

## ДІЄВА ОЦІНКА СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

*У статті проведено поглиблений науково-теоретичний аналіз методики оцінки системи кадрового менеджменту Збройних Сил України (далі – СКМ) та визначено—перспективні напрями її удосконалення в умовах впливу динамічних змін і трансформаційних процесів, зумовлених сучасними військовими викликами та загрозами, а також з огляду на перспективи професіоналізації Збройних Сил України.*

*В умовах сьогодення ефективне управління людським капіталом не лише адміністративний процес, а в першу чергу визначальний чинник забезпечення боєздатності військ (сил) та в цілому національної системи стійкості.*

*В статті розглянуто необхідність перегляду критеріїв оцінки СКМ, які в попередні роки охоплювали лише статистично-кількісні показники, що не дозволяє сформувати цілісне уявлення про людський капітал, його якісні характеристики та потенційні спроможності, що надзвичайно важливо в умовах сучасних військових викликів та загроз.*

*Мета дослідження полягає у науковому обґрунтуванні необхідності розробки та запровадження методики дієвої оцінки СКМ з метою створення передумов для ефективного реагування на виникнення загроз, настання надзвичайних та кризових ситуацій усіх видів, урахуванням соціально-економічних, демографічних чинників та основоположних принципів міжнародних стандартів у сфері управління персоналом армій провідних країн світу.*

*Методологічну основу статті становлять системний, функціональний та порівняльний аналіз наукових публікацій вітчизняних і зарубіжних дослідників. Використано методи контент-аналізу, узагальнення, структурно-функціонального моделювання, експертного оцінювання та статистичного аналізу даних, що забезпечує комплексність та об'єктивність отриманих результатів.*

*Актуальність роботи полягає у визначенні критеріїв та показників дієвої оцінки СКМ, які поєднують кількісні параметри (рівень укомплектованості, плинність кадрів), якісні характеристики (професійна компетентність, морально-психологічна стійкість, лідерський потенціал) та стратегічні орієнтири (відповідність стандартам НАТО, адаптивність системи, ефективність кадрових рішень у динаміці). Запропонована концептуальна модель інтегрального індексу дозволить визначити реальний стан СКМ та виявити її слабкі місця.*

*Крім того, отримані в ході дослідження методика надасть можливість їх практичної апробації та використання під час реалізації Стратегії залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України на період до 2032 року, а також використання у процесі оцінки ефективності впровадження СКМ в системі Міноборони. Розроблена методика може бути застосовано у процесі повсякденної діяльності служб персоналу усіх рівнів, що дозволить підвищити ефективність прийняття управлінських кадрових рішень, забезпечення прозорості кадрової політики та формування професійного ядра українського війська.*

*Ключові слова: кадровий менеджмент, Збройні Сили України, дієва оцінка, кадрова політика, служби персоналу, військова організація, стандарти НАТО.*

**Вступ та постановка задачі.** Система кадрового менеджменту Збройних Сил України є одним із ключових елементів забезпечення обороноздатності держави. Вона охоплює процеси планування, організації, координації та контролю, пов'язаний із залученням громадян на військову службу, їх освітою та підготовкою, супроводженням кар'єри, мотивацією, звільненням з військової служби, а також переходом від військової кар'єри до цивільного життя. Протягом тривалого часу військова кадрова політика у Збройних Сил

України (далі – ЗС України) залишалася зорієнтованою переважно на адміністративно-бюрократичні процедури, що обмежувало її гнучкість і дієвість у сучасних умовах.

Російська збройна агресія проти України, що триває з 2014 року та набула повномасштабного характеру у 2022 році, висунула нові вимоги до системи кадрового забезпечення. В умовах правового режиму воєнного стану актуалізувалася необхідність швидкого ухвалення кадрових рішень, ефективної адаптації до змінних обставин, підвищення ефективності підготовки та психологічної стресостійкості особового складу. Усе це потребує переосмислення підходів до кадрового менеджменту та запровадження дієвих механізмів його оцінки.

Нині особливого значення набуває інтеграція стандартів НАТО, які передбачають прозорість, підзвітність, орієнтацію на компетентності, розвиток лідерського потенціалу та врахування людського фактора як стратегічного ресурсу. Це вимагає формування нових критеріїв оцінки кадрового менеджменту, які виходять за межі суто кількісних показників (чисельність, плинність кадрів, рівень укомплектованості) і включають якісні характеристики — рівень мотивації, психологічну готовність, професійну гнучкість, здатність до навчання та інновацій.

