

*Антоніна Валеріївна Діміч,
співробітник Національної академії
Служби безпеки України,
доктор юридичних наук, доцент
ORCID: 0000-0002-8319-4351*

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ПРОБЛЕМИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯК СКЛАДОВОЇ ЛОГІСТИКИ СУБ'ЄКТІВ СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ УКРАЇНИ В СУЧАСНИЙ ПЕРІОД

Постановка проблеми. У сучасних умовах повномасштабного вторгнення рф в Україну важливим завданням української влади є забезпечення національних інтересів нашої країни як на державному, так і міжнародному рівнях. Із огляду на це в умовах сьогодення важливим кроком у напрямі забезпечення належного функціонування української держави є створення усіх умов для управління кадровою політикою суб'єктів сектору безпеки і оборони України, які відповідали викликам.

Від успішного вирішення проблем соціально-правового захисту особового складу сектору безпеки і оборони України в сучасних умовах, кадрової та соціальної безпеки, кадрової та соціальної політики залежить ефективність державного управління національною безпекою в нашій країні. Завдяки цьому нейтралізуються внутрішні загрози її національній безпеці та соціально-економічному розвитку. Саме в цій площині криються основні недоліки, з якими стикається Україна в оборонній, безпековій, управлінській та соціально-економічній сферах. Це призводить до різкого розшарування суспільства в умовах воєнного стану, переходу до ринкової економіки, кризових демографічних процесів, втрати наукового і професійного потенціалу країни [1, с. 89–90]. Тому окупаційно-геноцидна війна рф проти незалежності, державного суверенітету та ідентичності України суттєво актуалізувала проблемні питання у сфері управління кадровою політикою як складової логістики суб'єктів сектору безпеки і оборони України в сучасний період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемні питання у сфері службової логістики посадових осіб у сучасній Україні опосередковано відображені в публікаціях Ю. Дмитренка, О. Кокуна, І. Пішка, М. Погребиського, О. Сардака, В. Сисоєва, М. Стрельбицького, Л. Стрельбицької, О. Шевчука, Г. Шпанчука, І. Шопіної та інших науковців і практиків. Утім, низку проблем у зазначеній сфері дотепер не вирішено, оскільки у стрімких реаліях сьогодення вони потребують своєчасної трансформації для прийняття ефективних управлінських рішень із цієї проблематики.

Отже, метою статті є аналіз і обґрунтування сучасного стану кадрового забезпечення як складової логістики суб'єктів сектору безпеки і оборони України та пропозиції щодо вдосконалення чинного законодавства України в цій сфері.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та з урахуванням предмета і завдань дослідження автором цієї статті використано загальнонаукові та спеціальні методи. Загальний діалектичний метод наукового пізнання застосовано для вивчення правового механізму кадрового забезпечення як складової логістики суб'єктів сектору безпеки і оборони України в сучасний період. Методи синтезу та компаративістики, використовувались для дослідження наукових робіт із цієї проблематики та порівняння різних наукових тверджень до організаційно-правових засад кадрового забезпечення як складової логістики суб'єктів сектору безпеки і оборони України в сучасний період, а також для виокремлення їх класифікації (аналіз і аналогія).

Водночас використовувались такі спеціальні юридичні методи, як формально-юридичний і системно-структурний. Формально-юридичний метод послуговував основою аналізу чинних норматив-

но-правових актів України та пропозицій шляхів удосконалення у цій сфері. Системно-структурний метод переважно використовувався для аналізу проблемних питань кадрового забезпечення як складової логістики суб'єктів сектору безпеки і оборони України в сучасний період.

