, що сучасна система органів, що здійснюють управління людським потенціалом ЗСУ, перебуває в стані перманентної трансформації. Цей процес є важким, особливо в умовах постійних бойових дій. Однак, потреба реформування системи органів управління людським потенціалом

ЗС України є на часі. Оскільки, з одного боку існує потреба в оперативному реагуванні на виклики повномасштабної збройної агресії росії, а з іншого необхідно швидко впроваджувати у діяльність управління персоналу ЗС України євроатлантичних стандартів (тобто реалізовувати HR-менеджмент).

Система організації управління людськими ресурсами в Україні чітко регламентована. Зокрема, норми ЗУ «Про національну безпеку України» [33] визначають органи, які беруть участь у формуванні та управлінні людським оборонним потенціалом. В Україні, ці органи поділені на два рівні.

Перший рівень виконує політико-стратегічну функцію і законодавчо віднесений до цивільного сектору публічного врядування. Провідним суб'єктом тут виступає Міністерство оборони України (МО України). Воно, використовуючи інструменти демократичного цивільного контролю здійснює загальне політичне керівництво, формує оборонну політику, визначає стратегічні орієнтири кадрового менеджменту та забезпечує нормативно-правове регулювання процесів відтворення людського капіталу війська.

Другий рівень представлений професійними органами публічного управління. Такі органи виконують безпосередню військово-операційну функцію. Головним інституційним ядром цього рівня є Генеральний штаб Збройних Сил України, Командування об'єднаних сил, а також командування видів, окремих родів військ (сил) ЗСУ.

Такий функціональний розподіл органів управління в системі військової організації держави є фундаментальним принципом архітектури безпеки євроатлантичного зразка. Він покликаний збалансувати процеси стратегічного планування та безпосереднього оперативного застосування військ. Крім того, аналізований розподіл мінімізує ризики монополізації управлінських функцій. Дотримання такого розподілу дає можливість також впровадити в дію принцип демократичного цивільного контролю над Збройними Силами України. Зазначимо, що в умовах тривалого воєнного стану вказаний розподіл забезпечує гнучкість системи управління ЗС

України. Адже, поки цивільний сектор (МОУ) залучає ресурси, формує міжнародні коаліції для навчання персоналу та модернізує нормативну базу, професійний військовий сектор (Генеральний штаб) трансформує ці ресурси у реальну бойову спроможність на полі бою.

Отже, Міністерство оборони України (МО України) є основним суб'єктом, хто формує державну політику у сфері управління людським потенціалом в ЗС України. МО України відноситься до центральних органів виконавчої влади. До його основних функцій відносять стратегічні планування, нормативно-правове забезпечення, ресурсне наповнення системи. Щодо конкретного напрямку управління людським потенціалом у МО України, то в його структурі функціонує профільний департамент – Департамент кадрової політики. Крім того, управління за розвиток та управління людського потенціалу діючих та мобілізованих військових відповідає заступник Міністра оборони України, який наділений відповідними функціями.

До функцій Міністерства оборони України в сфері управління розвитком людського потенціалу належить:

- розробка та законодавче супроводження стратегічних документів (наприклад, Концепції військової кадрової політики Міністерства оборони України на період до 2028 року);

- визначення обсягів та фінансування державного замовлення на підготовку військових фахівців у закладах вищої освіти;

- формування соціально-економічних та правових стимулів для залучення й утримання особового складу (грошове забезпечення, житлові програми, медична реабілітація).

На військово-операційному рівні безпосереднє управління людським потенціалом покладено на Генеральний штаб Збройних Сил України та підпорядковані йому органи військового управління. Зазначимо, що Україна уже під час війни займалася переходом ЗСУ на стандарти управління НАТО. Таким чином, відбулася докорінна зміна структури Генерального штабу за

типом так званого «J-кодом» (Joint Staff). Цей перехід дозволив відокремити функції планування від функцій забезпечення та підготовки особового складу військовослужбовців.

Генеральному штабі ЗСУ, відповідальність за формування, розвиток та підтримку людського потенціалу військовослужбовців несе Головне управління персоналу. На цю організаційну структурну одиницю покладено функцію кадрового менеджменту. Отже, Головне управління персоналу Генерального штабу ЗСУ (J-1) здійснює безпосереднє планування комплектування Збройних Сил особовим складом, організовує облік кадрів, розробляє пропозиції щодо проходження військової служби та кадрових призначень. Діяльність J-1 спрямована на перетворення латентного мобілізаційного та професійного потенціалу громадян на реальну оборонну спроможність діючих військових частин.

Основною метою діяльності J-1 є забезпечення Збройних Сил України необхідним людським потенціалом відповідно до потреб сектору безпеки й оборони держави. Це передбачає організацію ефективної системи відбору, підготовки, розподілу та управління військовослужбовцями, а також створення умов для їх професійного розвитку та кар'єрного зростання. Крім кадрового забезпечення, діяльність J-1 охоплює питання цифровізації кадрових процесів, ведення обліку персоналу, оцінювання професійних компетентностей, формування системи мотивації та впровадження сучасних HR-технологій відповідно до стандартів НАТО.

Зазначимо, що управління розвитком окремих компонентів людського потенціалу (фізичного, компетентнісного, морального) в ЗСУ відбувається й іншими спеціалізованими структурами Генерального штабу та ЗСУ. Таким чином, можна стверджувати, що вибудована організаційна вертикаль в управлінні розвитком людського потенціалу ЗСУ. Зокрема, до неї входить:

Управління логістики та медичного забезпечення (включаючи Командування Медичних сил ЗСУ). Цей підрозділ здійснює державне управління фізично-демографічним компонентом людського потенціалу

ЗСУ. Аналізоване управління відповідає за збереження життя і здоров'я військовослужбовців, функціонування системи тактичної медицини, військово-лікарської експертизи (ВЛК) та медичної реабілітації поранених бійців.

Головне управління доктрин та підготовки Генерального штабу ЗСУ (J-7). Цей підрозділ є головним інституційним архітектором професійно-компетентнісного компонента людського потенціалу в ЗС України. Зазначене управління організовує та контролює процес навчання особового складу, впровадження нових доктрин та стандартів НАТО в освітній процес, координує діяльність системи вищих військових навчальних закладів (ВВНЗ) та роботу навчальних центрів («учебок»), де здійснюється первинна підготовка мобілізованих та рекрутів.

Головне управління морально-психологічного забезпечення ЗСУ (ГУ МПЗ). Зазначений підрозділ відповідає за моніторинг, збереження та розвиток морально-психологічного компонента людського потенціалу ЗС України. Вертикаль органів МПЗ пронизує всі рівні військової організації — від Головного управління до заступника командира батальйону/роти з морально-психологічного забезпечення. До функцій цієї структури належать підтримання високого бойового духу, психологічний супровід бойової діяльності, профілактика посттравматичного стресового розладу (ПТСР) та організація взаємодії з Інститутом військового капеланства.

Окремим, критично важливим елементом організаційної структури на регіональному та місцевому рівнях є Територіальні центри комплектування та соціальної підтримки (ТЦК та СП). Вони змінили систему військових комісаріатів, які довго функціонували в Україні, як спадок радянської військової системи. ТЦК та СП є первинною ланкою залучення людського потенціалу в ЗС України. До функцій ТЦК та СП в управлінні людським потенціалом ЗС України можемо виділити наступні функції:

ведення Єдиного державного реєстру призовників, військовозобов'язаних та резервістів (електронна система «Оберіг»);

проведення мобілізаційних заходів та організацію професійно-психологічного відбору громадян;

соціальний захист ветеранів, членів сімей загиблих та військовослужбовців.

Паралельно з ТЦК та СП в Україні активно розвивається мережа Цивільних центрів рекрутингу. Вони функціонують як на базі Міністерства оборони, так і безпосередньо при провідних військових з'єднаннях — наприклад, Третій штурмовій бригаді, ССО тощо.

Такі елементи організаційної структури в Україні є інноваційними. Однак, досвід показує, що вони є більш ефективнішими у залученні людського ресурсу з високим рівнем потенціалу в ЗС України. Зазначені організаційні структури використовують інструменти сучасного HR-маркетингу, орієнтуючись на добровільне залучення громадян до лав ЗСУ. Таким чином, вони мають можливість залучити осіб до складу ЗСУ на основі відповідності їхньої цивільної компетенції конкретній військовій спеціальності (тобто, використовується меритократичний підхід та добровільність).

Отже, організаційну структуру управління людським потенціалом можна подати у таблиці 2.1.

Таким чином, сучасна організаційна структура управління людським потенціалом Збройних Сил України має складну матричну побудову. Вона успішно поєднує цивільний політичний контроль Міністерства оборони із професійним військовим менеджментом Генерального штабу через систему J-структур.

Разом з тим, функціонування цієї структури в умовах воєнного стану виявляє низку інституційних суперечностей — зокрема між жорсткою мобілізаційною потребою, яку забезпечують ТЦК та СП, та гнучкими, людиноцентричними інструментами залучення кадрів, що реалізуються новими центрами рекрутингу. Це вимагає подальшої оптимізації організаційних зв'язків та посилення координації між усіма суб'єктами

публічного управління оборонного сектору.

Таблиця 2.1

Розподіл функцій управління людським потенціалом ЗСУ за рівнями публічного врядування

Рівень управління	Суб'єкт управління	Сфера відповідальності в контексті людського потенціалу	Ключові управлінські інструменти
Політико-стратегічний <i>(цивільне врядування)</i>	Міністерство оборони України (МОУ)	Формування державної політики, стратегічне планування, фінансове забезпечення кадрових програм, нормативно-правове регулювання.	Концепції, стратегії, накази МОУ, бюджетне фінансування.
Військово-стратегічний <i>(військове керівництво)</i>	Генеральний штаб ЗСУ (Головне управління персоналу J-1)	Загальний облік, кадрове планування, моніторинг укомплектованості, координація міжвидового розподілу людських ресурсів.	Директиви ГШ, автоматизовані кадрові системи, штатні розписи.
Функціонально-галузевий <i>(розвиток конкретних компонентів потенціалу)</i>	Головне управління доктрин та підготовки (J-7)	Розвиток <i>професійно-компетентнісного</i> компонента (організація навчання, курси L-серії, сертифікація за стандартами НАТО).	Програми навчання, стандарти підготовки, дистанційні освітні платформи.
	Командування Медичних сил ЗСУ	Збереження <i>фізично-демографічного</i> компонента (лікування, військово-лікарська експертиза, тактична медицина, реабілітація).	Постанови ВЛК, медичні протоколи, реабілітаційні картки.
	Головне управління морально-психологічного забезпечення	Підтримання <i>морально-психологічного</i> стану, психологічна резильєнтність, патріотичне виховання, взаємодія з капеланами.	Психологічне тестування, програми декомпресії, душпастирська опіка.
Місцевий / Регіональний <i>(залучення та первинний відбір)</i>	ТЦК та СП / Центри рекрутингу МОУ	Мобілізація, облік військовозобов'язаних, рекрутинг на основі цивільних компетенцій, первинний психологічний відбір, соціальний захист ветеранів.	ЄДР «Оберіг», рекрутингові платформи, соціальні сертифікати.