Отже, проблема полягає у відсутності комплексної системи дієвої оцінки кадрового менеджменту ЗС України, яка б забезпечувала не лише констатацію наявного стану, а й дозволяла прогнозувати ефективність військової кадрової політики в динаміці та своєчасно виявляти слабкі сторони (місця).

Зв'язок із важливими науковими й практичними завданнями проявляється у наступному:

у науковій площині — у необхідності формування теоретичних моделей та методик оцінювання кадрового менеджменту ЗС України, які відповідали б сучасним стандартам військової організаційної структури;

у практичній площині — у створенні інструментів для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень щодо комплектування, підготовки та розвитку військовослужбовців, що безпосередньо впливає на бойову готовність підрозділів і безпеку держави.

Отже, постановка проблеми визначає нагальну потребу у впровадженні дієвої системи оцінки кадрового менеджменту ЗС України, що має стати одним із дієвих елементів реалізації цілей та основних завдань, що стоять перед державою у сфері формування людського капіталу, як напрямку забезпечення національної безпеки України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика оцінки системи кадрового менеджменту у військових організаціях є предметом активного дослідження як в Україні, так і за кордоном. Вітчизняні та зарубіжні науковці започаткували різні напрями розв'язання цієї проблеми — від правового регулювання кадрової політики до розробки комплексних моделей управління людським капіталом (ресурсом), інтегрованих у стратегічні завдання збройних сил.

В українському науковому дискурсі особливе значення мають праці Думенка М. [1], Семененко О. [2], Попов С. [3], у яких наголошено на необхідності розробки нової системи оцінки кадрового потенціалу ЗСУ. Автори обґрунтовують, що ефективність кадрового менеджменту визначає рівень готовності військ до виконання завдань у сучасних умовах воєнних загроз. У працях Семененка О започатковано підхід до розгляду кадрової політики як цілісної системи, тісно пов'язаної з реформуванням сектору безпеки і оборони.

Семененко О. [2] акцентує увагу на управлінні людським ресурсом у військових організаціях, де особливу роль відіграють компетентності, лідерські якості та психологічна стійкість військовослужбовців. У його роботах започатковано підхід до формування гнучкої системи оцінки, яка відображала б реальний стан кадрового забезпечення та дозволяла своєчасно ухвалювати управлінські рішення.

Попов С. [3] розглядає кадрову політику в стратегічному контексті, наголошуючи, що кадровий менеджмент має бути інтегрованою складовою оборонного планування. У працях автора закладено підхід до оцінки не лише кількісних показників (чисельність, плинність),

але й якісних індикаторів — рівень професійної підготовки, психологічна готовність, мотивація.

Проведений аналіз робіт [4] з питань правового регулювання військової кадрової політики у Збройних Силах, дає підстави стверджувати про необхідності вдосконалення нормативної бази та її наближення до євроатлантичних стандартів.

Авторами [5] зосереджена увагу на реформах кадрової політики ЗС України, обґрунтовуючи важливість оцінки процесів мобілізації, ротації та комплектування з урахуванням соціально-демографічних змін і морально-психологічного стану особового складу.

Серед зарубіжних учених значний вплив на розвиток концепцій кадрового менеджменту мають праці Г. Беккера, який визначав людський капітал головним стратегічним ресурсом організацій, та Д. Ульріха, що розробив концепцію HR як бізнес-партнера. Дж. Коттер звертав увагу на лідерство і управління змінами, що є критичним для підготовки військових командирів.

Дослідження під егідою НАТО (Allied Command Transformation, Human Capital Initiative) [6] започаткували системний підхід до оцінювання кадрових ресурсів. Ключовими критеріями визнано: якість підготовки, бойове злагодження, морально-психологічний стан, здатність особового складу до навчання та інновацій. У роботах R. Gal [7], A. Siebold [8], Ch. Taylor [9] наголошується, що морально-психологічні характеристики військовослужбовців мають визначальне значення для ефективності військової організації, тому вони повинні стати складовою оцінки кадрового менеджменту.

Отже, можна виокремити кілька напрямів, у яких започатковано розв'язання проблеми оцінки кадрового менеджменту:

Організаційно-правовий – вдосконалення нормативної бази.

Стратегічно-управлінський – інтеграція кадрової політики в систему оборонного планування.

Компетентнісний – оцінка військовослужбовців за професійними та особистісними характеристиками.

Соціально-мотиваційний – врахування морально-психологічних і соціальних факторів.