Основні результати дослідження. У Комплексному стратегічному плані реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023–2027 роки зазначається, що органи правопорядку в ході збройної агресії РФ проти України зіштовхнулись із безпрецедентними викликами у своїй діяльності, насамперед безпековими, на які довелося оперативно реагувати. Серед них – організаційні та інші проблеми, що вплинули на здатність органів правопорядку ефективно виконувати свої функції із забезпечення національної безпеки України в низці аспектів. У цьому документі також визначається, що зміни в системі органів правопорядку мають бути комплексними і стосуватися всіх аспектів їх функціонування: від підготовки та добору високопрофесійних співробітників на службу до забезпечення ефективності функціонування системи з урахуванням міжнародних стандартів, зокрема підзвітності та прозорості [2].

Розглянемо цю проблематику через призму логістики, яка вивчає не тільки управління матеріально-технічними потоками та пов'язаними з ними фінансами, інформацією, а й управління кадровим забезпеченням та виділимо такі етапи його розвитку: 1991–2004 роки є періодом від ухвалення Акта проголошення незалежності України до Помаранчевої революції; 2004–2014 роки – цей період охоплює Помаранчеву революцію, міжреволюційний період до Революції Гідності та початку російської збройної агресії проти України; 2014 до 24.02.2022 – характеризується анексією РФ Автономної Республіки Крим, збройним протистоянням РФ, так званих ДНР, ЛНР проти України; 2022 – по теперішній час – неспровокований період повномасштабної російсько-української війни проти України як суверенної, незалежної держави, визнаної міжнародним правом, члена ООН.

Отже, протягом зазначених періодів були половинчасті, політичні, дипломатичні, фінансові та кадрові рішення, де вирішувалась безпека країни на довгострокову перспективу. Як бачимо, забезпечення ЗС України здійснювалося у ці періоди за остаточним бюджетним принципом. Також, можливо, на той час нераціонально було утримувати вимушено мільйонну армію, яка залишилась в УРСР у спадок від СРСР, і скорочення армії було логічним у зазначені періоди, проте ці обставини не повинні були б призвести до зменшення боєздатності ЗС України. Залишається відкритим питання дієвого фінансового контролю від продажу так званого надлишкового військового майна (куди поділися кошти та хто понесе за це юридичну відповідальність), продаж стратегічної зброї РФ за буцім-то якісь борги держави, яка натеper використовується проти України (ракети, стратегічні літаки тощо). Зазначені періоди об'єднують спільні рішення – це скорочення, реорганізація, нераціональне реформування (продаж військового майна), знекровлення та падіння престижу армії.

Варто зазначити, що розбалансування армії також відбувалося у 2010 році, коли на чолі Міністерства оборони України, СБ України та ін. суб'єктів сектору безпеки і оборони України перебували громадяни РФ або колаборанти та агенти впливу, які призвели його до краху.

В умовах повномасштабної війни РФ з Україною ефективне управління кадровими ресурсами є критично важливим фактором забезпечення боєздатності ЗС та інших складових Сил оборони України. Моніторинг системи кадрового менеджменту (далі – СКМ) дає змогу забезпечити оперативний контроль за кількісно-якісним станом особового складу, а також ефективністю його використання під час виконання бойових завдань [3, с. 119].

У кадровій політиці в Україні при ротації співробітників спецслужб, особливо керівного складу, слід запровадити їх верифікацію (переатестування), як це проводиться у країнах ЄС, беручи за основу професійну складову та реальні результати у службовій діяльності, а не формальні автобіографічні дані; забезпечити соціальний і правовий захист професійних працівників спецслужб. Оперативному складу мають бути створені необхідні умови та гарантії для своєчасного й повного розкриття ворожої діяльності проти України, як зовні, так і зсередини. Привести у відповідність не нижче рівня новостворених правоохоронних органів фінансове, матеріально-технічне, кадрове забезпечення спецслужби, зважаючи на загрози національній безпеці України, навантаження та ризики, що несуть співробітники. Загальний аналіз кадрового складу сектору безпеки і оборони іноземних держав свідчить, що їх основу складають за категоріями: військовослужбовці, чиновники (державні службовці); за характером діяльності: оперативні, аналітичні, оперативно-технічні

співробітники, обслуговуючий персонал; за термінами контрактів – постійні, тимчасові; за статусом – гласний, негласний склад [1, с. 90].