Організаційно-інституціональна структура управління людським потенціалом Збройних Сил України характеризується багаторівневістю та складністю, оскільки охоплює як стратегічний, так і оперативний та тактичний рівні управління. На стратегічному рівні формуються основні

напрями державної політики у сфері оборони та кадрового забезпечення, визначаються пріоритети розвитку людського потенціалу та механізми його реалізації. На оперативному й тактичному рівнях здійснюється практична реалізація кадрових рішень, професійна підготовка особового складу, управління кар'єрним розвитком військовослужбовців, морально-психологічне забезпечення та соціальний супровід.

2.2. Оцінювання сучасного стану управління розвитком людським потенціалом військовослужбовців

Кількість осіб, які проходять службу у ЗС України у 2026 році, важко визначити, що й зрозуміло, адже це є закритою інформацією. З відкритих даних, кількість військових, які беруть активну участь у військових діях становить 880-900 тис. осіб. Міжнародні оцінки дещо різняться. Так, наприклад, аналітики видання The Military Balance вказують, що таких осіб є 677 тисяч. Інше, Global Firepower, оцінює військовий особистий потенціал української армії у 2026 на рівні 900 тис. осіб.

Однак, якщо проаналізувати, цифри динаміки кількості військових протягом 2013-2024 років, то прослідковуються значне їх збільшення, зумовлене саме агресією російської федерації щодо України. На рис. 2.1 показано динаміку зміну військових у ЗС України.



Рис. 2.1. Динаміка військовослужбовців в українській армії, тис. осіб.

Аналіз наведених даних свідчить про суттєве зростання чисельності українського війська внаслідок загострення безпекової ситуації, початку військової агресії російської федерації та повномасштабної війни.

Аналіз наведених даних свідчить про суттєве зростання чисельності українського війська внаслідок загострення безпекової ситуації, початку військової агресії російської федерації та повномасштабної війни.

У 2013 році чисельність військовослужбовців становила лише 166 тис. осіб, що свідчило про відносно обмежений кадровий потенціал Збройних Сил України в умовах мирного часу.

Гранична чисельність Збройних Сил України визначається Законом України «Про чисельність Збройних Сил України» [56], який був прийнятий у 2015 році. Відповідно до ст. 1 зазначеного нормативно-правового акта, загальна чисельність Збройних Сил України не повинна була перевищувати 250 тис. осіб, з яких 204 тис. становили військовослужбовці [56]. Прийняття даного закону було пов'язане з необхідністю посилення обороноздатності держави після початку військової агресії російської федерації у 2014 році та потребою у збільшенні кадрового потенціалу сектору безпеки й оборони.

Уже у 2014 році, після початку російської агресії проти України та анексії Криму, чисельність війська була збільшена до 250 тис. осіб. Це стало наслідком проведення мобілізаційних заходів та необхідності оперативного посилення обороноздатності держави.

Упродовж 2015–2021 років чисельність Збройних Сил України залишалася відносно стабільною та коливалася у межах 246–250 тис. осіб. У цей період основна увага державної політики у сфері оборони була спрямована на реформування сектору безпеки й оборони, професіоналізацію війська, розвиток системи військової освіти та поступову адаптацію до стандартів НАТО.

У 2021 році до Закону України «Про чисельність Збройних Сил України» було внесено зміни, відповідно до яких гранична чисельність ЗСУ мала збільшитися до 261 тис. осіб, у тому числі 215 тис. військовослужбовців

[56]. Такі зміни були зумовлені необхідністю подальшого зміцнення оборонного потенціалу держави, розвитку професійного війська та адаптації системи безпеки до сучасних воєнних загроз.

Після початку повномасштабної військової агресії російської федерації проти України у 2022 році система кадрового забезпечення Збройних Сил України зазнала кардинальних змін. У державі було оголошено загальну мобілізацію, у межах якої до війська залучалися військовозобов'язані громадяни, зокрема чоловіки віком від 18 до 60 років. Правові засади мобілізації населення визначаються Законом України «Про оборону України» [57] та Законом України «Про військовий обов'язок і військову службу» [29].

Уже у 2022 році кількість особового складу становила близько 700 тис. осіб [58]. Подальше розширення людського потенціалу українського війська відбулося у 2023–2024 роках. За офіційними даними, озвученими Президентом України, у 2024-2025 роках чисельність Збройних Сил України зросла до 880 тис. осіб [58].

Варто зазначити, що в сучасних умовах постійно змінюється статеві-вікова структура Збройних Сил України, що безпосередньо впливає на формування нових підходів, інструментів та механізмів державного управління розвитком людського потенціалу у секторі безпеки й оборони. Трансформація демографічної структури особового складу потребує адаптації кадрової політики, системи професійної підготовки, соціального забезпечення та психологічної підтримки військовослужбовців відповідно до сучасних потреб функціонування війська.

Особливо помітною тенденцією останніх років є зростання ролі жінок у структурі Збройних Сил України. Станом на 2025 рік у ЗСУ проходять службу понад 68 тис. жінок, із яких понад 48 тис. є військовослужбовицями. Значна частина жінок виконує службово-бойові завдання безпосередньо в районах ведення бойових дій, а також займає керівні та командні посади у військових структурах.

Зростання кількості жінок у секторі безпеки й оборони свідчить про поступову трансформацію традиційної моделі військової служби та формування більш інклюзивної системи кадрового забезпечення. Водночас це потребує удосконалення механізмів державного управління людським потенціалом, зокрема у сфері забезпечення гендерної рівності, створення належних умов проходження військової служби, розвитку системи соціального та медичного забезпечення, а також адаптації інфраструктури військових підрозділів до сучасних потреб особового складу.

Крім гендерних змін, важливим чинником є трансформація вікової структури особового складу ЗСУ. Через специфіку мобілізаційного законодавства та залучення широких верств цивільного населення, середній вік військовослужбовців у багатьох підрозділах змістився у бік старших вікових категорій (40–50+ років). Це зумовлює необхідність запровадження глибоко диференційованого підходу в системі військового менеджменту. Таким, чином перелічене зумовлює необхідність диференційованого підходу до професійної підготовки, фізичної адаптації, психологічного супроводу та управління кар'єрним розвитком військовослужбовців.

Отже, існує проблема у розвитку людського потенціалу пов'язана з віковою неоднорідністю особового складу. Адже, це вимагає від держави відмовитися від уніфікованих радянських стандартів. Фізичні навантаження, методи інтенсивного навчання тактиці, алгоритми медичного моніторингу та психологічного супроводу мають адаптуватися окремо для молодих контрактників та для мобілізованих осіб старшого віку з хронічними соматичними захворюваннями.

Отже, наведена динаміка та проблеми, які уже виникли внаслідок вікової неоднорідності свідчить про масштабне розширення людського потенціалу Збройних Сил України та суттєве зростання навантаження на систему державного управління кадровими процесами. Значне збільшення чисельності особового складу потребує удосконалення механізмів кадрового забезпечення, професійної підготовки, управління кар'єрним розвитком,

психологічної підтримки та соціального захисту військовослужбовців.

Зазначимо, що система кадрового забезпечення Збройних Сил України сьогодні охоплює процеси комплектування військ, мобілізації, кадрового обліку, управління проходженням служби, професійного відбору та формування кадрового резерву. Особливе значення у цих процесах займає професійний розвиток військовослужбовців. Професійний розвиток військовослужбовців забезпечується через систему військової освіти, підвищення кваліфікації, спеціалізованої підготовки, міжнародних навчальних програм та бойового досвіду.

Поряд з цим, варто відзначити, що існує гостра потреба у професійному розвитку військовослужбовців. Адже, уже сьогодні спостерігається у професійному розвитку військовослужбовців декілька критичних аспектів. Головним викликом є розрив між наявним рівнем професійної компетентності мобілізованих громадян та технологічною складністю озброєння, що постачається країнами-партнерами.

Варто, також зауважити, що в Україні зараз відбувається трансформація системи військової та професійної підготовки особового складу. В умовах бойових дій класична тривала підготовка військових у закладах вищої військової освіти (ЗВВО) виявилася нежиттєздатною, що змусило органи публічного управління перейти на модель інтенсивних короткострокових кваліфікаційних модулів.

Важливим кроком стало впровадження курсів лідерства L-серії (L-1, L-2, L-3) для сержантського та молодшого офіцерського складу. Ці курси, адаптовані під стандарти євроатлантичного зразка. Зазначені курси спрямовані на формування нової управлінської культури та розвиток лідерського потенціалу військових. Важливо, що вони базуються на компетентнісному підході. Окрім цього, значну роль у професійному розвитку відіграють міжнародні програми підготовки за кордоном (в рамках місій типу Interflex). Таким чином, вони дають можливість українським військовослужбовцям вивчити та отримати досвід користування новітніми

зразками західного озброєння. Крім того, зазначені навчання формують у військових ЗС України знання щодо сучасних тактичних схем планування бою (за процедурами TLP — Troop Leading Procedures та MDMP — Military Decision Making Process).

У таблиці 2.2 показано основні елементи структури кадрового забезпечення та напрямів професійного розвитку особового складу ЗС України. Крім того, показано його класифікацію основних елементів аналізованої системи.

Таблиця 2.2

Компоненти системи кадрового забезпечення та професійного розвитку ЗСУ в умовах воєнного стану

Компонент системи	Поточний стан та особливості (2024–2026 рр.)	Основні виклики та напрями розвитку
Комплектування та первинний відбір	Поєднання примусової мобілізації через ТЦК та СП із добровільним рекрутингом через цивільні центри.	Необхідність впровадження автоматизованого профайлінгу цивільних компетенцій для точного призначення на посади.
Базова та спеціальна підготовка	Проведення навчання в Навчальних центрах в Україні та на полігонах країн-членів НАТО (інтермісія).	Дефіцит часу (стислі терміни підготовки) порівняно з обсягом знань, необхідних для експлуатації західної техніки.
Професійний розвиток офіцерів	Впровадження курсів лідерства L-серії (L-1–L-5), адаптованих під стандарти НАТО сумісності.	Подолання старої радянської парадигми академічної освіти на користь інтенсивних практичних модулів.
Кадровий моніторинг та кар'єра	Інтеграція цифрового обліку у системі «Оберіг», запуск сервісів у застосунку «Армія+».	Перехід від суб'єктивного вибору керівника до об'єктивного рейтингового призначення на вищі посади.

