

УДК 355.23:351.86(477)

DOI: 10.63978/3083-6476.2025.3.3.03

Гурковський Володимир Ігорович

*доктор наук з державного управління,
професор, начальник відділу
Центральний науково-дослідний інститут
Збройних Сил України
Київ, Україна
e-mail: volodymyr.gurkovskyi@gmail.com
ORCID: 0000-0003-2021-5204*

Романенко Євген Олександрович

*доктор наук з державного управління,
професор, начальник управління
Центральний науково-дослідний інститут
Збройних Сил України
Київ, Україна
e-mail: poboss1978@gmail.com
ORCID: 0000-0003-2285-0543*

Андрусак Марк Володимирович

*Департамент кадрової політики
Міністерства оборони України
Київ, Україна
ORCID: 0009-0001-7708-0323*

Русецький Руслан Юрійович

*Департамент кадрової політики
Міністерства оборони України
Київ, Україна
ORCID: 0009-0000-1540-0857*

КАДРОВА ПОЛІТИКА У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ: КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

***Анотація.** В статті розглядаються актуальні виклики в системі кадрового забезпечення оборонної сфери України, пов'язані з неефективним розподілом військовослужбовців, які володіють рідкісними технологічними компетенціями, та дослідників у воєнно-наукових структурах. Зазначено, що призначення таких фахівців на позиції, не сумісні з їхньою кваліфікацією, призводить до зниження операційної продуктивності та обмежує можливості для технологічного вдосконалення в умовах тривалого конфлікту.*

Обґрунтовано необхідність трансформації підходів до управління персоналом, де інтелектуальні ресурси прирівнюються до стратегічних активів на рівні з матеріально-технічним забезпеченням. Дослідження базується на системній оцінці кадрових процесів як елементу оборонної архітектури, з використанням принципу ідентифікації критичних точок впливу для максимізації структурних змін. Застосовано порівняльне вивчення організаційних моделей у провідних оборонних системах, зокрема функціонування агенцій з розробки передових технологій, лабораторій армійських досліджень та центрів воєнної історії в Сполучених Штатах, а також науково-технічної організації Альянсу, що забезпечують професійну траєкторію для експертів через програми стажувань і ранньої кар'єрної підтримки.

Юридичний аналіз охоплює ключові стратегічні документи, такі як положення про наукову діяльність у Міністерстві оборони, Стратегії національної та воєнної безпеки, а також Концепції розвитку людського капіталу до 2027–2028 років, які акцентують на збереженні компетентностей через мотиваційні механізми та раціональне застосування ресурсів.

Дедуктивне узагальнення дозволяє перейти від загальних критеріїв оцінки управлінських рішень до конкретних процедур, що впливають на інноваційну діяльність оборонних установ. Результати демонструють, що в розвинених системах оборони ефективність вимірюється узгодженістю між операційними завданнями та профільним залученням персоналу, тоді як раціональність – через мінімізацію диспропорцій у використанні критичних навичок, з акцентом на психологічні аспекти утримання.

Визначено перелік дефіцитних військових спеціальностей, пов'язаних з ракетними, авіаційними, кібернетичними та радіотехнічними напрямками, які вимагають тривалої підготовки та не піддаються швидкому відтворенню. Наукова цінність полягає в розробці підходу до формування спеціалізованого резерву з військовослужбовців, що мають унікальні знання, для комплектування перспективних підрозділів, таких як космічні сили, з інтеграцією даних у автоматизовані системи моніторингу персоналу. Це сприяє синхронізації кадрових процесів з технологічними потребами, посилюючи адаптивність оборонної структури в постконфліктний період. Висновки підкреслюють пріоритет балансу між поточними вимогами служби та стратегічним розвитком інновацій, з рекомендаціями щодо мінімізації нецільового використання дослідників для посилення аналітичної та доктринальної роботи.

Ключові слова: кадрова політика, Збройні Сили України, інтелектуальний потенціал, дефіцитні спеціальності, управління людськими ресурсами, НАТО, DARPA, воєнна наука, раціональне використання, інноваційний розвиток, наукові структури, кадровий резерв.