Міжнародний – формування комплексних моделей оцінювання персоналу та їх адаптація до військової сфери.

Попри значні наукові здобутки, у вітчизняній науці досі не сформовано цілісної методики дієвої оцінки системи кадрового менеджменту Збройних Сил України, яка б інтегрувала кращі практики НАТО та враховувала сучасні виклики воєнного стану. Це визначає необхідність подальших наукових досліджень.

**Виділення невирішених раніше проблем.** Незважаючи на велику кількість оригінальних та змістових праць як зарубіжних, так і вітчизняних вчених з досліджуваної проблематики, низка ключових аспектів досі залишається недостатньо дослідженою та практично не реалізованою у системі управління Збройних Сил України.

По-перше, наявні дослідження українських вчених зосереджуються переважно на організаційно-правових та адміністративних аспектах кадрової політики, тоді як сучасні виклики вимагають розробки комплексних моделей оцінювання, що інтегрують кількісні та якісні показники. Проблема полягає у відсутності єдиної методики, яка дозволяла б оцінювати кадровий менеджмент з позицій не лише укомплектованості та плинності кадрів, а й рівня компетентності, психологічної стійкості, лідерських якостей і мотивації військовослужбовців.

По-друге, хоча у працях [1-3] започатковані підходи до інтеграції кадрової політики в оборонне планування, але не створено системи прогнозування ефективності кадрових рішень у динаміці. Тобто бракує науково обґрунтованих індикаторів, які б дозволяли оцінювати не лише поточний стан кадрового забезпечення, а й його вплив на бойову готовність підрозділів у середній та довгостроковій перспективі.

По-третє, бракує досліджень, що враховували б умови особливого періоду та правового режиму воєнного стану. Переважна більшість наукових праць розглядає проблематику відносно мирного часу, що зумовлює їхню часткову втрату актуальності. Сучасні обставини вимагають врахування специфіки та особливостей проведення мобілізаційних заходів, психологічного виснаження та посттравматичних станів особового складу і застосування ротаційних механізмів, що в свою чергу суттєво впливає на потенційні спроможності людського капіталу ЗС України та прийняття відповідних кадрових рішень.

Отже, невирішеними залишаються такі аспекти:

відсутність єдиної комплексної методики оцінки кадрового менеджменту, яка б охоплювала весь спектр кількісних та якісних показників;

недосконалість системи прогнозування ефективності кадрових рішень у динаміці (короткій та довгостроковій перспективі) кадрового планування кар'єри військовослужбовців, у тому числі із застосуванням сучасних інформаційних технологій та програмних комплексів;

відсутність уніфікованих критеріїв (індикаторів) компетентнісної оцінки військовослужбовців, адаптованих до стандартів НАТО;

не врахування специфіки кадрового забезпечення в умовах правового режиму воєнного стану.

Таким чином, проблема дієвої оцінки системи кадрового менеджменту ЗС України досі залишається відкритою, що визначає необхідність створення нових методологічних підходів і практичних інструментів у цій сфері.

**Метою зазначеної статті є:** наукове обґрунтування та розробка методологічних засад дієвої оцінки системи кадрового менеджменту ЗС України, яка інтегрує кількісні, якісні показники, враховує специфіку особливого періоду та правового режиму воєнного стану а також узгоджується зі стандартами НАТО.

**Виклад основного матеріалу.** Система кадрового менеджменту ЗС України в сучасних умовах є одним із ключових чинників забезпечення обороноздатності держави та стійкості національної безпеки. Упродовж тривалого часу кадрова політика ЗС України будувалася на засадах адміністративно-командного управління, де головними критеріями оцінювання виступали кількісні параметри — чисельність особового складу, рівень укомплектованості, дисциплінарна практика. Такий підхід забезпечував формальний контроль і дозволяв здійснювати базовий моніторинг, проте він не враховував глибинних якісних характеристик людського капіталу ЗС України. В умовах особливого періоду та правового режиму воєнного стану подібна модель виявилася не повною мірою адаптованою до викликів, що постали перед державою та ЗС України в цілому.

Анексія Криму в 2014 році та початок бойових дій на сході України засвідчили, що існуюча система кадрового менеджменту виявилася не готовою до масової мобілізації та забезпечення якісного добору військовослужбовців. Значною проблемою стало поєднання великої кількості мобілізованих із низьким рівнем їхньої бойової підготовки, відсутністю мотиваційних механізмів і системної соціальної підтримки. Повномасштабна російська агресія 2022 року ще більше актуалізувала ці проблеми. Сучасна війна потребує від військовослужбовців не лише базової підготовки і дисципліни, а й високої професійної компетентності, лідерських навичок, здатності до швидкого прийняття рішень у стресових умовах, гнучкої адаптації до зміни ситуації.