Отже, система кадрового забезпечення та професійного розвитку Збройних Сил України упродовж 2024–2026 років перебуває у стані активної трансформації. Основною тенденцією є поступовий перехід від традиційної пострадянської моделі кадрового управління до сучасної системи HR-

менеджменту, орієнтованої на стандарти НАТО, цифровізацію та розвиток професійних компетентностей військовослужбовців.

У сфері комплектування та первинного відбору особового складу спостерігається поєднання мобілізаційного механізму через територіальні центри комплектування та соціальної підтримки із добровільним рекрутингом через цивільні рекрутингові центри. Такий підхід дозволяє одночасно забезпечувати оперативне доукомплектування військ та залучення мотивованих фахівців із цивільного сектору. Водночас однією з ключових проблем залишається недостатній рівень автоматизації процесу професійного відбору. У сучасних умовах особливо актуальним є впровадження систем автоматизованого профайлінгу цивільних компетентностей, що дозволить більш ефективно визначати професійний потенціал громадян та здійснювати їх цільове призначення на відповідні військові посади.

Важливим компонентом розвитку людського потенціалу є система базової та спеціальної підготовки військовослужбовців. Сьогодні навчання проводиться як у навчальних центрах України, так і на полігонах держав — членів НАТО у межах міжнародних програм військової підготовки. Це сприяє підвищенню рівня бойової підготовки особового складу та адаптації військовослужбовців до сучасних стандартів ведення бойових дій. Разом із тим існує проблема дефіциту часу на підготовку особового складу. Стислі терміни навчання часто не відповідають обсягу знань та навичок, необхідних для експлуатації сучасного західного озброєння і військової техніки, що потребує удосконалення методик інтенсивної професійної підготовки.

Система професійного розвитку офіцерського складу також зазнає суттєвих змін. Важливим напрямом стало впровадження курсів лідерства L-серії (L-1–L-5), адаптованих до стандартів НАТО-сумісності. Дана система орієнтована на розвиток лідерських якостей, стратегічного мислення, управлінських навичок та здатності приймати рішення в умовах сучасних бойових дій. Водночас одним із ключових викликів залишається необхідність подолання застарілої радянської моделі військової освіти, яка була

орієнтована переважно на теоретичну академічну підготовку. Сучасна система професійного розвитку потребує переходу до практико-орієнтованих моделей навчання, заснованих на інтенсивних тренувальних модулях та розвитку управлінських компетентностей.

Суттєві трансформації відбуваються і у сфері кадрового моніторингу та управління кар'єрою військовослужбовців. Впровадження цифрових систем обліку персоналу, зокрема системи «Оберіг» та електронних сервісів у застосунку «Армія+», сприяє цифровізації кадрових процесів, автоматизації обліку особового складу та підвищенню прозорості управлінських рішень. Водночас актуальною залишається проблема переходу від суб'єктивного кадрового відбору до системи об'єктивного рейтингового оцінювання військовослужбовців при призначенні на вищі посади. Це потребує впровадження сучасних механізмів оцінювання професійних компетентностей, цифрової HR-аналітики та прозорих критеріїв кар'єрного просування.

Однією з основних проблем в управлінні людським розвитком військовослужбовців є високий рівень кадрового навантаження, пов'язаний із тривалими бойовими діями, необхідністю ротації особового складу та постійного доукомплектування військових підрозділів. Супутніми проблемами в цьому аспекті є підтримка ціннісно-мотиваційного та морально-психологічного стану військових ЗС України, що має підвищити якість їх людського потенціалу. Поточне оцінювання показує, що тривала діяльність у надважких умовах бойових дій призводить до накопичення хронічної втоми та психологічного вигорання особового складу. Система державного управління у цій сфері наразі перебуває на етапі реформування: створюються нові центри психологічної реабілітації, впроваджуються посади військових капеланів (відповідно до ЗУ «Про службу військового капеланства»), удосконалюються механізми ротацій та соціальних виплат. Проте швидкість розгортання цих інструментів соціального захисту все ще відстає від реальних потреб фронту.

У системі публічного управління людськими ресурсами та оборонним потенціалом ЗСУ механізм ротації є одним із найскладніших та водночас найважливіших адміністративно-організаційних інструментів. У контексті воєнного стану ротація розглядається не просто як переміщення особового складу, а як критично важливий елемент відтворення та збереження морально-психологічного та фізичного компонента людського потенціалу.

У межах оцінювання сучасного стану державного управління людським потенціалом ЗС України, особливу увагу необхідно приділити трансформації фінансово-економічних важелів стимулювання військової служби. Адже, саме достатній рівень соціальних виплат допомагає підтримувати кількісний та якісний військовий людський потенціал.

Державна політика у сфері грошового забезпечення та соціальних виплат військовослужбовцям ЗСУ протягом 2024–2026 років зазнала суттєвої цифрової та нормативної модернізації. Такі зміни були зумовлені прагненням відійти від зрівнялівки та забезпечити принцип соціальної справедливості залежно від ступеня бойового ризику військовослужбовців. Правове регулювання процесів нарахування та виплат додаткового фінансового забезпечення та соціальних виплат військовослужбовцям визначено нормою ст. 9 ЗУ «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей» [33]. Крім того, окремі положення закріплені профільними постановами Уряду. Зазначимо, що суми соціальних виплат та грошових забезпечень військових постійно адаптуються до бюджетних спроможностей держави та інтенсивності бойових дій.

Соціальні виплати військовослужбовцям побудовані на чіткому розподілі між базовим грошовим забезпеченням (оклад за посадою, званням, вислугою років) та диференційованими додатковими винагородами. Зазначені види соціальних виплат військовим ЗС України регламентовані Постановами Кабінету Міністрів України. Отже, виділяють наступні інструменти соціальних виплат військовим:

1. Додаткова винагорода за безпосередню участь у бойових діях. За цією

умовою зберігається базовий підхід щодо виплати додаткової винагороди. Її розмір становить до 100 000 гривень на місяць. Вона розраховується з врахування принципу пропорційності часу виконання бойових завдань на лінії зіткнення («на першій лінії»).

2. Винагорода за виконання завдань в органах управління / тилу. Аналізована виплата є диференційованою. Вона може варіюватися у межах від 30 000 та 50 000 гривень, яка призначена для військовослужбовців, які виконують завдання у складі тактичних чи оперативно-тактичних штабів, або здійснюють бойове забезпечення в зонах ведення воєнних дій.

3. Новітні стимулюючі механізми. Вони були впроваджені в межах реформи фінансових виплат за виконання певних бойових завдань. Вони нараховується у вигляді додаткової одноразової винагороди у розмірі 70 000 гривень за кожні 30 днів (сумарно обчислених) виконання бойових завдань, які виконувалися безпосередньо на лінії зіткнення з противником. Цей інструмент спрямований на довгострокове фінансове стимулювання бійців, які тривалий час перебувають на передовій без ротації.

4. Виплати за знищену техніку. Такий вид доплат здійснюється у вигляді грошових премій та надання додаткових відпусток за знищення або захоплення ворожої військової техніки (танків, літаків, артилерійських систем). Таким чином, запроваджений механізм має стимулювати професійну результативність особового складу ЗС України.

Важливим напрямом удосконалення механізмів грошових та соціальних виплат військовим стала їх цифровізація. Завдяки інтеграції фінансових модулів у загальнодержавні бази даних та запуск функціоналу в екосистемі «Армія+», вдалося частково вирішити проблему бюрократичних затримок. Адже, раніше процес нарахування бойових виплат вимагав збору колосальної кількості паперових документів. Зокрема, ввелися та передавалися бойові розпорядження, журнали бойових дій, рапорти командирів. Така, стара бюрократична паперова система вела до затримок виплат військовим на 2–3 місяці. Наразі автоматизація обліку через електронні системи управління

військами дозволяє прискорити верифікацію виконання завдань.

Для підвищення ефективності системи стимулювання військових було також запроваджено фінансовий механізм цифрових коефіцієнтів та електронних балів (е-балів). Такий інструмент також презентує нову систему цифровізації фінансово-мотиваційного менеджменту в Збройних Силах України. Таким чином, відбувся перехід від суб'єктивного паперового обліку до автоматизованих систем нарахування грошових винагород. Така система є також інноваційною. Адже, вперше в українській армії впроваджено автоматизовану систему оцінювання та «е-балів» у механізми соціальних і бойових виплат. Зазначимо, що запропонований інструмент інтегрується в загальну екосистему цифровізації оборонного сектору. Зокрема, він працює через розширення функціоналу платформ «Армія+» та інформаційно-аналітичних систем кадрового обліку.

Суть модернізованого механізму полягає в автоматичному розрахунку обсягу додаткових виплат військовослужбовцям за допомогою спеціального алгоритму оцінювання інтенсивності бойового навантаження. Замість тривалого і ручного заповнення паперових журналів бойових дій та рапортів командирів, які раніше часто ставали причиною затримок виплат через суб'єктивні чинники або бюрократичні помилки, впроваджується модель електронного верифікованого обліку.

Отже, за допомогою аналізованої системи відбувається:

автоматичний розрахунок коефіцієнта ризику. Кожному дню перебування військовослужбовця на першій лінії зіткнення, виконанню бойового розпорядження (БР) або участі у штурмових чи оборонних діях присвоюється певний цифровий еквівалент (е-бал або бойовий коефіцієнт).

гнучка диференціація завдань. Запроваджена система дозволяє чітко розмежовувати виплати не просто за фактом перебування в зоні бойових дій, а за специфікою виконання завдань. Наприклад, утримання позицій під інтенсивним обстрілом, виконання завдань безпілотної розвідки, інженерне розмінування чи евакуація поранених. Кожна категорія операцій генерує

відповідну кількість е-балів.

об'єктивна фіксація через «Армія+». За допомогою аналізованої системи було впроваджено подання електронних рапортів та цифрових бойових журналів. Це дозволяє інтегрувати дані про виконання бойових завдань безпосередньо у фінансові служби. Таким чином, молодший командир верифікує виконання завдання в системі. Далі військовослужбовцю автоматично нараховуються бали. Вони наприкінці місяця конвертуються у грошову надбавку (у межах встановлених лімітів до 100 000 або додаткових 70 000 гривень).

Запровадження системи е-балів має на меті вирішення однієї найбільших інституційних проблем в управлінні військом. Зокрема, подолати суб'єктивізм командирів при формуванні списків на «бойові» виплати. Отже, цифровізація цього процесу має зменшити рівень корупційних ризиків та мінімізувати людський фактор у фінансовому забезпеченні військового.