Volodymyr Gurkovsky

Doctor of Science in Public Administration,
Professor, Head of Department
Central Research Institute of the Armed
Forces of Ukraine
Kyiv, Ukraine
e-mail: volodymyr.gurkovskyi@gmail.com
ORCID: 0000-0003-2021-5204

Yevhen Romanenko

Doctor of Science in Public Administration
Professor
Leading Researcher
Central Research Institute of the Armed
Forces of Ukraine
Kyiv, Ukraine
e-mail: poboss1978@gmail.com
ORCID: 0000-0003-2285-0543

Mark Andrusiak

Department of Personnel Policy,
Ministry of Defence of Ukraine
ORCID: 0009-0001-7708-0323

Ruslan Rusetskyi

Department of Personnel Policy,
Ministry of Defence of Ukraine
ORCID: 0009-0000-1540-0857

PERSONNEL POLICY IN THE ARMED FORCES OF UKRAINE: CONCEPT OF INTELLECTUAL POTENTIAL MANAGEMENT

Abstract. The article examines pressing issues in the personnel provisioning system of Ukraine's defense sector, associated with the inefficient allocation of service members possessing rare technological competencies and

researchers in military-scientific structures. It is noted that assigning such specialists to positions incompatible with their qualifications leads to reduced operational productivity and limits opportunities for technological enhancement amid prolonged conflict. The necessity for transforming personnel management approaches is substantiated, where intellectual resources are equated to strategic assets on par with material-technical provisions.

The study relies on a systemic evaluation of personnel processes as an element of defense architecture, employing the principle of identifying critical impact points for maximizing structural changes. Comparative examination is applied to organizational models in leading defense systems, including the functioning of agencies for advanced technology development, army research laboratories, and centers for military history in the United States, as well as the Alliance's science and technology organization, which provide professional trajectories for experts through internship programs and early career support. Legal scrutiny covers key strategic documents, such as regulations on scientific activities in the defense ministry, national and military security strategies, and human capital development concepts up to 2027–2028, which emphasize competency preservation through motivational mechanisms and rational resource application. Deductive generalization enables transitioning from broad criteria of managerial decision assessment to specific procedures influencing innovative activities of defense institutions.

Results demonstrate that in advanced defense systems, effectiveness is measured by alignment between operational tasks and profiled personnel engagement, while rationality involves minimizing disparities in utilizing critical skills, with emphasis on psychological aspects of retention. A list of scarce military specialties is defined, linked to missile, aviation, cybernetic, and radio-technical domains, requiring prolonged training and not amenable to rapid reproduction. The scientific value lies in developing an approach to forming a specialized reserve from service members with unique knowledge for staffing prospective units, such as space forces, with data integration into automated personnel monitoring systems.

This facilitates synchronization of personnel processes with technological needs, enhancing the defense structure's adaptability in the post-conflict period. Conclusions highlight the priority of balancing current service demands with strategic innovation development, with recommendations for minimizing non-targeted use of researchers to strengthen analytical and doctrinal work.

Keywords: personnel policy, Armed Forces of Ukraine, intellectual potential, scarce specialties, human resources management, NATO, DARPA, military science, rational utilization, innovative development, scientific structures, personnel reserve.

Вступ

Постановка проблеми. Кадрова політика в силах оборони України традиційно відігравала системоутворюючу роль, а з початком повномасштабної агресії російської федерації її значення стало визначальним для стійкості оборонної системи. Сучасні умови вимагають не лише оперативного забезпечення бойових спроможностей, але й довгострокового формування інтелектуального потенціалу, який здатен забезпечити технологічні переваги в майбутньому.

Одним з ключових викликів стала практика нерезультативного використання військовослужбовців з дефіцитними високотехнологічними військово-обліковими спеціальностями та унікальними професійними компетентностями. Фахівці з інформаційних технологій, інженери, перекладачі, криптоаналітики, спеціалісти з кібербезпеки і низка інших категорій часто призначаються на посади, що не відповідають їхній кваліфікації. Аналіз практик Збройних Сил України та досвід держав НАТО свідчать, що такі рішення знижують ефективність управління людськими ресурсами та створюють ризики втрати переваг у динамічних високотехнологічних сферах, від яких залежить результативність сучасних операцій.

У 2025 році нормативні зміни частково врахували зазначену проблему: запроваджено заборону на переведення медичних працівників на некваліфіковані посади без їхньої згоди [1]. Цей прецедент формує логіку, яку доцільно поширити на інші дефіцитні компетентності, зокрема інженерні, ІТ, радіотехнічні, фізико-технічні, кібернетичні та пов'язані зі складними технологічними процесами. За відсутності інституційного закріплення принципу цільового використання таких спеціальностей диспропорція зберігатиметься: висококваліфіковані фахівці залишатимуться поза профільними

завданнями, тоді як базові функції виконуватимуться надмірно кваліфікованим персоналом.

Проблемним залишається й стан науково-кадрового забезпечення воєнно-історичних досліджень. Попри існування спеціалізованого підрозділу у Збройних Силах України, значна частина істориків із науковими ступенями та дослідницьким досвідом проходить службу в підрозділах забезпечення, де їхній науковий потенціал залишається використаним лише частково або зовсім не задіяним. Втрачається можливість системного аналізу досвіду російсько-української війни, фіксації бойових епізодів, критичного осмислення оперативних рішень та формування засад для оновлення доктринальних документів, підготовки особового складу та модернізації військової освіти.