Міжнародний досвід підтверджує, що людський капітал у військовій сфері має стратегічне значення. У збройних силах США кадровий менеджмент базується на концепції Human Capital Framework, що включає системи добору, розвитку компетентностей, оцінювання лідерського потенціалу та психологічної стійкості. В Ізраїлі акцент робиться на інтеграції бойової підготовки з психологічною підготовкою та створенні механізмів збереження кадрового ядра армії. У Польщі та країнах Балтії застосовуються системи оцінювання військовослужбовців за компетентнісними моделями, адаптованими до стандартів НАТО. Усі ці приклади свідчать: якість кадрової політики визначається не

кількістю особового складу, а його здатністю ефективно виконувати бойові завдання протягом тривалого часу.

Для ЗС України пропонується модель дієвої оцінки, яка складається з трьох взаємопов'язаних рівнів – кількісного, якісного та стратегічного.

Кількісний рівень охоплює укомплектованість, плинність кадрів, дисциплінарну статистику та базові параметри бойової підготовки.

Якісний рівень передбачає оцінювання професійних компетентностей, мотивації, морально-психологічного стану, лідерського потенціалу та потенційних спроможностей.

Стратегічний рівень орієнтується на довгострокові орієнтири розвитку ЗС України, інтеграцію стандартів НАТО та здатність кадрової системи до швидкої адаптації в умовах особливого періоду та правового режиму воєнного стану.

Для узагальнення цих показників у єдину систему використовується математичний апарат інтегральної оцінки. Інтегральний індекс ефективності системи кадрового менеджменту дозволяє об'єднати всі показники в єдиний результат, що може використовуватися як на стратегічному, оперативному так і на тактичному рівні управління. Формалізовано цей індекс визначається за сукупністю показників:

$$I_{ef} = \omega_1 \cdot I_k + \omega_2 \cdot I_y + \omega_3 \cdot I_c, \quad (1)$$

де  $I_{ef}$  інтегральний показник ефективності системи кадрового менеджменту;

$I_k$  узагальнений показник кількісної оцінки (чисельні показники кадрової системи);

$I_y$  узагальнений показник кількісної оцінки (компетентності, мотивація, психологічна готовність);

$I_c$  узагальнений показник стратегічної оцінки (довгострокові орієнтири, стандарти НАТО, адаптивність системи);

$\omega_1, \omega_2, \omega_3$  вагові коефіцієнти, що визначають відносну значущість кожної групи показників.

Умовою для вагових коефіцієнтів є:

$$\omega_1 + \omega_2 + \omega_3 = 1.$$

Кількісна оцінка обчислюється за виразом:

$$I_k = \frac{\sum_{i=1}^n \alpha_i \cdot K_i}{\sum_{i=1}^n \alpha_i}, \quad (2)$$

де  $K_i$   $i$ -й кількісний показник (наприклад, укомплектованість, плинність, дисциплінарні порушення);

$\alpha_i$  ваговий коефіцієнт для кожного показника;

$n$  кількість кількісних показників.

Для прикладу показника  $K_i$  може бути:

$K_1$  рівень укомплектованості (відношення фактичної чисельності до штатної чисельності);

$K_2$  плинність кадрів (частка вибулих військовослужбовців за певний період);

$K_3$  співвідношення офіцерського та сержантського складу (відображає баланс у структурі управління);

$K_4$  дисциплінарна практика (кількість порушень на 100 військовослужбовців).

Якісна оцінка обчислюється за виразом:

$$I_{я} = \frac{\sum_{j=1}^m \beta_j \cdot Q_j}{\sum_{j=1}^m \beta_j}, \quad (3)$$

де  $Q_j$   $j$ -й якісний показник (наприклад, укомплектованість, плинність, дисциплінарні порушення);

$\beta_j$  ваговий коефіцієнт для  $j$ -го показника;

$m$  кількість якісних показників.

Для прикладу показник  $Q_j$  може бути:

$Q_1$  рівень професійних компетентностей (оцінюється через тести, виконання бойових нормативів, рівень підготовки);

$Q_2$  морально-психологічний стан (за результатами опитувань, психологічних скринінгів, рівня стресостійкості);

$Q_3$  мотивація військовослужбовців (готовність продовжувати службу, задоволеність умовами);

$Q_4$  лідерський потенціал командирів (оцінка підлеглими, рівень довіри, здатність ухвалювати рішення).