Визначаючи ефективність системи е-балів та бойових коефіцієнтів, вона зазнає певних проблем у функціонуванні. Адже, стикається з наступними проблемами, які потрібно вирішити. Зокрема, це підтримка та технологічна інтеграція аналізованої системи на нулі. Загалом, забезпечення стабільного зв'язку, верифікації даних та відповідно механізмів кібербезпеки у передачі інформації військового з передової до єдиного фінансового центру залишається складним завданням. Тимчасові збої в синхронізації баз даних іноді потребують ручного підтвердження від штабу батальйону. Крім того, потрібно вирішувати проблему пов'язану з адаптацією нормативної бази до впровадженої аналізованої системи. Чинна нормативно-правова модель державного управління фінансами побудована на жорстких паперових наказах та актах. Тому, вона достатньо повільно адаптується до електронних алгоритмів. Таким чином, потрібно здійснити законодавче закріплення статусу цифрових е-балів як первинного і самодостатнього юридичного документа для здійснення державних виплат.

Однак, незважаючи на позитивні зрушення у нарахуванні грошових

виплат, залишається ціла низка проблем у фінансовому забезпеченні військових та відповідно розширених можливостей для їх розвитку людського потенціалу. Зокрема, поточне оцінювання системи соціальних виплат виявляє кілька деструктивних чинників:

1. Необхідно вирішити проблема нарахуванні та виплат при пораненні та лікуванні військового. Механізм збереження грошового забезпечення під час тривалого лікування або перебування у розпорядженні командирів після поранення все ще потребує спрощення. Тривала процедура проходження Військово-лікарських комісій (ВЛК) та Медико-соціальних експертних комісій (МСЕК) іноді призводить до тимчасового зниження виплат військовослужбовцям до базового мінімуму саме в період, коли вони потребують найбільшої фінансової підтримки на реабілітацію. Відповідно, це не сприяє якісному відновленню людського потенціалу військового.

2. Необхідно також зменшити рівень диспропорція між бойовими та інструкторськими окладами: Нижчий рівень виплат інструкторам у Навчальних центрах (які не перебувають у зоні бойових дій) порівняно з передовою створює кадровий дефіцит висококваліфікованих викладачів. Досвідчені бойові офіцери та сержанти фінансово не зацікавлені переходити на викладацьку роботу. Таким чином, зазначене негативно позначається на якості підготовки мобілізованих. Отже, існує ризик зменшення рівня людського потенціалу військових. Адже, ймовірність втрати чи поранення у них буде збільшуватися на полі бою, через неякісну бойову підготовку

Таким чином, оптимізація фінансових механізмів публічного управління доводить, що держава навчилася ефективно використовувати грошове забезпечення як інструмент оперативного стимулювання. Проте для перетворення цієї системи на елемент сталого розвитку людського потенціалу необхідний перехід від моделі «компенсації за ризик» до моделі «довгострокового капітального захисту» військовослужбовця та його родини, що включає гарантовані виплати на реабілітацію, житлові програми та ветеранський капітал.

Окремо, варто звернути увагу на підтримку ціннісно-мотиваційного та морально-психологічного стану військових ЗС України. Цей елемент державного управління розвитком людського потенціалу військових є важливим в умовах введення активних бойових дій.

Сучасна система публічного управління у сфері морально-психологічного стану протягом 2024–2026 років переорієнтувалася на комплексний, людиноцентричний підхід. Він базується на трьох взаємопов'язаних інституційних інструментах:

Інститут військового капеланства. Регулюванні цієї діяльності відбувається на основі норм ЗУ «Про службу військового капеланства». Таким чином, у ЗСУ було сформовано дієву вертикаль душпастирської опіки. Основна роль у впровадженні підтримки військових та їх морально-психологічного стану належать капеланам. Капелани інтегровані безпосередньо у підрозділи тактичної ланки. Вони у таких підрозділах виконують функцію ціннісної опори. Капелани допомагають підтримувати моральний дух бійців незалежно від їхніх релігійних переконань. Аналізований інститут знижує рівень екзистенційного стресу військових в зоні бойових дій.

Формування система психологічної декомпресії та первинної реабілітації. Отже, в ЗС України запроваджено обов'язкові протоколи психологічної допомоги при виведенні підрозділів на ротацію. Модель декомпресії передбачає ступеневий перехід від стану бойового напруження до умов відносного спокою. Цей процес включає первинний психологічний скринінг, виявлення ознак гострого стресового розладу (ГСР) та надання базової психологічної допомоги фахівцями профільних служб ЗСУ.

Наступний елемент - впровадження стандартів ментального здоров'я (в межах програми «Ти як?»). Державна політика у сфері військового управління почала інтегрувати світові практики психологічної самопомоги та взаємодопомоги. Зокрема, почали застосовуватися тактичні протоколи на зразок Peer-to-Peer або американської системи Combat Operational Stress

Control — COSC).

Однак, впровадження таких інструментів у підвищенні морально-психологічної стійкості військових, з метою покращення їх людського потенціалу стикається з певними проблемами. Зокрема, існує критичний дефіцит кваліфікованих військових психологів на рівні «батальйон — бригада». Інша проблема, яку необхідно вирішувати, щоб не втратити військовий людський потенціал — зменшення рівня хронічного психофізичного вигорання особового складу. Однією з причин, такого стану є невизначеність термінів служби. Кумулятивний ефект втоми (Combat Fatigue) потребує не просто точкових психологічних консультацій, а системних рішень на рівні держави — гарантованих тривалих відпусток та прозорих графіків ротацій підрозділів.

Отже, аналіз розвитку системи управління людським потенціалом Збройних сил України дає можливість здійснити за допомогою методів SMART та SWOT оцінити її сучасні проблеми та можливості.

SMART-аналіз дозволяє оцінити перспективи розвитку системи управління людським потенціалом Збройних Сил України, використовуючи принципи конкретності, вимірюваності, досяжності, актуальності та часової визначеності поставлених цілей.

Отже, SMART-аналіз свідчить, що система управління людським потенціалом Збройних Сил України перебуває на етапі активної інституційної трансформації. Її подальший розвиток пов'язаний із цифровізацією кадрових процесів, модернізацією системи професійної підготовки, розвитком військового лідерства, удосконаленням механізмів соціального та психологічного забезпечення військовослужбовців, а також адаптацією кадрової політики до стандартів НАТО. Водночас ефективність реалізації цих напрямів залежатиме від спроможності держави забезпечити комплексний, людиноцентричний та стратегічно орієнтований підхід до розвитку людського потенціалу сектору безпеки й оборони України.

Таблиця 2.3

SMART-аналіз розвитку системи управління людським потенціалом
Збройних Сил України

Компонент SMART	Характеристика розвитку системи управління людським потенціалом ЗСУ
S – Specific (Конкретність)	Основною метою є формування сучасної системи управління людським потенціалом ЗСУ, орієнтованої на професіоналізацію війська, цифровізацію кадрових процесів, розвиток лідерських компетентностей, підвищення мотивації та психологічної стійкості військовослужбовців відповідно до стандартів НАТО.
M – Measurable (Вимірюваність)	Ефективність реалізації державної політики може оцінюватися через показники укомплектованості військових частин, рівень професійної підготовки особового складу, кількість військовослужбовців, охоплених програмами професійного розвитку, рівень цифровізації кадрових процесів, швидкість кадрових рішень, ефективність ротацій та рівень психологічної адаптації військових.
A – Achievable (Досяжність)	Досягнення поставлених цілей є реалістичним за умови належного фінансування сектору безпеки й оборони, міжнародної підтримки держав-партнерів, впровадження сучасних HR-технологій, розвитку системи військової освіти та удосконалення нормативно-правового забезпечення кадрової політики.
R – Relevant (Актуальність)	Розвиток системи управління людським потенціалом є критично важливим для забезпечення обороноздатності держави в умовах воєнного стану, тривалих бойових дій та євроатлантичної інтеграції України. Ефективність кадрового менеджменту безпосередньо впливає на боєздатність ЗСУ та стійкість сектору безпеки й оборони.
T – Time-bound (Часова визначеність)	Реалізація ключових напрямів реформування системи управління людським потенціалом передбачена у межах стратегічних документів до 2027–2028 років, зокрема у «Стратегії залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України» та «Концепції військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України».

Проведемо SWOT-аналіз системи управління людським потенціалом Збройних Сил України. Отримані результати відображено у табл. 2.4

Отже, SWOT-аналіз свідчить, що система управління людським потенціалом Збройних Сил України має значний потенціал для подальшого розвитку та модернізації.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз системи управління людським потенціалом Збройних Сил України

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Значне збільшення чисельності та мобілізаційного потенціалу ЗСУ.	Високий рівень кадрового навантаження та професійного вигорання особового складу.
Наявність бойового досвіду військовослужбовців в умовах сучасної війни.	Недостатня кількість кваліфікованих військових психологів та інструкторів.
Активне впровадження стандартів НАТО у системі підготовки та кадрового менеджменту.	Збереження окремих елементів застарілої радянської моделі управління та військової освіти.
Розвиток цифровізації кадрових процесів («Оберіг», «Армія+», електронні HR-системи).	Недостатній рівень автоматизації професійного відбору та кадрового моніторингу.
Впровадження курсів лідерства L-серії та компетентнісного підходу до професійного розвитку.	Вікова неоднорідність особового складу та складність адаптації єдиних стандартів підготовки.
Розширення міжнародної військової співпраці та програм підготовки за кордоном.	Проблеми у системі ротації, реабілітації та соціального супроводу військовослужбовців.
Формування сучасної системи морально-психологічної підтримки та військового капеланства.	Бюрократичні труднощі у сфері соціальних виплат, ВЛК та реабілітаційних процедур.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Повна інтеграція стандартів НАТО у систему управління людським потенціалом.	Тривалий характер війни та виснаження людського ресурсу держави.
Розвиток цифрових HR-технологій та автоматизованих систем кадрового менеджменту.	Зростання рівня психологічних травм, хронічної втоми та бойового стресу.
Впровадження системи об'єктивного рейтингового кар'єрного просування військовослужбовців.	Демографічне скорочення населення та зменшення мобілізаційного потенціалу.
Створення сучасної моделі військового лідерства та професійної військової освіти.	Дефіцит висококваліфікованих кадрів у технічних та управлінських спеціальностях.
Розширення міжнародних програм навчання та технологічної підтримки ЗСУ.	Високий рівень ризику втрати людського потенціалу через поранення та загибель військових.
Формування сучасної системи психологічної реабілітації та ветеранської політики.	Кіберзагрози та ризики для цифрових систем кадрового управління.
Удосконалення фінансово-мотиваційних механізмів і цифрових систем соціальних виплат.	Повільна адаптація нормативно-правової бази до цифровізації управлінських процесів.