Ця ситуація порушує питання збалансованості кадрових рішень і раціонального розподілу людських ресурсів. Формування наукового потенціалу триває роками і супроводжується значним державним фінансуванням, тому його нецільове використання послаблює результати кадрової політики та уповільнює інноваційний розвиток оборонної сфери. Виникає потреба гармонізувати вимоги військової служби з принципами ефективного управління інтелектуальними ресурсами, оскільки від цього залежить не лише розвиток воєнної науки, але й здатність інтегрувати інновації у військову організацію держави.

Мета статті полягає в обґрунтуванні концепції раціональної кадрової політики у Збройних Силах України, яка забезпечує збереження та цільове використання інтелектуального потенціалу – військовослужбовців з дефіцитними військово-обліковими спеціальностями та науковців системи Міністерства оборони. Такий підхід передбачає переосмислення людського капіталу як стратегічного ресурсу, тотожного за значущістю озброєнню чи ресурсному забезпеченню.

Для досягнення мети поставлено такі завдання: уточнення змісту поняття «дефіцитні високотехнологічні військово-облікові спеціальності»; аналіз міжнародних практик управління кадрами у наукових та дослідницьких структурах оборонної сфери (DARPA, Army Research Laboratory, U.S. Army Center of Military History); дослідження нормативно-правових засад кадрової політики у секторі оборони; методологічне обґрунтування понять «ефективність» і «раціональність» у контексті кадрової політики.

Завдання статті виходять за межі теоретичного узагальнення і спрямовані на вдосконалення кадрової політики з метою сталого розвитку оборонних інновацій та збереження інтелектуального ресурсу Збройних Сил України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасна кадрова політика у секторі безпеки і оборони, зокрема у Збройних Силах України, переходить від адміністративного управління персоналом до моделі стратегічного менеджменту людських ресурсів. Центральне місце в цій моделі займає інтелектуальний потенціал, який визначає рівень боєздатності, адаптивності та здатності військової організації до інновацій.

Українська наукова традиція поступово формує цілісне бачення розвитку кадрового забезпечення в умовах воєнного стану.

У працях П. Гоца проаналізовано напрями удосконалення державної кадрової політики та проблеми професіоналізації персоналу ЗСУ [30]. Він підкреслює важливість підвищення мотивації та оптимізації управління персоналом відповідно до потреб воєнного стану.

Титаренко О. та Загородній С. у статті «Питання формування кадрової політики Національної гвардії України в умовах воєнного стану» аналізували передумови формування сучасної кадрової політики Національної гвардії України та визначення пріоритетних стратегічних напрямів її реалізації. Серед стратегічних напрямів формування кадрової політики НГУ в умовах воєнного стану автори виділяють залучення на військову службу (рекрутинг); управління персоналом; освіта та підготовка персоналу за

напрямами оборони та правоохоронної діяльності; гуманітарне та соціальне забезпечення персоналу [31].

Марутян Р. Р. присвячує свої роботи концептуальним основам кадрової політики, особливу увагу приділяючи розвитку інтелектуального капіталу, інформаційним системам управління персоналом та інноваційним механізмам мотивації фахівців у військовій сфері [32].

Провідні військові науковці Семененко О. М. та Царинник В. В. здійснюють структурний аналіз системи кадрового менеджменту Збройних Сил України. Вони наголошують, що військові виклики, перехід на стандарти НАТО та зростання ролі технологій потребують формування нової, комплексної моделі кадрового менеджменту, що забезпечує розвиток компетентностей і системну єдність кадрових рішень [33].

У статті розглядаються ці напрацювання та доповнюються аналізом актуальних інструментів управління інтелектуальним потенціалом у військовому середовищі, що важливо для удосконалення кадрової політики ЗСУ.

Методологічною основою дослідження є системний підхід, що дає змогу розглядати кадрову політику як інтегровану складову воєнної безпеки та оцінювати її ефективність у взаємозв'язку з функціонуванням оборонних інституцій. У межах цього підходу застосовано принцип “точок впливу”, який дозволяє виокремити елементи кадрової системи, зміна яких забезпечує найбільший структурний ефект. Такий принцип використовується в аналітиці НАТО під час оцінювання впливу кадрових рішень на оперативні спроможності, що робить його релевантним і для українського контексту.

Порівняльний метод дав можливість зіставити українську модель кадрового забезпечення із практиками США та країн НАТО. У цих державах залучення науковців, інженерів і дослідників давно оформлене у вигляді спеціалізованих структур, де функціонують професійні траєкторії для аналітиків, істориків, фахівців з оборонних технологій. Це створює передумови для емпіричної верифікації українських підходів і формування об'єктивних висновків.