Погоджуючись з думкою науковців і практиків у сфері державної безпеки України, вважаємо, що, оскільки під час повномасштабного вторгнення РФ співробітники спецслужби виконують надзавдання, необхідно також розробити соціальні програми для мотиваційного забезпечення учасників бойових дій, інвалідів унаслідок війни земельними ділянками та доступним житлом (для прикладу, кредитування житла військовослужбовцям під 2 % річних на двадцятирічний період без зміни основного місця роботи, окрім ротації, а також з подальшою нульовою ставкою при досягненні ветеранського стажу або багатодітності (3 та більше дитини) та для працівників, які сумлінно виконують службові обов'язки).

Головне завдання системи кадрового менеджменту в умовах війни – забезпечення ЗС України та інших складових Сил оборони України професійно підготовленими, психологічно стійкими та вмотивованими військовослужбовцями для виконання бойових завдань, підтримання обороноздатності держави та ефективного управління людськими ресурсами. Реалізація зазначеного завдання СКМ залежить від комплексу заходів, які мають бути ретельно виконані. До цих заходів належать: підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації особового складу; морально-психологічний стан військовослужбовців; мотивація та соціальне забезпечення військовослужбовців; правовий захист особового складу; створення гідних умов служби та всебічне забезпечення. Ключовим напрямом реалізації основного завдання системи слід вважати заходи щодо комплектування особового складом бойових частин і підрозділів, а саме: оперативний набір і розподіл мобілізаційного ресурсу відповідно до бойових потреб, підтримка ефективної ротації військовослужбовців для збереження боєздатності, формування кадрового резерву для поповнення бойових частин [4, 68].

У своїй науковій статті І. Половінкін, А. Тристан, С. Сівков, А. Мірончук запропонували підхід щодо визначення критеріїв та показників для проведення моніторингу СКМ МО України у ході відбиття агресії. Сутність запропонованого підходу полягає в застосуванні як показників для проведення моніторингу такі: укомплектованості військових підрозділів; підготовки та кваліфікації; психологічний стан і мотивація особового складу; середній час ротації, мобілізаційні резерви.

Критеріями для проведення моніторингу СКМ під час відбиття збройної агресії пропонується використовувати загальний критерій – «інтегральна боєготовність персоналу» або «векторний критерій» [3, с. 120].

Погоджуємося з думкою авторів, що професійна співбесіда, а не формальна є невід'ємним етапом відбору військовослужбовця перед призначенням на посаду. Проте також було б доречним, щоб з'ясувати думку колективу щодо компетентності кандидата, його особистісних та ділових якостей (як керівника, так і кандидата на вакантну посаду).

В особливий період, під час дії правового режиму воєнного стану, керівництво суб'єктів сектору безпеки і оборони України стикається з унікальними сучасними викликами під час прийняття кадрових рішень і це на сьогодні є визначальним, оскільки будь-які управлінські рішення мають наслідки.

Так, наприкінці 2025 року НАБУ і САП провели масштабну операцію з викриття корупції у сфері енергетики, як зазначається у відомствах, вона має систематичний та багаторічний характер [5]. Тому пропонуємо також закріпити на законодавчому рівні положення відповідно до критеріїв про «добросесність у публічному управлінні» та ставити людині, так би мовити, «не добросесне клеймо», зокрема, нести відповідальність не тільки чиновникам за злочини, проте й їх близьким родичам, які сприяють його здійсненню (дружина, чоловік, діти, батьки, брати, сестри), без права зайняття керівних посад стратегічного рівня управління довічно, або на певний строк (не менше 10 років).