Сильними сторонами є масштабний бойовий досвід, активна цифровізація кадрових процесів, впровадження стандартів НАТО та розвиток

сучасних моделей професійної підготовки військовослужбовців. Водночас система стикається з низкою внутрішніх проблем, пов'язаних із кадровим навантаженням, психологічним виснаженням особового складу, недосконалістю окремих механізмів кадрового менеджменту та необхідністю подолання залишків пострадянської системи управління.

Зіставлення результатів SMART- та SWOT-аналізу свідчить, що система управління людським потенціалом Збройних Сил України перебуває на етапі глибокої інституційної трансформації. Головне досягнення реформи полягає в успішній розробці та впровадженні інноваційних цифрових, фінансових та лідерських інструментів (застосунок «Армія+», автоматизовані е-бали, курси L-серії), які дозволяють ефективно управляти багатотисячним військом.

Подальший розвиток системи управління людським потенціалом ЗСУ повинен базуватися на використанні можливостей міжнародної співпраці, цифровізації, модернізації військової освіти та розвитку людиноцентричної моделі державного управління. Водночас ключовим завданням держави залишається мінімізація загроз, пов'язаних із тривалими бойовими діями, демографічними викликами та ризиками втрати кадрового потенціалу сектору безпеки й оборони України.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексне науково-практичне оцінювання інституційної структури, нормативно-правового забезпечення, а також сучасного стану та динаміки управління розвитком людського потенціалу військовослужбовців Збройних Сил України в умовах воєнного стану. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі теоретичні та прикладні висновки:

Обґрунтовано архітектуру органів публічного управління та нормативно-правову базу.

Встановлено, що сучасна система управління людським потенціалом у

секторі безпеки й оборони має чітку ієрархічну структуру, де ключовими суб'єктами виступають Міністерство оборони України (визначення стратегічного вектору та формування політики) та Генеральний штаб ЗСУ (безпосереднє кадрове забезпечення та стратегічне планування). Досліджено, що правовий базис управління людськими ресурсами армії зазнав докорінної модернізації протягом 2024–2026 років шляхом адаптації норм базового законодавства (ЗУ «Про оборону України», ЗУ «Про військовий обов'язок і військову службу») та імплементації нових актів (ЗУ «Про службу військового капеланства»), що заклало підґрунтя для переходу від радянської адміністративно-командної моделі до людиноцентричного оборонного менеджменту.

Проаналізовано кількісну та якісну зміну чисельності військових в Україні, що впливає на управління розвитком людського потенціалу.

Емпіричний аналіз динаміки чисельності ЗСУ (2013–2026 рр.) унаочнив п'ятикратне розширення армії (зі 166 тис. осіб у 2013 році до стабілізованих 880–900 тис. осіб у 2024–2026 роках). Доведено, що таке масштабне розгортання спровокувало глибокі демографічні зрушення особового складу. По-перше, виявлено перехід до інклюзивної моделі за рахунок суттєвого збільшення частки жінок (понад 68 тис. у структурі ЗСУ, з яких більше 48 тис. — військовослужбовиці). По-друге, ідентифіковано проблему вікової неоднорідності (зміщення середнього віку у бік категорій 40–50+ років), що вимагає від органів публічного управління повної відмови від уніфікованих радянських нормативів навчання та медико-психологічного супроводу на користь диференційованого підходу.

Оцінено інноваційні механізми професійного розвитку та мотиваційного менеджменту.

Досліджено, що в умовах інтенсивних бойових дій класична тривала підготовка у ЗВВО була успішно замінена на модель короткострокових кваліфікаційних модулів, курсів лідерства L-серії (L-1–L-5) та закордонних місій (типу Interflex), орієнтованих на стандарти НАТО та процедури

TLP/MDMP.

Особливу увагу приділено цифровізації фінансово-економічних важелів стимулювання служби. Визначено, що інтеграція фінансових модулів в екосистему «Армія+» та запуск автоматизованої системи електронних балів (е-балів) та цифрових коефіцієнтів дозволили частково усунути суб'єктивізм командирів і знизити корупційні ризики при нарахуванні бойових виплат (до 100 000 та додаткових 70 000 грн). Водночас виявлено транзитні деструктивні чинники: бюрократизованість виплат при пораненні (через інерцію систем ВЛК/МСЕК) та фінансову диспропорцію між окладами комбатантів та інструкторів Навчальних центрів, що стримує якісне відтворення людського потенціалу армії.

Визначено роль морально-психологічного супроводу та механізмів ротації.

Обґрунтовано, що в умовах тривалої війни виснаження підтримання морально-психологічного стану (МПС) є базовим фактором збереження людського потенціалу. Сучасний підхід базується на тріаді інструментів: діяльності військових капеланів, обов'язкових протоколах психологічної декомпресії під час виведення підрозділів із зони бойових дій та впровадженні стандартів ментального здоров'я («Ти як?») за світовими протоколами Peer-to-Peer і COSC. Проте ефективність цих інструментів обмежується гострим браком штатних психологів та прогресуючим кумулятивним ефектом бойової втоми (Combat Fatigue) особового складу через брак нормативно закріплених термінів служби. Доведено, що організаційно-адміністративний механізм регулярних ротацій наразі виступає не просто елементом кадрового переміщення, а життєво необхідним чинником психофізичного відновлення армії.

Систематизовано результати стратегічного оцінювання системи (SMART/SWOT).

Проведені SMART- та SWOT-аналізи підтвердили, що державна система управління людським потенціалом ЗСУ перебуває у стані активного

інституційного транзиту. Головними сильними сторонами є унікальний бойовий досвід, високий рівень цифровізації (платформи «Оберіг», «Армія+») та інтенсивне освоєння євроатлантичних стандартів. Натомість до слабких сторін і загроз віднесено кадрове вигорання через невизначеність термінів демобілізації, дефіцит інструкторів та психологів на місцях, а також ризики кібербезпеки баз даних.

У підсумку, для забезпечення сталого розвитку військового людського потенціалу держава має здійснити стратегічний перехід від оперативної моделі «компенсації за бойовий ризик» до довгострокової концепції «капітального захисту» військовослужбовця, яка передбачає повну ліквідацію паперової бюрократії, прозоре рейтингове просування по службі на основі цифрового профайлінгу компетентностей та чіткі законодавчі гарантії відновлення людських ресурсів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

Результати аналізу, проведеного у другому розділі, чітко засвідчили, що державна система управління людським потенціалом ЗСУ функціонує в умовах інституційного транзиту та гострого дефіциту ресурсів відновлення. Хоча, варто відзначити, що цей процес був полегшений масштабною цифровізацією та інтенсивним впровадженням стандартів НАТО, Подальше утримання оборонної спроможності держави вимагає переходу від точкового оперативного реагування до системного, стратегічно вивіреного вдосконалення публічного управління у сфері формування та розвитку людського потенціалу військових.

Підвищити якість управління людським потенціалом військових можливо через посилення рівня цифровізації кадрових процесів в ЗС України. Цифровізація системи управління людським потенціалом передбачає комплексне впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизованих систем кадрового менеджменту, електронного документообігу, HR-аналітики та цифрових платформ професійного розвитку військовослужбовців. Основною метою цифрової трансформації є створення єдиної інтегрованої системи управління персоналом. Вона зможе забезпечувати оперативний обмін інформацією, підвищити ефективність кадрового планування та прозорість управлінських рішень.

Перш за все необхідно змінити застарілі обліково-номенклатурні підходи до формування кадрового резерву військових. Перш за все, це стосується формального врахування військово-облікової спеціальності військовослужбовця. У сучасний період війни такий принцип формування кадрового резерву військових не відповідає високотехнологічним вимогам та

не забезпечує достатнього рівня ефективності кадрового менеджменту та оперативного використання людського потенціалу сектору безпеки й оборони. Таким чином, удосконалився етап оборонного планування та розвитку системи управління людським потенціалом ЗС України.

Змінити аналізований механізм можна за допомогою впровадження концепції управління на основі компетентностей (Competency-Based Management). Він активно використовується у сучасних системах державного управління та військового менеджменту країн — членів НАТО. Таким чином, у зазначеному підході акцент робиться на комплексному цифровому профілі військовослужбовця. До нього будуть входити не лише військово-облікова спеціальність, але й рівень професійних компетентностей, практичних навичок, психологічної стійкості, управлінського потенціалу т бойового досвіду.

Застосування компетентнісного підходу дозволяє перейти від формального кадрового обліку до системи стратегічного управління людським потенціалом. Аналізований підхід орієнтований на максимально ефективне використання індивідуальних можливостей військовослужбовців. Отже, у структурі такого цифрового профайлу повинні враховуватися не лише професійні знання та *hard skills*, але й *soft skills* — лідерські якості, комунікативні здібності, адаптивність, емоційний інтелект, здатність працювати в умовах стресу та приймати рішення в кризових ситуаціях.

Особливого значення набуває інтеграція до цифрового профілю психологічного паспорту військовослужбовця та даних щодо його реального бойового досвіду. Це створює можливість для більш точного розподілу особового складу, формування ефективних бойових команд, управління кар'єрним розвитком та прогнозування професійної придатності до виконання складних службово-бойових завдань.

Реалізація концепції Competency-Based Management також сприятиме вдосконаленню системи кадрового резерву Збройних Сил України. Формування резерву на основі компетентнісної моделі дозволить створити

прозору систему професійного відбору та просування по службі, мінімізувати вплив суб'єктивних факторів під час кадрових рішень та забезпечити більш ефективне використання людського потенціалу в умовах воєнного стану.

Водночас впровадження компетентнісного підходу потребує розвитку сучасної цифрової HR-екосистеми сектору безпеки й оборони, інтеграції електронних реєстрів, автоматизованих систем кадрового моніторингу та HR-аналітики. Важливим елементом також є адаптація нормативно-правової бази до нових принципів кадрового менеджменту та забезпечення належного рівня кібербезпеки персональних даних військовослужбовців.

Отже, для ефективної реалізації аналізованої моделі у структурі державного управління необхідно здійснити наступні кроки:

Перший етап пов'язаний з розвитком екосистеми «Армія+» та СУЛР (Системи управління людськими ресурсами). Зокрема, потрібно інтегрувати розрізнені бази даних щодо мобілізованих та військових. Це платформи «Оберіг», «Ветран», медичні картки КІС. Їх потрібно об'єднати в єдине цифрове ядро. Це дозволить автоматизувати процес кадрового аудиту та перейти до прозорого призначення на посади.

Наступний етап полягає у впровадженні автоматизованого кар'єрного треку (Talent Management). Тобто, має бути розроблена система алгоритмів штучного інтелекту, яка відповідатиме за прогнозування траєкторії професійного розвитку офіцера чи сержанта. Вона має автоматично пропонувати проходження курсів лідерства L-серії при досягненні певних критеріїв оцінки. Наприклад, такими оцінками можуть бути рейтинги командира, бойові здобутки, результати тестування.