Юридичний аналіз спирався на чинні українські нормативно-правові акти, зокрема Положення про організацію наукової і науково-технічної діяльності в системі Міністерства оборони України [3], Стратегію національної безпеки (2020) [5], Стратегію воєнної безпеки (2021) [6], Стратегію людського розвитку (2021) [7], Стратегію залучення, розвитку та утримання людського капіталу у силах оборони України до 2027 року [8] та Концепцію військової кадрової політики в системі Міністерства оборони до 2028 року [2]. Аналіз цих документів дав змогу поєднати теоретичні положення з практикою оборонного будівництва.

Дедуктивний метод дозволив рухатися від загальних категорій ефективності оборонного менеджменту до конкретних процедур і механізмів, які впливають на організацію наукової, науково-технічної та дослідницької діяльності у структурах Міністерства оборони. Такий підхід дав можливість простежити, як впровадження окремих елементів кадрової політики в українських реаліях впливає на здатність наукових установ і військових частин реалізовувати інноваційні завдання.

Джерельну базу дослідження становлять офіційні документи Генерального штабу Збройних Сил України, наукові публікації з управління людським капіталом, законодавчі акти України, а також матеріали НАТО, включно з HRM toolkit та дослідженням NATO RTO Recruiting and Retention of Military Personnel ADA476488 (2007). Використання цих документів дозволило інтегрувати у дослідження міжнародні стандарти, практики та підходи до управління інтелектуальним потенціалом оборонних структур.

Виклад основного матеріалу

Ефективність кадрової політики у сфері оборони значною мірою визначається тим, наскільки глибоко держава інтегрує науковий та інтелектуальний потенціал у військову практику. Досвід США та НАТО демонструє чітку закономірність – проривні технологічні рішення та висока адаптивність військових інституцій забезпечуються не лише озброєнням, а й структурованою політикою залучення науковців, інженерів, істориків і дослідників, які працюють саме у своїх спеціальностях.

У США інституціоналізація наукового потенціалу в обороні має тривалу історію. Функціонування DARPA з 1958 року перетворило міждисциплінарні дослідження на основу технологічного розвитку збройних сил. Інтернет, GPS, автономні системи, сучасні алгоритми штучного інтелекту [10; 12–14] стали результатом тривалого залучення науковців різних галузей. Паралельно діє Army Research Laboratory (ARL), яка зосереджується на довгострокових дослідженнях для Сухопутних військ, зберігаючи неперервність інноваційних циклів.

Окрему увагу заслуговує інституційний розвиток військово-історичних досліджень. Підрозділи військових істориків у США функціонують з часів Другої світової війни, а з 1943 року їх діяльність координує Center of Military History. Вони формують аналітичні матеріали для стратегічного планування, узагальнюють воєнний досвід, забезпечують навчальні програми для командирів [15–18]. Таким чином, історичний аналіз інтегрується у планування операцій, посилюючи спроможність військ діяти з використанням знання про закономірності та помилки минулого.

НАТО також створило розгалужену екосистему залучення науковців. У 2010 році почала діяти Науково-технічна організація НАТО (STO), яка забезпечує дослідження у сферах кібероборони, впливу соціальних мереж, ШІ, морських і авіаційних систем [19]. STO об'єднує понад шість тисяч дослідників та експертів і формує платформу для розробки технологічних рішень, стандартів та інновацій.

Кадрова політика STO вирізняється інституційно оформленими механізмами формування кадрового резерву. Програми Visiting Researcher Programme (VRP) та Visiting Scientist Programme дають змогу молодим ученим проходити наукові стажування у підрозділах НАТО. Early Career Scientist Event під егідою панелі TSI створює умови для підтримки дослідників на ранніх етапах кар'єри [20; 21]. Усе це формує систему професійного зростання, де прозорий відбір і доступ до інфраструктури є базовими принципами.

Дані RTO Recruiting and Retention of Military Personnel ADA476488 підтверджують: держави НАТО приділяють особливу увагу не лише набору, а й довгостроковому утриманню персоналу з технічними та науковими компетентностями. Документ показує кілька закономірностей.

Збереження висококваліфікованих фахівців залежить від того, чи використовує інституція їх за профілем, чи має вони чітку траєкторію розвитку, чи бачать перспективу професійного зростання. Ця проблема напряму релевантна Україні, де інтелектуальні кадри часто використовуються поза спеціальністю.

У країнах НАТО застосовується принцип *intellectual retention*, який акцентує на збереженні інтелектуального ресурсу через професійний розвиток, прозорі оцінювання, постійні тренінги та залучення до змістовної роботи, що впливає на оборонні спроможності.