Грунтуючись на аналізі зарубіжного досвіду, дослідниця О. Колобиліна наголошує, що найбільш доречним для України є запровадження такого досвіду в галузі кадрового забезпечення митних органів, а саме: застосування диференційованого підходу до конкурсного відбору кадрів у митні органи з урахуванням посади, на яку вони претендують; удосконалення системи підготовки кадрів; підвищення рівня оплати праці для службовців Державної митної служби на підставі створення ефективної системи заохочень для фахівців Держмитслужби; запровадження системи

професійного рекрутингу; перегляд вимог до морально-етичних якостей кадрів Державної митної служби [6, с. 181–182].

Зокрема, для прикладу, розробка сучасної цифрової екосистеми є стратегічним кроком у напрямі забезпечення прозорості та швидкості митного оформлення. Пропозиція передбачає повне впровадження електронного документообігу та використання технологій блокчейн для відстеження походження та руху товарів. Вона також передбачає створення інтегрованої платформи для обміну даними між митними, прикордонними, податковими та правоохоронними органами. Ці заходи уможливають зменшити ризик корупції та забезпечити більший контроль за транскордонними потоками [5, с. 115].

На сьогодні необхідно використовувати різні нестандартні підходи до заохочення та мотивування молодих співробітників для скорішого їх професійного становлення. Крім того, необхідно спростити критерії відбору на окремі посади серед суб'єктів сектору безпеки і оборони України (ІТ-сфері та окремі логістичні підрозділи).

Висновки. Отже, враховуючи викладене, пропонуємо доповнити п. 4.6.1 Комплексного стратегічного плану реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023–2027 роки такими положеннями:

- покращення відбору і добору персоналу (відповідно до принципу доброчесності усунення елементів формального підходу та корупційної складової до цього процесу; впровадження психологічного тестування під час оформлення кандидатів на службу (роботу); посилення персональної відповідальності керівника за неякісний відбір, добір та розстановку кадрів);

- передбачити відповідні заходи щодо забезпечення ефективної адаптації новопризначених співробітників на нові посади (обов'язкове навчання на потоках перепідготовки та підвищення кваліфікації у відомчих навчальних закладах та інших ЗВО за напрямками роботи; підвищення ролі інституту наставництва, а також посилення персональної відповідальності закріпленого за співробітником наставника за процес його адаптації);

- удосконалення кадрової політики щодо формування керівної ланки структури сектору безпеки і оборони (перед призначенням діючих співробітників на керівні посади обов'язково впровадити проходження ними поглибленої психологічної перевірки; з'ясовувати думку колективу щодо компетентності кандидата, його особистісних та ділових якостей; враховувати результати підвищення кваліфікації за напрямом діяльності); передбачення ротації через «резерв призначення» (призначення на керівні посади від начальника відділу і вище, як правило, зі зміною регіону служби (як виняток, хворі батьки, діти та ін.).

Поряд із цим, на нашу думку, до Комплексного стратегічного плану реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023–2027 роки також повинні бути включені заходи, спрямовані на: розвиток етичного лідерства керівного складу для ефективної командної роботи, мотивований інститут менторства, а також створення моделі компетенції (тільки для співбесіди) за допомогою штучних нейронних мереж (штучний інтелект) та постійна адаптація відповідно до вимог сьогодення.

Список використаних джерел

1. Стрельбицька Л. М., Стрельбицький М. П. Соціально-правовий захист особового складу сектору безпеки і оборони України в сучасних умовах. *Інформація і право*. 2022. № 3(42). С. 89–96. DOI: [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2022.3\(42\).270244](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2022.3(42).270244)
2. Комплексний стратегічний план реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023–2027 роки: затв. Указом Президента України від 11 травня 2023 р. № 273/2023. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/2023#Text>
3. Половінкін І. М., Тристан А. В., Сівков С. В., Мірончук А. П. Визначення критеріїв і показників для проведення моніторингу системи кадрового менеджменту в Міністерстві оборони України. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України*. 2025. № 1(84). С. 118–125. DOI: <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2025-1-84/118-125>
4. Прокопенко О. С., Рибидайло А. А., Васюхно С. І. Застосування технології контролінгу для управління кар'єрою військовослужбовців. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України*. 2020. № 1 (68). С. 66–73. DOI: <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2020-0/66-73>