Третій етап характеризується ліквідацією паперового документообігу в управлінні персоналом ЗСУ. Це означає, що уся документація, яка стосується рапортів на переведення, направлення на навчання, проходження ВЛК повинно фіксуватися в електронній формі. При цьому, на такі документи накладатиметься електронний цифровий підпис (ЕПЦ). Формат введення електронної документації відбуватиметься через додаток «Армія+». Це усуне

людський фактор, мінімізує корупційні ризики та прискорить розгляд документів із місяців до годин.

Отже, впровадження аналізованої моделі дозволить оптимізувати розподіл людських ресурсів у ЗС України. Важливо, що армія отримає інструмент призначення потрібних людей із відповідним набором компетентностей на відповідні посади. Це посилить якість управління людським потенціалом в ЗС України. Адже, існує можливість уникнення явища «професійної невідповідності», яке знижує загальну ефективність війська.

Таким чином, перехід до управління людським потенціалом на основі компетентностей є одним із ключових напрямів модернізації системи державного управління Збройними Силами України. Його реалізація дозволить сформувати сучасну, адаптивну та людиноцентричну модель кадрового менеджменту, здатну забезпечити ефективне використання людського потенціалу в умовах сучасних воєнних викликів та подальшої інтеграції України до євроатлантичного безпекового простору.

Звернемо увагу, на необхідність підвищення рівня мотивації мотивація особового складу військових ЗС України. Для підвищення рівня розвитку людського потенціалу військових потрібно здійснити реформу додаткових винагород. Крім того, необхідно усунути диспропорції у фінансовому забезпеченні військових. Таким чином, потрібно здійснити наступні кроки у посиленні фінансового механізму винагород та соціального забезпечення військових:

Провести зміни у фінансуванні інструкторського складу ЗС України. Необхідно внести зміни у законодавство, щодо базового грошового забезпечення інструкторів Навчальних центрів. Зокрема, інструктори Навчальних центрів з високим рівнем кваліфікації мають отримувати виплати які поширюються на комбатантів першої лінії. При цьому варто використати спеціальний коефіцієнт передачі бойового досвіду. Така зміна, дасть можливість залучити авторитетних бойових командирів до навчання

рекрутів. Відповідно, це підвищить рівень їх військового людського потенціалу.

Необхідно також провести швидкими темпами автоматизацію е-балів (електронних балів). Тобто, здійснити повну інтеграцію системи обліку виконання бойових завдань у цифрові платформи ведення бою (Delta тощо). Таким чином, це дозволить автоматично верифікувати перебування військовослужбовця на «нулі» та нараховувати йому бойові виплати (100 тис. та 70 тис. грн). Така система, має знизити рівень ризику затримок виплат військовим. Крім того, є реальна можливість уникати суб'єктивного впливу штабної бюрократії.

Зрозуміло, що для ефективного управління людським потенціалом ЗС України потрібно модернізувати систему військової освіти. Розвиток професійної компетентності особового складу ЗСУ має здійснюватися через синхронізацію національних програм із вимогами НАТО. Такий підхід сприятиме формуванню сумісності системи військової освіти України з євроатлантичним безпековим простором, підвищенню ефективності управління військами та розвитку сучасної моделі військового лідерства.

Зокрема, варто приділити увагу стандартизації курсів сержантського та офіцерського складу. На тактичному рівні підготовки (L-1, L-2) одним із пріоритетних напрямів модернізації є стандартизація системи навчання сержантського та офіцерського складу відповідно до процедур та принципів НАТО. Особливого значення набуває повне впровадження процедур TLP (Troop Leading Procedures) та MDMP (Military Decision Making Process) на рівні взвод — батальйон. Використання зазначених процедур дозволяє сформувати у військовослужбовців навички оперативного прийняття рішень, планування бойових дій та ефективної координації підрозділів в умовах сучасного бою.

Водночас модернізація військової освіти повинна передбачати збільшення частки практичного навчання та моделювання бойових дій із використанням сучасних систем лазерної імітації типу MILES. Такі

технології дозволяють максимально наблизити навчальний процес до реальних умов ведення бойових дій, розвивати командну взаємодію, тактичне мислення та практичні навички управління підрозділами.

Крім того, необхідно змінити оперативний рівень підготовки військових. На оперативно-тактичному рівні (L-3) ключовим напрямом реформування військової освіти має стати впровадження сучасної системи Joint Operational Planning — спільного оперативного планування. Даний підхід забезпечує ефективну взаємодію між різними родами та видами військ. Крім того, його використання формує здатність до проведення комплексних міжвидових операцій відповідно до стандартів НАТО.

Особливого значення у сучасних умовах набуває інтеграція досвіду застосування безпілотних, роботизованих та інформаційних систем у єдиний контур управління операціями. Це потребує розвитку нових освітніх програм, спрямованих на формування цифрових компетентностей, навичок управління високотехнологічними системами та здатності працювати у мережево-центричному середовищі ведення бойових дій.

Наступний рівень змін у підготовці військових відбувається на стратегічному рівні (L-4, L-5). Ці зміни необхідні для інтеграції в євроатлантичний безпековий простір. Одним із ключових напрямів реалізації зазначеного напрямку є проходження підготовки вищого керівного складу ЗС України переважно у військових закладах освіти країн — членів НАТО. Крім того, можна використовувати підготовку керівного складу ЗСУ за спільними міжнародними програмами. Наприклад, за міжнародною програмою стажування DEEP (Defence Education Enhancement Programme).

Важливою умовою ефективної інтеграції до системи колективної безпеки є також забезпечення високого рівня володіння англійською мовою серед військовослужбовців. Для керівного складу Збройних Сил України необхідним має стати володіння англійською мовою на рівні не нижче B1 або B2. Таким чином, це забезпечить ефективну взаємодію у міжнародному військовому середовищі. Крім того, стане можливим участь у спільних

операціях та доступ до сучасних освітніх і аналітичних ресурсів НАТО.

Таким чином, модернізація системи військової освіти є одним із ключових напрямів удосконалення державного управління розвитком людського потенціалу Збройних Сил України. Її реалізація сприятиме формуванню професійного, технологічно підготовленого та сумісного зі стандартами НАТО особового складу, здатного ефективно діяти в умовах сучасних воєнних загроз та інтеграції України до євроатлантичного безпекового простору.

Необхідно також змінити підходи у системі морально-психологічного супроводу, забезпечення гендерної рівності. Крім того, варто сформувати дієві організаційно-адміністративні механізми ротації особового складу ЗСУ. Такі, дії спрямовані на збереження людського потенціалу ЗС України в умовах затяжної війни високої інтенсивності.

Важливо, змінити організаційно-адміністративний механізм ротацій та демобілізації. Головним деструктивним чинником, що випалює людський потенціал армії, є невизначеність термінів служби. Необхідно на рівні Закону України закріпити чіткі часові ліміти безперервного перебування підрозділів у зоні ведення активних бойових дій (не більше 90-120 діб) із наступним гарантованим виведенням на відновлення (терміном не менше 30 діб). Модель довгострокового планування ротацій має розраховуватися автоматично на основі інтегрального показника боєздатності бригад у СУЛР.

Особливої уваги потребує механізм забезпечення та розвитку морально-психологічного супроводу (МПС) військових. Адже, це має значний вплив на збереження якісного людського потенціалу в армії. Зокрема, варто пришвидшити перехід від застарілих методів «виховної роботи» до сучасної системи психологічної підтримки має базуватися на таких напрямках:

Масштабування протоколів декомпресії. Зокрема, потрібно запровадити обов'язкові 5–7 денні програми психологічного розвантаження у спеціалізованих центрах поза зоною бойових дій для підрозділів, які виводяться на ротацію, за світовими стандартами COSC (Combat Operational

Stress Control).

Розвиток інституту капеланства та Peer-to-Peer підтримки. Варто, розширити штат військових капеланів усіх релігійних конфесій. Проводити підготовку сержантів-лідерів за програмами ментального здоров'я («Ти як?»). Вони зможуть виявляти ознаки гострого стресу та надавати першу психологічну допомогу безпосередньо в окопі.

Ще одним напрямом, який потребує певних покращень – забезпечення гендерної інклюзивності. Зважаючи на те, що у 2026 році чисельність жінок у ЗСУ перевищує 68 тисяч осіб, державна політика має адаптуватися до реальних потреб особового складу. Зокрема, напрями модернізації та конкретні заходи визначені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Напрями модернізації та конкретні заходи у забезпеченні гендерної інклюзивності

Напрямок модернізації	Конкретні заходи та стандарти	Очікуваний ефект
Реформа речового забезпечення	Повне та безперебійне забезпечення жіночою анатомічною формою, бронежилетами з урахуванням особливостей жіночої антропометрії, засобами особистої гігієни.	Зниження рівня травматизму, підвищення мобільності та комфорту виконання бойових завдань.
Кадрова рівність	Ліквідація будь-яких негласних обмежень на призначення жінок на командні, бойові та штабні посади вищої ланки (командир батальйону/бригади, керівник оперативного напрямку) за умови відповідності критеріям компетентності.	Максимальне розкриття лідерського потенціалу, руйнування радянських гендерних стереотипів в армії.
Інституційний захист	Запровадження дієвого, анонімного та незалежного механізму розгляду скарг на прояви сексизму, дискримінації чи гендерно зумовленого насильства (оцінка ефективності інституту Військового омбудсмена).	Створення безпечного, правового та психологічно здорового клімату у військових колективах.

Таким чином, забезпечення гендерної інклюзивності є важливим напрямом модернізації системи державного управління розвитком людського потенціалу Збройних Сил України. Реалізація відповідних заходів сприятиме

підвищенню ефективності кадрової політики, розвитку професійного та лідерського потенціалу військовослужбовців, формуванню безпечного військового середовища та адаптації системи військового управління до сучасних міжнародних стандартів.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи на основі результатів аналізу та оцінювання (SMART/SWOT) другого розділу обґрунтовано комплексний, людиноцентричний та технологічно орієнтовані напрямки рекомендацій. Вони спрямовані на модернізацію системи державного управління розвитком людського потенціалу Збройних Сил України. За результатами розробки пріоритетних напрямів удосконалення сформульовано такі висновки:

Доведено необхідність впровадження моделі управління на основі компетентностей (Competency-Based Management).

Обґрунтовано стратегічний перехід від застарілих радянських обліково-номенклатурних принципів кадрового планування (орієнтованих виключно на паперовий облік ВОС) до сучасної західної моделі Talent Management. Визначено, що впровадження динамічного цифрового профайлу військовослужбовця в межах інтегрованої інформаційної системи (шляхом злиття баз даних «Оберіг», «Ветеран» та медичних КІС) дозволить автоматизувати кадровий аудит. Використання алгоритмів штучного інтелекту в екосистемі «Армія+» для формування прозорих кар'єрних треків та тотальна ліквідація паперової бюрократії через механізм електронних рапортів дозволить реалізувати меритократичний принцип — призначення потрібної людини з відповідними компетентностями на відповідну посаду.