Стратегічна оцінка обчислюється за виразом:

$$I_c = \frac{\sum_{k=1}^p \gamma_k \cdot S_k}{\sum_{k=1}^p \gamma_k}, \quad (4)$$

де  $S_k$   $k$ -й показники стратегічного рівня (відповідність стандартам НАТО, адаптивність кадрової системи, довгострокова ефективність кадрових рішень);

$\gamma_k$  ваговий коефіцієнт для  $k$ -го показника;

$p$  кількість стратегічних показників.

Для прикладу показник  $S_k$  може бути:

$S_1$  рівень відповідності кадрової політики стандартам НАТО (STANAG, доктрини, уніфікація процедур);

$S_2$  адаптивність системи (час, необхідний для заповнення критичних посад, швидкість мобілізації резервів);

$S_3$  ефективність кадрових рішень у динаміці (чи покращуються показники упродовж кількох ротаций/років);

$S_4$  здатність до міжнародної взаємодії (інтероперабельність із союзниками під час навчань і операцій).

Інтерпретація інтегрального індексу

$$I_{ef} \in [0;1]$$

$I_{ef} \geq 0,85$  - система кадрового менеджменту високоефективна;

$0,70 \leq I_{ef} < 0,85$  - система кадрового менеджменту ефективна, але має проблемні зони;

$0,50 \leq I_{ef} < 0,70$  - система кадрового менеджменту середньої ефективності, потребує корекційних заходів;

$I_{ef} < 0,50$  - кризовий стан системи кадрового менеджменту, потребує негайного реформування.

Практичне застосування інтегрального індексу може відбуватися на різних рівнях управління. Наприклад, командир бригади може здійснити оцінку кадрової ситуації у своєму підрозділі: кількісна оцінка відобразить ступінь укомплектованості та плинність кадрів,

якісна оцінка – рівень компетентностей та морально-психологічний стан особового складу, стратегічна – готовність бригади до інтеграції у спільні операції за стандартами НАТО. Узагальнений індекс дасть змогу визначити сильні та слабкі сторони кадрової політики й обґрунтувати потребу у додаткових ресурсах чи змінах у підготовці.

Розглянемо більш детально зазначений підхід розрахунку інтегрального індексу ефективності система кадрового менеджменту на умовній механізованій бригади у II кварталі 2025 року. На прикладі показано логіку нормування, ваги та підсумкову інтерпретацію для механізованої бригади у II кварталі 2025 року.

Вихідні дані:

Таблиця 1

$K_i$  кількісний показник

Показник	Опис	Фактичне значення	Нормоване значення	Вага
Рівень укомплектованості	Фактична чисельність/штатна	85%	0,85	0,4
Плинність кадрів	Вибули/загальна чисельність	10%	0,90 (нормовано як 1-0,1)	0,3
Дисциплінарні порушення	На 100 в/сл	8 випадків	0,80	0,3

Таблиця 2

$Q_i$  якісний показник

Показник	Метод оцінки	Фактичне значення	Нормоване значення	Вага
Рівень укомплектованості	% виконання нормативів	78%	0,78	0,4
Плинність кадрів	Опитування (шкала 1-5)	3,9/5	0,78	0,3
Дисциплінарні порушення	Експертна оцінка	4,2/5	0,84	0,3

Таблиця 3

$S_k$  показники стратегічного рівня

Показник	Метод оцінки	Фактичне значення	Нормоване значення	Вага
Відповідність стандартам НАТО	Експертна шкала 0-1	0,70	0,70	0,5
Адаптивність системи (час комплектування критичних посад)	Норматив=30 діб/факт.=40	30/40=0,75	0,75	0,3
Динаміка ефективності кадрових рішень	Середній приріст КРІ за 3 роки	+5%	0,80	0,2

Порядок розрахунку інтегральних індексів:

Кількісний індекс

$$I_k = \frac{\sum_{i=1}^n \alpha_i \cdot K_i}{\sum_{i=1}^n \alpha_i}; I_k = \frac{0,4 \cdot 0,85 + 0,3 \cdot 0,90 + 0,3 \cdot 0,80}{0,4 + 0,3 + 0,3}; I_k = \frac{0,34 + 0,27 + 0,24}{1} = 0,85.$$