Високотехнологічні спеціальності класифікуються як *critical competencies*, а їхнє утримання забезпечується індивідуальними контрактами, доступом до лабораторій, можливістю працювати в інноваційних командах та участю у довгострокових дослідницьких циклах.

RTO наголошує на психологічних факторах утримання. Відчуття значущості, відповідність компетентності посаді, залучення до інновацій. У випадку України відсутність таких умов призводить до втрати сенсу служби для фахівців з унікальними навичками та компетенціями.

Узагальнення ADA476488 дає змогу зробити суттєвий висновок. Інтелектуальний потенціал у країнах НАТО розглядається як ресурс, який не можна швидко замінити або відтворити. Це означає, що держави інвестують у механізми максимально цільового використання спеціалістів, що має стати засадничим принципом і для української кадрової політики в обороні.

Модель Сполучених Штатів з чітким розмежуванням між інституціями прогресивних оборонних інновацій (DARPA) та спеціалізованими дослідницькими центрами (Army Research Laboratory, Center of Military History) демонструє, що наукові кадри мають працювати відповідно до власної спеціалізації. Інженери забезпечують технологічні розробки, історики формують аналітичні узагальнення та концептуальні матеріали, а не виконують допоміжні функції, що не відповідають їхній кваліфікації. Досвід НАТО Science and Technology Organization також показовий: тут кадрова політика орієнтована на підтримку молодих дослідників і ранню інтеграцію їх у міжнародні наукові мережі. Для України адаптація елементів моделі STO дала б змогу збалансувати використання специфічних знань і підвищити продуктивність інституційної наукової діяльності в секторі оборони.

Американська система воєнно-історичних інституцій додатково засвідчує, що фахові історики з науковими ступенями здатні забезпечити якісну підготовку доктрин, навчальних програм, оперативно-стратегічних оглядів. Їхня праця є ресурсоемним, але високоцінним інтелектуальним активом, який не повинен витрачатися на несприятелі функції забезпечувального характеру.

У цьому контексті особливо показовим є приклад MIT Radiation Laboratory, створеної 1940 року за підтримки Національного комітету оборонної науки США та британської місії Tizard. Лабораторія стала центром розробки мікрохвильових радарів на основі cavity magnetron, перетворившись на один з ключових науково-технічних осередків Другої світової війни. У період пікового навантаження тут працювало понад 3,5 тис. інженерів і дослідників, які створили більш ніж сто типів радарних систем. Серед них SCR-584, що довела свою ефективність у системах ППО Лондона та під час протидії німецьким ракета-мультипланерам V-1 [9; 26; 27]. Радіаційна лабораторія поєднувала фундаментальні дослідження, прикладну інженерію та прискорений перехід до промислового виробництва, що забезпечувало оперативне впровадження створених систем у війська.

Цей досвід також демонструє – правильно організована кадрова політика, що концентрує висококваліфіковані кадри у спеціалізованих наукових центрах, дозволяє отримати проривні рішення навіть у стислі терміни. Він також підкреслює доцільність інституційної підтримки воєнної науки та формування умов для цільової роботи дослідників за фахом, без відволікання їх на діяльність, яка не приносить віддачі від інтелектуального потенціалу.

В умовах війни визначальною стає проблема не лише чисельності особового складу, а й наявності фахівців за дефіцитними військово-обліковими спеціальностями (ВОС), які потребують довготривалої підготовки та високої технічної кваліфікації. Перелік таких дефіцитних ВОС визначив Генеральний штаб Збройних Сил України у листі від 20 квітня 2023 року № 300/1/С/3886 [28].

Дефіцитні високотехнологічні військово-облікові спеціальності (ВОС) – це військові спеціальності, що вимагають володіння високими технологічними знаннями та навичками. Йдеться про ВОС, безпосередньо пов'язані з ракетними комплексами, системами управління, стартовим й перевіряльно-пусковим обладнанням. Потім танкові та

інженерні спеціальності, льотні й безпілотні екіпажі, авіаційно-диспетчерські служби, підводно-технічні напрями, гідроакустику, військовий зв'язок, кібербезпеку, радіотехнічні й радіолокаційні системи.

Ці галузі формують основу технічно складних оборонних спроможностей і природньо не можуть бути відтворені у стислі строки.

Міжнародна практика пропонує підхід, за якого ефективність кадрової політики оцінюється не за чисельністю укомплектованості, а за здатністю зберігати й розвивати критичні спроможності [29]. Для України це означає потребу у створенні системи оцінки вартості підготовки фахівців, їхнього інноваційного потенціалу та відтворюваності компетентностей у майбутньому.