5. Операція «Шлагбаум»: підозрювані вимагали по 10–15 відкатів з контрактів «Енергоатому». URL: <https://www.unian.ua/economics/energetics/korupciya-v-ukrajini-nabu-oprilyudnilo-detali-rozsliduvannya-v-energetichniy-sferi-13191621.html>
6. Колобилина О. О. Адміністративно-правові засади кадрового забезпечення Державної митної служби України: дис. ... доктора філософії: 081, 08 / Харківський національний університет внутрішніх справ. Харків, 2024. 208 с.
7. Maksymenko Iryna, Akimov Andrii, Dimich Antonina Diagnostics and predicting of customs payments as a tool for ensuring national security in the conditions of martial law in Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*. Vol. 11 No. 4, 2025. P. 106–118. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-4-106-118>

References

1. Strelbytska L. M., Strelbytskyi M. P. Sotsialno-pravovyi zakhyst osobovoho skladu sektoru bezpeky i oborony Ukrainy v suchasnykh umovakh. *Informatsiia i pravo*. 2022. № 3(42). S. 89–96. DOI: [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2022.3\(42\).270244](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2022.3(42).270244) (in Ukr.).
2. Kompleksnyi stratehichnyi plan reformuvannia orhaniv pravoporiadku yak chastyny sektoru bezpeky i oborony Ukrainy na 2023–2027 roky: zatv. Ukazom Prezydenta Ukrainy vid 11 travnia 2023 r. № 273/2023. *Ofitsiyni portal Verkhovnoi Rady Ukrainy*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/2023#Text> (in Ukr.).
3. Polovinkin I. M., Trystan A. V., Sivkov S. V., Mironchuk A. P. Vyznachennia kryterii i pokaznykiv dlia provedennia monitorynhu systemy kadrovoho menedzhmentu v Ministerstvi oborony Ukrainy. *Zbirnyk naukovykh prats Tsentru voienno-stratehichnykh doslidzhen Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*. 2025. № 1(84). S. 118–125. DOI: <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2025-1-84/118-125> (in Ukr.).
4. Prokopenko O. S., Rybydailo A. A., Vasiukhno S. I. Zastosuvannia tekhnolohii kontrolinhu dlia upravlinnia karieroiu viiskovosluzhbovtiv. *Zbirnyk naukovykh prats Tsentru voienno-stratehichnykh doslidzhen Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*. 2020. № 1 (68). S. 66–73. DOI: <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2020-0/66-73> (in Ukr.).
5. Operatsiia «Shlahbaum»: pidozriuvani vymahaly po 10-15 vidkativ z kontraktiv «Enerhoatoma». URL: <https://www.unian.ua/economics/energetics/korupciya-v-ukrajini-nabu-oprilyudnilo-detali-rozsliduvannya-v-energetichniy-sferi-13191621.html> (in Ukr.).
6. Kolobylyna O. O. Administratyvno-pravovi zasady kadrovoho zabezpechennia Derzhavnoi mytnoi sluzhby Ukrainy: dys... doktora filosofii: 081, 08 / Kharkivskyi natsionalnyi universytet vnutrishnikh sprav. Kharkiv, 2024. 208 s. (in Ukr.).
7. Maksymenko Iryna, Akimov Andrii, Dimich Antonina Diagnostics and predicting of customs payments as a tool for ensuring national security in the conditions of martial law in Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*. Vol. 11 No. 4, 2025. P. 106–118. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-4-106-118>

Діміч А. В. Організаційно-правові проблеми кадрового забезпечення як складової логістики суб'єктів сектору безпеки і оборони України в сучасний період

У статті проаналізовано та визначено шляхи вдосконалення кадрового забезпечення як складової логістики суб'єктів сектору безпеки і оборони України в сучасний період війни та з'ясовано проблемні питання в зазначеній сфері. Також приділено увагу окремим суб'єктам кадрового забезпечення як складової логістики суб'єктів сектору безпеки і оборони України в період правового режиму воєнного стану та на їх основі запропоновано зміни до чинного законодавства України.