Якісний індекс

$$I_a = \frac{\sum_{j=1}^m \beta_j \cdot Q_j}{\sum_{j=1}^m \beta_j}; I_a = \frac{0,4 \cdot 0,78 + 0,3 \cdot 0,78 + 0,3 \cdot 0,84}{1}; I_a = 0,312 + 0,234 + 0,252 = 0,8.$$

Стратегічний індекс

$$I_c = \frac{\sum_{k=1}^p \gamma_k \cdot S_k}{\sum_{k=1}^p \gamma_k}; I_c = \frac{0,5 \cdot 0,7 + 0,3 \cdot 0,75 + 0,2 \cdot 0,80}{1}; I_c = 0,35 + 0,225 + 0,16 = 0,74.$$

Інтегральний індекс

Візьмемо вагові коефіцієнти для трьох блоків:

$$\omega_1 = 0.4 \text{ (кількісні показники важливі для бойової готовності),}$$

$$\omega_2 = 0.35 \text{ (якісні показники — трохи менша вага, але суттєві),}$$

$$\omega_3 = 0.25 \text{ (стратегічні показники у короткостроковій перспективі менш відчутні).}$$

$$I_{ef} = 0,4 \cdot 0,85 + 0,35 \cdot 0,8 + 0,25 \cdot 0,74;$$

$$I_{ef} = 0,34 + 0,28 + 0,185 = 0,805.$$

Отриманий інтегральний індекс:

$$I_{ef} = 0,805 (\approx 81\%).$$

Це означає, що система кадрового менеджменту в умовній механізованій бригаді ЗС України є ефективною, але має простір для вдосконалення. Основні слабкі місця — це:

недостатня адаптивність (довго закриваються критичні вакансії);

неповна відповідність стандартам НАТО;

середній рівень морально-психологічної стійкості особового складу.

Наукові результати дослідження дозволяють зробити обґрунтовані висновки:

по-перше, сучасна система кадрового менеджменту ЗС України потребує переходу від одновимірних кількісних моделей до комплексних, що враховують компетентнісні, психологічні та потенційні спроможності людського капіталу;

по-друге, інтегральний індекс ефективності системи кадрового менеджменту може стати науково обґрунтованим інструментом для моніторингу, аналізу та прогнозування кадрової ситуації в Збройних Силах України;

по-третє, впровадження цієї методики створює передумови для розвитку і уніфікації складових військової кадрової політики зі стандартами, що застосовуються в арміях провідних країн НАТО.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження було встановлено, що система кадрового менеджменту ЗС України перебуває на етапі активної трансформації та модернізації, обумовленої сучасними воєнно-політичними викликами, необхідністю інтеграції до стандартів НАТО та умовами ведення широкомасштабної війни. Аналіз наукових джерел показав, що у вітчизняній і зарубіжній літературі започатковано окремі напрями вирішення проблеми, проте відсутня комплексна модель дієвої оцінки системи кадрового менеджменту, яка б охоплювала всі ключові параметри: кількісні, якісні та стратегічні.

Розроблена у статті методика інтегрує кількісні, якісні показники, враховує специфіку особливого періоду та правового режиму воєнного стану а також узгоджується зі стандартами НАТО а також дозволяє сформулювати інтегральний індекс ефективності системи кадрового менеджменту, що дає можливість оцінювати СКМ ЗС України не лише за формальними чисельними показниками, а й за рівнем компетентностей військовослужбовців, їхнім морально-психологічним станом, мотивацією, лідерським потенціалом. Запропонована методика забезпечує можливість об'єктивного моніторингу, порівняння проміжних результатів між різними підрозділами, виявлення проблемних питань та прогнозування кадрових ризиків на короткострокову, середньострокову та довгострокову перспективу.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їх використання для:

забезпечення прозорості та обґрунтованості прийняття кадрових рішень;

створення уніфікованої і ефективної системи залучення та комплектування ЗС України людським ресурсом;

формування ефективних програм підготовки персоналу, впровадження ротацийних механізмів та соціальної підтримки військовослужбовців;

створення належних умов для залучення, підготовки, розвитку і раціонального використання збереження та кадрового потенціалу ЗС України;

гармонізації системи кадрового забезпечення зі стандартами, що застосовуються в арміях провідних країн НАТО.

Водночас у ході дослідження виявлено низку проблемних питань, які потребують подальшого наукового дослідження і розв'язання:

недостатнє використання прогнозних моделей, що дозволяють оцінювати довгострокову ефективність кадрових рішень у динаміці;

нестача адаптованих до умов воєнного стану інструментарію (індикаторів) оцінювання компетентностей, внутрішнього потенціалу і професійної готовності військовослужбовців для виконання бойових завдань;

потреба в розробці гнучких алгоритмів адаптації складових кадрової політики в умовах масової мобілізації, високої ротації та психологічного виснаження особового складу;

необхідність розширення емпіричних досліджень, із урахуванням специфіки комплектування різних видів Збройних Сил України, родів військ (сил) та рівнів органів військового управління.