У науковій літературі ефективність кадрової політики тлумачиться через відповідність кадрових рішень цілям і ресурсам. Мінцберг Г. визначав ефективність як узгодженість між цілями та засобами їх реалізації, підкреслюючи значення стратегічного фокусу [22]. Саймон Г. розвивав концепт обмеженої раціональності, за яким управлінські рішення завжди приймаються в умовах неповної інформації. Отже, раціональність полягає у мінімізації втрат та максимізації довгострокових переваг [24].

У документах НАТО з управління персоналом раціональність трактують як логічне та обґрунтоване використання людських ресурсів у межах завдань місії, а ефективність – як відповідність спроможностей персоналу операційним потребам (fitness for purpose, knowledge utilization, retention capacity) [25].

Вітчизняне законодавче поле формує основу для кадрової політики:

– Стратегія національної безпеки України, затверджена Указом Президента України від 14.09.2020 № 392/2020 підкреслює розвиток людського капіталу через модернізацію освіти і науки як ключового ресурсу безпеки (п. 6) [5].

– У Стратегії воєнної безпеки, затверджена Указом Президента України від 25.03.2021 № 121/2021 року кадрова політика і наука розглядаються як складові підвищення обороноздатності, підкреслюється значення наукових досліджень для оборонних інновацій, модернізації озброєння, кіберзахисту. Стратегія пов'язує кадрову політику й науку як інвестиції у людський та інтелектуальний капітал [6].

– Стратегію людського розвитку, затверджена Указом Президента України від 02.06.2021 № 225/2021 наголошує на створенні умов для професійної реалізації науковців, їх розвитку та інтеграції у світовий науковий простір, розробленні правових засад мотивації експертної діяльності вчених (Оперативна ціль 2.6) [7].

– Концепція військової кадрової політики до 2028 року закладає принципи раціонального використання кадрів та роль науковців в оборонному менеджменті [2].

– Стратегією залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони до 2027 року найбільш кваліфікований персонал розглядається як стратегічний кадровий ресурс, для якого необхідно створити ефективну систему мотивації для проходження військової служби та утримання (Стратегічна ціль 4) [8].

– Положення про організацію наукової і науково-технічної діяльності в системі Міністерства оборони, затверджене наказом Міністерства оборони України від 16.07.2024 № 480 та зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 30 липня 2024 року № 1164/42509 імперативно визначає, що кадрове забезпечення наукової і науково-технічної діяльності спрямоване на створення, ефективне використання та збереження інтелектуального потенціалу (п. 5 розділу V) [3].

Правовий аналіз чинної нормативної бази підтверджує, що держава визнає значущість людського та інтелектуального капіталу. Концепція військової кадрової політики до 2028 року визначає завдання формування підготовленого та вмотивованого персоналу, а також забезпечення раціонального використання інтелектуального ресурсу [2].

Тобто, важливо не лише забезпечити кількість кадрів, а й гарантувати ефективне використання спеціалістів високої кваліфікації.

Таким чином, ефективність і раціональність кадрової політики у ЗСУ набувають конкретного виміру через баланс між завданнями обороноспроможності та наявним інтелектуальним інноваційним потенціалом.

Проте реальна практика ухвалення рішень не завжди кореспондується з цими нормами, що потребує подальшого удосконалення управлінських механізмів.

Війна загострює ці суперечності. Коли науковець виконує рутинні завдання, здебільшого непов'язані з науковою діяльністю, які можуть бути делеговані іншому персоналу, це трансформується у відкладені або втрачені результати у сфері озброєння, кіберзахисту, форсайт-досліджень. Від того, як держава розпоряджається кадровим ресурсом, залежить не лише сьогоднішня готовність до виконання бойових завдань, а й стратегічні можливості в повоєнний період.

Узагальнення дозволяє зробити висновок – кадрова політика у силах оборони України повинна розглядатися як інструмент стратегічного управління знаннями. Збереження науковців і фахівців з унікальними компетентностями є не менш важливим, ніж комплектування бойових частин. Приклади США та Великої Британії у XX ст. доводять, що залучення вчених до оборонних досліджень забезпечувало технологічні прориви, а системи на кшталт MIT Radiation Laboratory стали каталізаторами інновацій [9; 26; 27].

З огляду на це, доцільно розглянути можливість вдосконалити існуючу систему організації наукової діяльності в Збройних Силах України, зосередивши зусилля на чіткій структуризації функцій і розмежуванні обов'язків науковців. Також можливо варто мінімізувати їхнє залучення до виконання допоміжних, не наукових завдань, що знижує продуктивність та ефективність використання їх інтелектуального потенціалу. Такий підхід забезпечить більш сфокусовану наукову роботу, дозволить глибше опрацьовувати та впроваджувати інновації, підвищуючи загальну якість і користь досліджень для оборонного сектору.