Визначено вектори модернізації фінансово-економічних важелів та системи військової освіти.

Встановлено, що довгострокова мотивація особового складу в умовах затяжної війни потребує ліквідації деструктивних фінансових диспропорцій.

Запропоновано законодавче підвищення базового грошового забезпечення інструкторського складу Навчальних центрів із застосуванням спеціального «коефіцієнта передачі бойового досвіду», що дозволить залучити авторитетних комбатантів до підготовки рекрутів. Наголошено на необхідності повної автоматизації фінансового інструменту «е-балів» шляхом її інтеграції у цифрові платформи ведення бою (типу Delta), що виключить суб'єктивний фактор штабної бюрократії при виплаті бойових винагород. У сфері професійного розвитку доведено обов'язковість наскрізної стандартизації курсів лідерства L-серії (L-1–L-5) із повним освоєнням процедур НАТО (TLP, MDMP, Joint Operational Planning) та мовним критерієм B1 та B2 для вищого командного складу.

Обґрунтовано організаційно-адміністративний механізм ротацій та захисту психічного здоров'я.

Доведено, що кумулятивний ефект бойової втоми особового складу вимагає імперативного нормативно-правового закріплення граничних термінів безперервного перебування підрозділів на лінії зіткнення (не більше 90–120 діб) із обов'язковим автоматизованим плануванням періодів відновлення (не менше 30 діб) через СУЛР. Систему морально-психологічного супроводу запропоновано реформувати через масштабування обов'язкових 5–7 денних програм психологічної декомпресії за світовими стандартами COSC у спеціалізованих центрах. Крім того, пропонується розширити штат військових капеланів та розвиток культури взаємодопомоги Peer-to-Peer (в межах програми «Ти як?»).

Розроблено стандарти забезпечення гендерної інклюзивності у Силах оборони. Зважаючи на стрімке зростання чисельності жінок у ЗСУ (понад 68 тис. осіб), визначено конкретні заходи публічного управління щодо забезпечення кадрової та матеріальної рівності. Вони передбачають повне безперебійне постачання жіночого анатомічного речового та захисного майна, ліквідацію будь-яких негласних обмежень при призначенні жінок на бойові та командні посади вищої ланки за умови відповідності профілю

компетентностей, а також провести оцінку ефективності діяльності інституту Військового омбудсмена для функціонування незалежного, анонімного механізму захисту особового складу від проявів сексизму, дискримінації чи гендерно зумовленого насильства.

ВИСНОВКИ

Отже, в ході проведеного дослідження було отримано наступні висновки:

На основі аналізу наукових підходів визначено, що «людський потенціал військовослужбовців» у системі публічного управління є інтегральною сукупністю фізичних, інтелектуальних, професійно-компетентнісних, ціннісно-мотиваційних та морально-психологічних характеристик особового складу, які можуть бути мобілізовані та ефективно використані державою для забезпечення національної безпеки й оборони. Доведено, що державне управління цим потенціалом в умовах воєнного стану має базуватися на принципах людиноцентризму, гнучкості, безперервності професійного розвитку та євроатлантичної сумісності, трансформуючись із функції обліку персоналу у функцію стратегічного розвитку капіталу.

Досліджено інституційну архітектуру органів публічного управління оборонного сектору та нормативно-правове поле, що регулює кадрові процеси у ЗСУ. Встановлено, що існуюче законодавство (ЗУ «Про оборону України», ЗУ «Про військовий обов'язок і військову службу», профільні Постанови Кабінету Міністрів) протягом 2024–2026 років зазнало суттєвої модернізації. Проте виявлено суттєву проблему: чинна нормативна база все ще залишається надмірно деталізованою під паперовий документообіг і повільно адаптується до швидкого впровадження цифрових алгоритмів управління військами.

Здійснено аналіз сучасного стану та динаміки людського потенціалу ЗСУ. Відбулося п'ятикратне кількісне зростання чисельності армії (до 880–900 тис. осіб у 2024–2026 роках). Ідентифіковано структурні зміни, що відбулися в особовому складі ЗСУ. Зокрема, суттєві гендерні зміни (понад 68 тис. жінок в армії) та вікову неоднорідність (зміщення середнього віку у бік 40–50+ років). Доведено, що наявність бійців старшого віку із хронічними соматичними захворюваннями вимагає від держави негайної відмови від

уніфікованих радянських нормативів вишколу. Замість них потрібно впроваджувати диференційовані програми фізичної підготовки та медичного моніторингу.

Проаналізовано фінансово-економічні та морально-психологічні інструменти стимулювання служби в ЗСУ. Відзначено високу ефективність розгортання цифрових сервісів (додаток «Армія+», система «Оберіг») та запуск інноваційної системи електронних балів (е-балів). Остання використовується для автоматичного розрахунку бойових виплат залежно від коефіцієнта ризику операцій. Таким чином, ці зміни сприяли мінімізації людського фактору в фінансовому забезпеченні військових. Водночас виявлено системні проблеми у військових, які впливають на розвиток їх людського потенціалу. Зокрема, хронічне психофізичне вигорання особового складу через відсутність прозорих графіків ротацій та законодавчих термінів служби, брак військових психологів та фінансову недостимульованість кваліфікованих інструкторів Навчальних центрів.

За результатами проведених SMART- та SWOT-аналізів структуровано сильні та слабкі сторони системи управління людським потенціалом ЗС України. Визначено основну перевагу української армії — унікальний бойовий досвід особового складу та швидка цифровізація. Головна загроза — затяжний характер війни на виснаження, що веде до деградації демографічного ресурсу. На основі цього обґрунтовано три стратегічні напрями вдосконалення державного управління у сфері розвитку людського потенціалу:

Технологічний: перехід до моделі управління на основі компетентностей (Competency-Based Management) через створення єдиного автоматизованого цифрового профайлу skills-карт військового в «Армія+» та переведення 100% рапортів в електронну форму.

Професійно-економічний: вирівнювання окладів інструкторів із бійцями першої лінії, автоматизація нарахування е-балів через бойові системи (типу Delta) та наскрізна інтеграція курсів лідерства L-серії за стандартами НАТО

(TLP/MDMP).

Соціально-інклюзивний: законодавче обмеження безперервного перебування на фронті (до 90–120 діб), масштабне впровадження обов'язкових протоколів психологічної декомпресії (COSC), повне речове та кар'єрне забезпечення гендерної рівності та створення інституту Військового омбудсмена для анонімного протидії будь-яким проявам дискримінації.

Впровадження запропонованого комплексу реформ дозволить публічному управлінню здійснити перехід від концепції «компенсації за ризик» до моделі «довгострокового капітального захисту» військовослужбовця. Таким чином, було реалізовано мету спрямовану на максимальну боєздатність Збройних Сил України та збереження людського капіталу держави у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О.І. Людський потенціал: механізми збереження та розвитку: монографія. НАН України. Ін-т економіки промисловості. Донецьк, 2008. 468 с.
2. Безтелесна Л. Людський розвиток: підходи до трактування суті та умов його забезпечення. *Економіка України: Політико-економічний журнал*. 2009. № 7. С. 4 – 12.
3. Близнюк В. Оцінка людського потенціалу економічного зростання України: теорія та практика. *Україна: аспекти праці*. 2006. № 5. С. 30–34.
4. Богиня Д.П. Основи економіки праці: навч. посіб. К. Знання-Прес, 2000. 313 с.
5. Військова освіта. URL: <https://mod.gov.ua/vijskova-osvita> (дата звернення: 11.03.2026)
6. Вітер Д., Мітягін О. Стратегічні пріоритети підвищення боєздатності Збройних Сил України в контексті професіоналізації військової освіти: політики і процедури. *Зб. наук. праць ЦВСД*. 2020. №1 (68). С.133-137.
7. Гнєзділова С. П. Механізми державного регулювання ресурсного забезпечення Збройних Сил України: професійний розвиток людського потенціалу: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Одес. регіон. ін-т держ. упр. О., 2013. 20 с.
8. Грішнова О. А. Людський розвиток. К. : КНЕУ, 2006. 308 с.
9. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К.: Т-во «Знання», КОО, 2001. 254 с.
10. Дацюк С. Проблеми людського потенціалу в Україні. 2015. URL: <https://blogs.pravda.com.ua/authors/datsuk/5658150cc325d/> (дата звернення: 20.03.2026)
11. Інструкція про організацію речового забезпечення військовослужбовців Збройних Сил України та Державної спеціальної

служби транспорту в мирний час та особливий період: Наказ Міноборони України від 29.04.2016 № 232. Дата оновлення 30.10.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0768-16#Text> (дата звернення: 20.03.2026)

12. Зеленський розкрив нинішню чисельність української армії: Слово і діло. URL: https://www.slovoidilo.ua/2025/01/15/novyna/bezpeka/zelenskyj-rozkryv-nynishnyu-chyselnist-ukrayinskoji-armiyi#google_vignette (дата звернення: 20.03.2026)

13. Ємельянова Ю. Поняття людського потенціалу у контексті трансформаційних процесів в Україні. *Соціологічні студії*. 2018. 1(12), pp. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.29038/2306-3971-2018-01-12-18>

14. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Дата оновлення: 01.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 20.03.2026)

15. Концептуальні засади розвитку системи забезпечення національної безпеки України : аналіт. доп. / О. О. Резнікова, В. Ю. Цюкало, В. О. Паливода, С. В. Дрьомов, С. В. Сьомін. К. : НІСД, 2015. 58 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2015-07/nac_bezp-182c8.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 20.03.2026)

16. Лісовська, Л., Габа, М., & Бублик, Л.. Роль та значення людського розвитку та розвитку людського потенціалу в системі національного багатства. *Економіка та суспільство*. 2024. № (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-145>

17. Мартинова Л. Б. Людський потенціал та його значення у соціально-економічному розвитку країни. *International Scientific and Practical Conference «WORLD SCIENCE»*. 2016. Vol.2. № 2(6), February. С. 29-32.