Перспективи подальших наукових досліджень полягають у:

вдосконаленні математичного апарату інтегральної оцінки та перевірки його на практичних даних з підрозділів ЗС України;

розробці методів прогнозування кадрових потреб із використанням статистичного та імітаційного моделювання;

створенні програмного забезпечення для автоматизації обчислень інтегрального індексу та його візуалізації у вигляді інтерактивних дашбордів;

впровадженні регулярного моніторингу морально-психологічного стану особового складу та оцінки його впливу на боєздатність;

дослідженні впливу міжнародної військової співпраці та участі в миротворчих операціях на військову кадрову політику у ЗС України.

Отже, результати дослідження формують науково-методичне підґрунтя для створення ефективної оцінки системи кадрового менеджменту у ЗС України. Подальші наукові розробки мають бути спрямовані на інтеграцію теоретичних напрацювань у практику оборонного менеджменту, що сприятиме зміцненню кадрового потенціалу, підвищенню боєздатності ЗС України та наближенню України до стандартів НАТО.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Думенко М.П. Метод оцінювання ефективності функціонування системи кадрових органів Збройних Сил України. Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони № 1(49)/2024 С.128 – 140.

2. 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. *Military Science journal* Vol 3 №1. 2025 С. 300 – 328

3. Попов С., Мельник Н., Розмазнін О., Єфіменко А. Зміст та концептуальні засади кадрового менеджменту в Збройних Силах України. *Journal of Scientific Papers Social Development and Security*”, 14 (1), 2024. С. 127–137.

4. Місце військового права в системі підготовки кадрів для сектору безпеки і оборони України / Перша науково-практична конференція військово-юридичного інституту Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого (м. Харків, 21 березня 2024 р.)

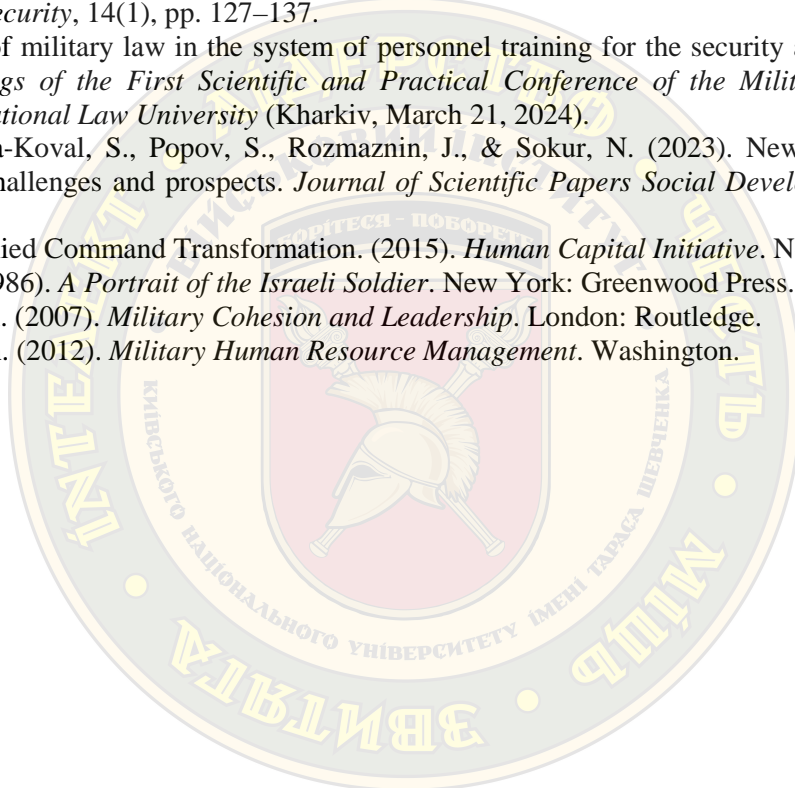
5. Stoyanova-Koval S., Popov S., Rozmaznin J., Sokur N., New concept of military personnel policy: challenges and prospects. *Journal of Scientific Papers Social Development and Security*”, 13 (6), 2023. С. 206–214.