Висновки

1. Кадрова політика в ЗСУ – це завжди вибір між сьогоденням і майбутнім. Невикористаний інтелект сьогодні стає витраченим шансом завтра. Мова не про особливий статус для науковців чи IT-фахівців, а про вміння держави віднайти баланс між воєнною необхідністю та науково-інноваційним підходом, між нагальними потребами фронту та довгостроковим стратегічним баченням. У цьому балансі формуються обґрунтовані рішення, які є основою для сталого механізму всеохопної оборони України.

2. Міжнародний досвід засвідчує, що провідні держави системно інтегрують науковців та експертні спільноти у військове будівництво, створюючи умови для розвитку інновацій і використання історичного досвіду у стратегічному плануванні. Для нашої держави це означає потребу формування довгострокової кадрової політики, що передбачає створення і підтримку інноваційних структур для залучення науковців, та фахівців з унікальними компетенціями, а також нормативне закріплення механізмів їхнього раціонального застосування.

3. Формування спеціального інтелектуального резерву з числа військовослужбовців, які володіють рідкісними мовами, унікальними професійними компетенціями, IT-освітою, а також практичним досвідом реалізації інноваційних проєктів, набуває особливої актуальності в контексті створення та комплектування Космічних військ України, про що нещодавно анонсувало Міністерство оборони України. Цей резерв слугуватиме пріоритетним джерелом комплектування перспективних наукових кадрів для інноваційних структур у сфері військового космосу, забезпечуючи обґрунтованість кадрових рішень.

Синхронізація даних про військовослужбовців з особливими компетентностями та дослідницьким досвідом в автоматизованій інформаційно-телекомунікаційній системі “Персонал” сприятиме своєчасному доступу до актуальних даних для врахування у процесах кадрового менеджменту, особливо в новостворених космічних силах. Це відповідає стратегічним цілям залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України з урахуванням сучасних викликів та технологічних трендів.

Список літератури

1. Зеленський увів у дію рішення РНБО, яке обмежує переведення медиків на інші військові посади. URL: <https://www.radiosvoboda.org/amp/news-zelensky-rishennia-mbo-perevedennia-medyky/33228178.html>.
2. Концепція військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року. Київ, 2022. 48 с. URL: <https://mod.gov.ua/diyalnist/normativno-pravova-baza/konceptcziya-vijskovoi-kadrovoi-politiki-v-sistemi-ministerstva-oboroni-ukraini-na-period-do-2028-roku> (дата звернення: 11.09.2025).
3. Наказ Міністерства оборони України від 16 липня 2024 року № 480 “Про затвердження Положення про організацію наукової і науково-технічної діяльності в системі Міністерства оборони України”, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 30.07.2024 № 1164/42509. URL: <https://mod.gov.ua/diyalnist/normativno-pravova-baza/nakazi-ministerstva-oboroni-ukraini-za-2024-rik> (дата звернення: 11.09.2025).
4. Закон України “Про наукову і науково-технічну діяльність” від 26.11.2015 № 848-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 3. Ст. 25.
5. Указ Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020 “Про Стратегію національної безпеки України”. *Офіційний вісник України*. 2020. № 74. Ст. 2355. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> (дата звернення: 11.09.2025).
6. Указ Президента України від 25 березня 2021 року № 121/2021 “Про Стратегію воєнної безпеки України”. *Офіційний вісник України*. 2021. № 24. Ст. 1025. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1212021-37661> (дата звернення: 11.09.2025).
7. Указ Президента України від 2 червня 2021 року № 225/2021 “Про Стратегію людського розвитку”. *Офіційний вісник України*. 2021. № 45. Ст. 1820. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2252021-39073> (дата звернення: 11.09.2025).
8. Стратегія залучення, розвитку та утримання людського капіталу у силах оборони України на період до 2027 року. Київ : Кабінет Міністрів України, 2024. 36 с. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minoborony-zatverdilo-kurs-na-zaluchennia-i-utrymannia-liudskoho-kapitalu-v-sylakh-oborony> (дата звернення: 11.09.2025).
9. Buder R. The invention that changed the world: How a small group of radar pioneers won the Second World War and launched a technological revolution. New York: Simon & Schuster, 1996. 575 p.
10. Weber M. DARPA and the Making of the Internet. Harvard University Press, 2021. URL: <https://www.hup.harvard.edu/catalog.php?isbn=9780674987428>
11. U.S. Army Research Laboratory. Annual Report 2022. Adelphi: ARL, 2022. URL: <https://arl.devcom.army.mil>
12. Defense Advanced Research Projects Agency (DARPA). About DARPA. DARPA, 2024. URL: <https://www.darpa.mil/about-us/about-darpa> (дата звернення: 10.09.2025).
13. National Research Council. 60 Years of Innovation: DARPA’s Impact on Defense and Beyond. Washington: National Academies Press, 2018. URL: <https://nap.nationalacademies.org/catalog/25138/> (дата звернення: 10.09.2025).
14. Watts B. D. Six Decades of DARPA Innovation. Washington, D.C.: Center for Strategic and Budgetary Assessments, 2013. URL: <https://csbaonline.org/research/publications/six-decades-of-darpa-innovation> (дата звернення: 11.09.2025).
15. U.S. Army Center of Military History. About the Center of Military History. Washington, D.C.: U.S. Army, 2023. URL: <https://history.army.mil/about/index.html> (дата звернення: 10.09.2025).
16. U.S. Army Center of Military History. Annual Report 2017. Washington, D.C.: CMH, 2017. URL: <https://history.army.mil>.
17. Harris B. J. The U.S. Army and the Study of Military History. Parameters. 2010. Vol. 40. № 1. URL: <https://press.armywarcollege.edu/parameters/vol40/iss1/7> (дата звернення: 11.09.2025).