18. Міністерство оборони України: офіційний сайт. URL: <https://mod.gov.ua/> (дата звернення: 20.03.2026)

19. Мітягін О. Освіта та індивідуальна підготовка у країнах НАТО.
<https://znp-vo.nuou.org.ua/article/view/249877>
20. Новікова О. Ф., Амоша О. І., Антонюк В. П. Людський потенціал: механізми збереження та розвитку. *Україна: аспекти праці*. 2009. № 2. С. 50.
URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0000283462> (дата звернення: 20.03.2026)
21. Пирожков С. І. Вибрані наукові праці: у 2 т. / С. І. Пирожков; Національна академія наук України (К.), Інститут демографії і соціальних досліджень, Міністерство освіти і науки України (К.), Київський національний торгово-економічний університет. Т. 1 Демографічний і трудовий потенціал / С. І. Пирожков. 2008. с. 934.
22. Про затвердження Концепції військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року. Наказ Міноборони України від 27.10.2023 № 637. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0637322-23#Text> (дата звернення: 20.03.2026)
23. Про Концепцію гуманітарного і соціального розвитку у Збройних Силах України: Указ Президента України від 12.01.2004 № 28/2004. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28/2004#Text> (дата звернення: 25.10.2025)
24. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки: Указ Президента України; Стратегія від 01.02.2012 № 45/2012. Втрата чинності: 06.06.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#n7> (дата звернення: 25.10.2025)
25. Про затвердження Положення про Департамент кадрової політики Міністерства оборони України: Наказ Міністерства оборони України № 243 від 17.05.2019. URL: <https://mod.gov.ua/diyalnist/normativno-pravova-baza/nakaz-ministerstva-oboroni-ukraini-n-243-vid-17-05-2019-pro-zatverdzhennia-polozhennia-pro-departament-kadrovai-politiki-ministerstva-oboroni-ukraini> (дата звернення: 25.10.2025)
26. Про затвердження Змін до Положення про Департамент кадрової

політики Міністерства оборони України: Наказ Міністерства оборони України № 200 від 28 березня 2024 року. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/MUS39817?an=1&ed=2024_03_28 (дата звернення: 25.10.2025)

27. Про затвердження Положення про Управління персоналу: Наказ Міністерства Оборони України № 457/нм від 09.07.2024. URL: https://lexinform.com.ua/militarylex/nakaz-457-nm-vid-09-07-2024-pro-zatverdzhennya-polozhennya-pro-upravlinnya-personalu/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 25.10.2025)

28. Про затвердження основних напрямків розвитку військової кадрової політики у Збройних Силах України на період до 2025 року: Наказ Міністерства оборони України від 12.01.2021 №5. URL: <https://mod.gov.ua/diyalnist/normativno-pravova-baza/nakaz-ministerstva-oboroni-ukraini-n-5-vid-12-01-2021-pro-zatverdzhennia-osnovnikh-napriamkiv-rozvitku-viiskovoi-kadrovoi-politiki-u-zbroinikh-silakh-ukraini-na-period-do-2025-roku> (дата звернення: 25.10.2025)

29. Про Перелік посад, що заміщуються військовослужбовцями ЗС України, інших військових формувань, правоохоронних органів спеціального призначення у державних органах, на підприємствах, в установах, організаціях, а також державних та комунальних навчальних закладах, та граничних військових звань за цими посадами: Указ Президента України від 03.05.2017 № 126/2017 (дата звернення: 25.10.2025)

30. Про військовий обов'язок і військову службу: Закон України від 25.03.1992 № 2232-XII. Дата оновлення 17.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text> (дата звернення: 20.05.2025)

31. Про чисельність Збройних Сил України: Закон України від 05.03.2015 № 235-VIII. Дата оновлення: 01.08.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/235-19/ed20210801#Text> (дата звернення: 20.05.2025)

32. Про оборону України: Закон України від 06.12.1991 № 1932-XII.

Дата оновлення: 05.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text> (дата звернення: 20.05.2025)

33. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. Дата оновлення: 24.01.2026. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>

34. Про внесення змін до Закону України «Про військовий обов'язок і військову службу» щодо проходження військової служби за контрактом особами, які досягли [...]: Закон України від 16.07.2025 № 4539-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4539-20#Text> (дата звернення: 25.10.2025)

35. Про затвердження Порядку речового, медичного, психологічного та соціального забезпечення військовослужбовців з урахуванням потреб жінок і чоловіків: Постанова Кабінету Міністрів від 29.10.2024 № 1234. Дата оновлення: 31.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1234-2024-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.05.2025)

36. Прохоровська С.А. Розвиток трудового потенціалу в умовах модернізації соціально-трудових відносин. Дисертація. К.е.н.. 08.00.07. Тернопіль, 2011. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/725bae65-d5ad-4854-8723-b60973fa1e97/content> (дата звернення: 03.03.2026)

37. Процес мобілізації в Україні відбувається відповідно до планів, які затверджені Генеральним штабом та Командуванням Збройних Сил України. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/4017258-somisaca-v-ukraini-mobilizuu-do-30-tisac-osib-venislavskij.html> (дата звернення: 25.10.2025)

38. Принципи державного управління. URL: https://api.par.in.ua/uploads/progress_report/file_uk/42/Принципи_державного_управління_SIGMA__2023__UKR.pdf (дата звернення: 11.01.2026)

39. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. Київ : НІСД, 2022. 532 с. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-03/reznikova->

[ukraineresilience2022_02.pdf](#) (дата звернення: 11.01.2026)

40. Русенко Н.В. Обґрунтування властивостей системи управління кар'єрою офіцерського складу Збройних Сил України через її декомпозицію. *Зб. наук.пр. ЦВСД НУО України*. 2024. № 1 (80), 103–114.

41. Сардак О. В. Менеджмент персоналу. Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. С. 25–26.

42. Сахненко О. І. Управління людським капіталом в системі кадрового забезпечення підрозділів Національної гвардії України. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/81.pdf. doi: 10.32702/2307-2105-2020.1.79 (дата звернення: 11.04.2026)

43. Седікова І.О., Мироненко Б.В. Людський потенціал: артикуляція понять. URL: https://www.researchgate.net/publication/364590483_Ludskij_potencial_artikulaci_a_ponat (дата звернення: 15.03.2026)

44. Семененко О., Царинник В., Баранов С., Тарасов О. Аналіз наявної системи кадрового менеджменту Збройних Сил України, її складові та елементи: структурно-функціональна модель підготовки громадян до військової служби. *Міжнародний науковий журнал «Military Science»*. 2025. 3(1), 300-328. URL: <https://doi.org/10.62524/msj.2025.3.1.13>

45. Семененко О., Коваль В., Добровольський, Ю. Царинник В., Ованесян Р. «Таймлайн»-мобілізація – шлях від примусу до популяризації військової служби в умовах війни: право вибору – спосіб ефективного комплектування людськими ресурсами. *Military Science*. 2024. № 2 (2). С. 159–179.

46. Система кадрового менеджменту в Збройних Силах України: особливості розвитку: монографія / за редакцією А.П. Медвідя, І.М. Половінкіна. Київ, 2009. 108 с.

47. Скібіцький О. М. Розгляд окремих теоретичних питань управління людським потенціалом / О. М. Скібіцький // Економічний аналіз :

зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2014. Том 18. № 1. С. 71–79.

48. Сокурено В.В. Кадрова політика в оборонному секторі: поняття, зміст і основні напрями реалізації. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 5, т.3. С. 63-66. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1e18fbfa-a3b3-4bf4-bd2a-2847988b7018/content> (дата звернення: 11.04.2026)

49. Стратегія залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України на період до 2027 року Наказ Міністерства оборони України від 29.12.2024 № 862/нм. URL: <https://mod.gov.ua/diyalnist/normativno-pravova-baza/nakaz-ministerstva-oboroni-ukrayini-vid-vid-29-12-2024-862-nm-pro-zatverdzhennya-strategiyi-zaluchennya-rozvitku-ta-utrimannya-lyudskogo-kapitalu-v-silah-oboroni-ukrayini-na-period-do-2027-roku> (дата звернення: 25.01.2026)

50. Стоянова-Коваль С., Попов С., Розмазнін О., & Сокур, Н. Нова концепція військової кадрової політики: виклики та перспективи. *Social Development and Security*, 2023 13(6), С. 206–214. URL: <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.6.17>

51. Ткаченко І. Особливості механізмів державного регулювання процесів забезпечення якості військової освіти та роль органів військового управління в їх реалізації. *Успіхи і досягнення у науці*. 2026. DOI:10.52058/3041-1254-2026-4(26)-1872-1884

52. Трубич С.Ю. Пушкар М. Соціально-економічна сутність та особливості формування людського потенціалу. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 4(58). С. 186–192.

53. Трубич С. Ю. Трудовий потенціал і зайнятість населення України в умовах переходу до ринку: моногр. Тернопіль : Поліграфіст, 1996. 199 с.

54. Шаповал В. М. Управління людськими ресурсами в органах

публічної влади: стратегічний вимір : монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 216 с.

55. Шаульська Л.В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України: монографія. Донецьк: НАН України, Ін-т економіки пром-ті. 2005. 502 с.

56. Як змінювалася чисельність Збройних сил України: Слово і діло. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/10/14/infografika/bezpeka/yak-zminyuvalasya-chyselnist-zbrojnyx-syl-ukrayiny>(дата звернення: 20.03.2026)

57. Amartya Sen. Development as Freedom. OUP Oxford. URL: https://raggeduniversity.co.uk/wp-content/uploads/2025/01/1_x_senDevelopmentasFreedom-_compressed.pdf (дата звернення: 17.04.2026).

58. Bi-Strategic Comand Education and individual Training Directive (E&ITD) 075-007. 10 September 2015. URL: <https://www.akt.nato.int/images/stories/structure/jft/ptecs/etd-075-007pdf>. (дата звернення: 17.04.2026).

59. Becker G. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. Chicago : University of Chicago Press, 1993. 390 p.

60. Defence Education Enhancement Programme (DEEP). NATO Official Website. URL: NATO DEEP Programme. https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_139180.htm?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 17.04.2026)

61. Education and training. URL: <https://www.nato.int/en/what-we-do/deterrence-and-defence/education-and-training>(дата звернення: 17.04.2026)

62. Fombrun C. J., Tichy N. M., Devanna M. A. Strategic Human Resource Management. New York : John Wiley & Sons, 1984. 491 p.

63. Global Firepower Index 2026. URL: Global Firepower <https://www.globalfirepower.com/>(дата звернення: 17.04.2026)

64. NATO Standardization Office. NATO Education, Training, Exercise and Evaluation Policy. Brussels : NATO, 2021.

65. Nussbaum M. *Creating Capabilities: The Human Development Approach*. Cambridge : Harvard University Press, 2011. 237 p.
66. OECD (2023), *The Principles of Public Administration*, OECD, Paris, URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023-edition-UKR.pdf> (дата звернення:17.04.2026)
67. Thurow L. *Investment in Human Capital*. Belmont, 1970. P. 15.
68. *The Military Balance 2025*. London : International Institute for Strategic Studies, 2025.
69. Schultz T. *Investment in Human Capital*. *The American Economic Review*. 1961. Vol. 51. № 1. P. 1–17.
70. Ulrich D. *Human Resource Champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston : Harvard Business School Press, 1997. 304 p.