6. NATO Allied Command Transformation. Human Capital Initiative. Norfolk, VA, 2015.

7. Gal R. *A Portrait of the Israeli Soldier*. – New York: Greenwood Press, 1986.
8. Siebold A. *Military Cohesion and Leadership*. – London: Routledge, 2007.
9. Taylor Ch. *Military Human Resource Management*. – Washington, 2012.

#### REFERENCES:

1. Dumenko, M.P. (2024). Method for evaluating the effectiveness of the functioning of the personnel system bodies of the Armed Forces of Ukraine. *Modern Information Technologies in the Sphere of Security and Defense*, № 1(49), pp. 128–140.
2. Semenenko, O., Tsarynyk, V., Baranov, S., & Tarasov, O. (2025). Analysis of the existing personnel management system of the Armed Forces of Ukraine, its components and elements: a structural-functional model of citizens' preparation for military service. *Military Science Journal*, Vol. 3, № 1, pp. 300–328.
3. Popov, S., Melnyk, N., Rozmaznin, O., & Yefimenko, A. (2024). Content and conceptual foundations of personnel management in the Armed Forces of Ukraine. *Journal of Scientific Papers Social Development and Security*, 14(1), pp. 127–137.
4. The role of military law in the system of personnel training for the security and defense sector of Ukraine. *Proceedings of the First Scientific and Practical Conference of the Military Law Institute of Yaroslav Mudryi National Law University* (Kharkiv, March 21, 2024).
5. Stoyanova-Koval, S., Popov, S., Rozmaznin, J., & Sokur, N. (2023). New concept of military personnel policy: challenges and prospects. *Journal of Scientific Papers Social Development and Security*, 13(6), pp. 206–214.
6. NATO Allied Command Transformation. (2015). *Human Capital Initiative*. Norfolk, VA.
7. Gal, R. (1986). *A Portrait of the Israeli Soldier*. New York: Greenwood Press.
8. Siebold, A. (2007). *Military Cohesion and Leadership*. London: Routledge.
9. Taylor, Ch. (2012). *Military Human Resource Management*. Washington.



## EFFECTIVE ASSESSMENT OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM IN THE ARMED FORCES OF UKRAINE

*The article provides an extended scientific and theoretical analysis of modern approaches to the evaluation of the personnel management system of the Armed Forces of Ukraine and outlines the key directions for its improvement in the context of transformational processes caused by martial law and the transition to NATO principles and standards. The authors emphasize that effective management of personnel potential is not only an administrative task but also a strategic factor in ensuring the combat capability of military units, the resilience of the defense system, and the state's ability to withstand threats. The focus is placed on the problem of evaluating personnel policy not only by quantitative but also by qualitative and strategic parameters, which allows forming a holistic understanding of its effectiveness.*

*The purpose of the study is to scientifically substantiate and develop methodological foundations for an effective assessment of the personnel management system of the Armed Forces of Ukraine, taking into account new security challenges, socio-economic conditions of functioning, and international standards in the field of human resource management. The paper analyzes the international experience of NATO, the USA, Israel, and EU countries, which makes it possible to compare Ukrainian practice with the best examples of military personnel policy organization.*

*The methodological basis of the article consists of systemic, functional, and comparative approaches, as well as the analysis of scientific publications by domestic and foreign researchers. The methods of content analysis, generalization, structural and functional modeling, expert evaluation, and statistical data analysis are applied, which ensures the complexity and objectivity of the results obtained.*

*The scientific novelty of the study is determined by the formulation of criteria and indicators for the effective assessment of personnel management, which combine quantitative parameters (manning level, personnel turnover), qualitative characteristics (professional competence, moral and psychological resilience, leadership potential), and strategic guidelines (compliance with NATO standards, system adaptability, effectiveness of personnel decisions in dynamics). A conceptual model of an integral index is proposed, which makes it possible to determine the real state of personnel policy in a military organization and identify its weak points.*

*The practical significance of the obtained results lies in their possible direct use during the implementation of the Strategy for the Attraction, Development, and Retention of Human Capital in the Defense Forces of Ukraine until 2032, as well as in the development of programs for personnel support of the Armed Forces. The developed methodology can be applied in the activities of the Ministry of Defense, the General Staff, personnel services of operational commands, and military educational institutions. It forms the basis for improving the effectiveness of managerial decisions in the field of personnel management, ensuring transparency of personnel policy, and building the professional core of the Ukrainian Armed Forces.*

*Keywords: personnel management, Armed Forces of Ukraine, effective assessment, personnel policy, military organization, NATO standards.*