18. Millett A. R. *Military Effectiveness. Volume III: The United States and The Allies in World War II*. Cambridge University Press, 2010. URL: <https://www.cambridge.org/core/books/military-effectiveness/7CDA9D52A46CF0BCA2DFA48D0241A31C>.
19. NATO Science and Technology Organization. *Science & Technology Trends 2023–2043*. Brussels : NATO, 2023. URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_88745.htm.
20. NATO Science and Technology Organization. Centre for Maritime Research and Experimentation. *Careers*. URL: <https://www.cmre.nato.int/careers/> (дата звернення: 12.09.2025).
21. Impactpool. Visiting Scientist Programme – CMRE. URL: <https://www.impactpool.org/jobs/1172590> (дата звернення: 12.09.2025).
22. Мінцберг Г. Структура в кулаці: створення ефективної організації. Бостон : Harvard Business Review Press, 1994. 336 с. URL: <https://www.amazon.com/Structure-Fives-Designing-Effective-Organizations/dp/013129435X> (дата звернення: 11.09.2025).
23. Дракер П. Ф. Менеджмент: завдання, обов'язки, практика. Нью-Йорк : Harper & Row, 1999. 864 с. URL: <https://www.amazon.com/Management-Tasks-Responsibilities-Practices/dp/0060166329> (дата звернення: 11.09.2025).
24. Саймон Г. А. Адміністративна поведінка: дослідження процесів прийняття рішень в організаціях. Нью-Йорк: Free Press, 1982. 368 с. URL: <https://www.amazon.com/Administrative-Behavior-Decision-Making-Administrative/dp/0684835822> (дата звернення: 11.09.2025).
25. Human Resource Management (HRM) Toolkit for the Public Sector. NATO Building Integrity Programme. Brussels: NATO, 2022. 120 p. URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_209365.htm (дата звернення: 11.09.2025).
26. Massachusetts Institute of Technology. Lincoln Laboratory. History of Lincoln Laboratory. 2020. URL: <https://www.ll.mit.edu/about/history> (дата звернення: 15.09.2025).
27. United States. Office of Scientific Research and Development. Summary Technical Report of Division 14, NDRC: Radar. Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1946. 506 p. URL: <https://catalog.hathitrust.org/Record/001526982> (дата звернення: 15.09.2025).
28. Генеральний штаб Збройних Сил України. Лист від 20.04.2023 № 300/1/С/3886 “Щодо дефіцитних військово-облікових спеціальностей”. Київ, 2023. 2 с.
29. National Research Council. Evaluation of the Innovation Performance of the U.S. Department of Defense. Washington, D.C.: National Academies Press, 2014. 136 p. DOI: 10/17226/18614.
30. Гоц П. Державна кадрова політика в Збройних Силах України. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua>.
31. Титаренко О. О., Загородній С. В. Питання формування кадрової політики Національної гвардії України в умовах воєнного стану. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-8/66>.
32. Марутян Р. Р. Інтелектуальні ресурси державного управління у сфері національної безпеки України: дис. ... д-ра держ. упр. Київ, 2021. 350 с.
33. Семененко О. М., Царинник В. В., Баранов С. В. Аналіз наявної системи кадрового менеджменту Збройних Сил України, її складові та елементи: структурно-функціональна модель підготовки громадян до військової служби. *Military Science*. 2025. Т. 3. № 1. DOI: 10.62524/msj.2025.3.1.13.