Зосереджено увагу щодо впливу корпоративних стандартів на формування доброчесності у молодих фахівців. Цінності та критерії оцінювання поведінки працівника, які присутні у корпоративній свідомості, значним чином визначають спрямованість його професійного розвитку. Корпоративна доброчесність є необхідною умовою формування та підтримання серед суб'єктів сектору безпеки і оборони України нульових до корупції як внутрішнього стандарту їх діяльності. Запропоновано закріпити на законодавчому рівні положення відповідно до критеріїв про доброчесність у публічному управлінні та ставити людині, так би мовити, «недоброчесне клеймо», зокрема, нести відповідальність не тільки чиновникам за злочини, а й їхнім близьким родичам, які сприяють його скоєнню (дружина, чоловік, діти, батьки, брати, сестри), без права зайняття керівних посад стратегічного рівня управління довічно, або на певний строк (не менше 10 років).

Ключові слова: кадрова політика, кадрове забезпечення, управління персоналом, доброчесність, відбір, добір, резерв, людський ресурс, логістика, воєнний стан, сектор безпеки і оборони України.

Dimich A. V. Organizational and legal issues of staffing as a component of logistics for entities in Ukraine's security and defense sector in the current period

The article analyzes and identifies ways to improve staffing as a component of logistics for entities in Ukraine's security and defense sector in the current period of war and identifies problematic issues in this area. Attention is also paid to individual entities of personnel provision as a component of logistics for entities in Ukraine's security and defense sector during the period of martial law, and on this basis, changes to the current legislation of Ukraine are proposed.

This article emphasizes that a professional interview, rather than a formal one, is an integral stage in the selection of military personnel before appointment to a position. However, it would also be appropriate to seek the opinion of the team regarding the candidate's competence, personal and professional qualities (both as a manager and as a candidate for the vacant position). During this special period, when martial law is in effect, the leadership of Ukraine's security and defense sector faces unique modern challenges when making personnel decisions, and this is crucial today, as any management decisions have consequences.

The focus is on the impact of corporate standards on the formation of integrity in young professionals. The values and criteria for assessing employee behavior that are accepted in the corporate consciousness significantly determine the direction of their professional development. Corporate integrity is a necessary condition for the formation and maintenance of zero tolerance for corruption among entities in the security and defense sector of Ukraine as an internal standard for their activities. It is proposed to enshrine in law provisions in accordance with the criteria of "integrity in public administration" and to place a so-called "stigma of dishonesty" on individuals, in particular to hold not only officials responsible for crimes, but also their close relatives who contribute to its implementation (wife, husband, children, parents, brothers, sisters), without the right to hold strategic management positions for life or for a certain period (not less than 10 years).

Along with this, it is also reasonable that the Comprehensive Strategic Plan for Reforming Law Enforcement Agencies as Part of Ukraine's Security and Defense Sector for 2023–2027 should also include measures aimed at: developing ethical leadership among management for effective teamwork, a motivated mentoring institution, as well as the creation of a competency model (for interviews only) using artificial neural networks (artificial intelligence) and continuous adaptation to current requirements.

Keywords: personnel policy, staffing, personnel management, integrity, selection, recruitment, reserve, human resources, logistics, martial law, security and defense sector of Ukraine.

DOI: 10.33663/2524-017X-2026-17-154-159

Дата першого надходження рукопису до видання: 17.02.2026

Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 09.04.2026

Дата публікації: 30.04.2026