

Система атестування військовослужбовців Збройних Сил України

Military Personnel Appraisal System in the Armed Forces of Ukraine

Григорій Тихонов

Corresponding author: кандидат військових наук, старший науковий співробітник, начальник кафедри менеджменту персоналу і підготовки військ (сил), e-mail: tikhonov2404@ukr.net, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1941-744X>

Володимир Дудник

кандидат військових наук, доцент, професор кафедри менеджменту персоналу і підготовки військ (сил), e-mail: dudnikvd555@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1985-4068>

Іван Орищук

слухач, e-mail: tikhonov2404@ukr.net, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-3986-7218>

Hryhorii Tikhonov

Corresponding author: Candidate of Military Sciences, Senior Researcher, Head of the Department of Personnel Management and Training of Troops (Forces), e-mail: tikhonov2404@ukr.net, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1941-744X>

Volodymyr Dudnyk

Candidate of Military Sciences, Associate Professor, Professor at the Department of Personnel Management and Training of Troops (Forces), e-mail: dudnikvd555@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1985-4068>

Ivan Oryshchuk

Higher Education Student, e-mail: tikhonov2404@ukr.net, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-3986-7218>

Національний університет оборони України, м. Київ, Україна

National Defense University of Ukraine, Kyiv, Ukraine

Received: July 28, 2026 | Revised: August 25, 2026 | Accepted: August 31, 2026

УДК 355.33:005.95/.96

DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2026.16.4.17>

Мета роботи. Визначити ключові проблеми функціонування системи атестування військовослужбовців Збройних Сил України з урахуванням досвіду 2022–2026 років та обґрунтувати комплекс нормативних, технологічних і методичних пропозицій щодо її вдосконалення.

Метод дослідження. Використано порівняльно-правовий і документальний аналіз чинних нормативних актів та офіційних керівних документів армій-партнерів, структурно-функціональний аналіз системи атестування, узагальнення емпіричних спостережень практики органів військового управління та зіставлення отриманих результатів із висновками сучасної наукової літератури.

Результати дослідження. Визначено ключові проблеми чинної системи атестування: суб'єктивність одноосібного оцінювання, відсутність повноцінного порядку проведення атестування в умовах воєнного стану, недостатню цифровізацію процедур, слабкий зв'язок результатів оцінювання з кадровими рішеннями та невідповідність окремих критеріїв реаліям сучасного воєнного середовища. Систему атестування розглянуто як відкриту організаційно-управлінську систему, на яку впливають зовнішні й внутрішні чинники. Запропоновано напрями її вдосконалення: оновлення критеріїв і показників оцінювання, запровадження цифрового супроводу, посилення колегіальності розгляду, розвиток механізму оскарження та обов'язкове використання результатів атестування в управлінні кар'єрою.

Практична цінність дослідження. Запропоновані положення можуть бути використані для підготовки змін до нормативних документів, розроблення технічного завдання щодо пілотного впровадження оновленої системи атестування та практичної реалізації окремих завдань розвитку людського капіталу в силах оборони.

Тип статті. Аналітична.

Purpose. To identify the key problems in the functioning of the performance appraisal system for military personnel of the Armed Forces of Ukraine, taking into account the experience of 2022–2026, and to substantiate a set of regulatory, technological, and methodological proposals for its improvement.

Method. The study employed comparative legal and documentary analysis of current regulations and official guidance documents of partner nations' armed forces, structural and functional analysis of the performance appraisal system, generalization of empirical observations from the practice of military command and control bodies, and comparison of the findings with conclusions presented in contemporary scientific literature.

Results. The key problems of the current performance appraisal system were identified: the subjectivity of single-supervisor assessment, the absence of a comprehensive procedure for conducting appraisals under martial law, insufficient digitalization of procedures, a weak linkage between appraisal results and personnel decisions, and the inconsistency of certain criteria with the realities of the contemporary military environment. The performance appraisal system is considered an open organizational and management system influenced by external and internal factors. The following areas for improvement are proposed: updating appraisal criteria and indicators, introducing digital support, strengthening collegial review, developing an appeals mechanism, and ensuring the mandatory use of appraisal results in career management.

Practical Implications. The proposed provisions may be used to prepare amendments to regulatory documents, develop technical requirements for the pilot implementation of an updated performance appraisal system, and support the practical implementation of selected human capital development tasks within the defence forces.

Paper Type. Analytical.

Ключові слова: атестування; персонал; підбір; розстановка; офіцери; органи військового управління; менеджмент персоналу; рейтинг; людський капітал.

Key words: Appraisal; Personnel; Selection; Placement; Officers; Military Command Bodies; Personnel Management; Rating; Human Capital.

Вступ

Атестування належить до визначальних інструментів менеджменту персоналу, оскільки від його об'єктивності безпосередньо залежить спроможність підрозділів персоналу призначати на відповідальні посади найбільш підготовлених офіцерів. Концепція військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України до 2028 року (Міністерство оборони України, 2023) визначає меритократію та цифровізацію як базові принципи управління персоналом Збройних Сил України, а Стратегія залучення, розвитку та утримання людського капіталу до 2032 року закріплює прозорість, справедливість, меритократичність, людиноцентричність і доброчесність як засадничі орієнтири (Міністерство оборони України, 2024). Водночас реальна практика атестування суттєво відстає від задекларованих орієнтирів, і саме цей розрив визначає актуальність дослідження. Об'єктивне оцінювання є управлінським інструментом, без якого неможливе належне супроводження кар'єри: якщо система не здатна коректно фіксувати зростання компетентностей і відображати його в кадрових рішеннях, вона не виконує своєї основної функції в управлінні людським капіталом. Вибір теми зумовлений тим, що чинна система атестування військовослужбовців не забезпечує належного рівня об'єктивності, диференціації та практичної придатності результатів оцінювання для прийняття кадрових рішень, особливо в умовах тривалої збройної агресії та інтенсивного оновлення кадрових процесів у Збройних Силах України.

Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації, що триває з 24 лютого 2022 року, загострила накопичені вади системи атестування. Щорічне та незалежне оцінювання фактично призупинено: у жовтні 2022 року Міністром оборони України визначено, що щорічне оцінювання військовослужбовців, які проходять військову службу за контрактом, буде здійснено за окремим рішенням після завершення виконання заходів правового режиму воєнного стану (Георгадзе та ін., 2025). Рівноцінного заміника при цьому не запроваджено, а остання редакція основного методичного документа датована жовтнем 2019 року й не враховує ні реалій тривалих бойових дій, ні можливостей наявних цифрових платформ. Водночас упродовж 2022–2026 років у Збройних Силах України розгорнуто масштабну цифровізацію кадрових процесів (застосунок “Армія+”, ІКС “Імпульс”, сервіс “Резерв+”, реєстр “Оберіг”), що створює технологічне підґрунтя для поширення цифрових сервісів на атестаційні процеси.

Проблема набула й зовнішнього виміру. За умов масштабного залучення міжнародних партнерів офіцери Збройних Сил України дедалі частіше діють у середовищі, де результати їхньої службової діяльності мають бути зрозумілими союзникам і зіставними з аналогічними документами армій держав-членів НАТО. Відсутність стандартизованих, цифрових і прозорих атестаційних документів є практичним бар'єром для оперативної сумісності, яку Альянс визначив пріоритетом співпраці з Україною (North Atlantic Treaty Organization, 2025).

Проблема суб'єктивізму оцінювання не є суто українською. Урядова служба підзвітності США фіксує, що навіть найзріліші системи оцінювання офіцерів не повністю впроваджують ключові практики й потребують регулярного перегляду на предмет упередженості (U.S. Government Accountability Office, 2024), а дослідники Військової академії США описують структурні та когнітивні викривлення як властиві одноосібному оцінюванню (Evans & Robinson, 2020). Огляд трендів управління людськими ресурсами у збройних силах підтверджує глобальний перехід до компетентнісних, керованих даними та орієнтованих на утримання персоналу моделей (Op den Buijs & Olsthoorn, 2024). Отже, удосконалення системи атестування військовослужбовців Збройних Сил України слід розглядати не лише як внутрішнє завдання кадрового менеджменту, а й як складову міжнародних тенденцій розвитку об'єктивного, компетентнісного та цифровізованого оцінювання персоналу, адаптовану до умов воєнного стану.

Метою статті є визначення ключових проблем функціонування системи атестування військовослужбовців Збройних Сил України з урахуванням досвіду 2022–2026 років, обґрунтування комплексу пропозицій щодо її вдосконалення та встановлення зовнішніх й внутрішніх чинників, що впливають на результативність атестаційної системи.

Для досягнення мети поставлено такі завдання: проаналізувати нормативно-правову базу й організаційну структуру системи атестування; узагальнити досвід її функціонування у 2022–2026 роках; провести порівняльний аналіз систем оцінювання армій-партнерів; обґрунтувати нормативні, технологічні та методичні пропозиції.

Наукова новизна полягає в обґрунтуванні цілісної моделі вдосконалення системи атестування військовослужбовців Збройних Сил України, що поєднує нормативний, організаційний, методичний і технологічний компоненти та спрямована на підвищення об'єктивності оцінювання, посилення зв'язку результатів атестування з кадровими рішеннями і забезпечення сумісності з практиками армій держав-партнерів.

Огляд літератури

Проблематика оцінювання військовослужбовців ЗСУ має усталене відображення у вітчизняній науковій літературі. Безуглий та ін. (2024) систематизують когнітивні упередження одноосібного оцінювання. Чайковська (2024) на основі доктринальних документів НАТО з управління персоналом розкриває чинний порядок підбору та розстановки офіцерів в органах військового управління й окреслює напрями його модернізації в умовах особливого періоду (воєнного стану). Розвиваючи цю лінію, авторка доводить (Чайковська, 2026), що атестування є передумовою коректного підбору та розстановки, а граничні ефекти хибних кадрових рішень (недовідбір спроможних і закріплення неспроможних) накопичуються нелінійно й безпосередньо позначаються на керованості військових організаційних структур. Зіборєва (2023) фіксує статистичну закономірність: результати оцінювання між підрозділами з порівнянними показниками ефективності варіюються значно більше, ніж можна пояснити реальними відмінностями якості особового складу, що є непрямым свідченням домінування суб'єктивного чинника.

Окремий і найбільш розвинений напрям вітчизняних досліджень становлять праці, у яких оцінювання військовослужбовців розглядається як предмет побудови формалізованого науково-методичного апарату. Малюга, Ємцов і Чернобривченко (2014) обґрунтували технологію комплексного оцінювання, інтегровану до системи атестування. Думенко і Прокопенко (2019) розробили методику оцінювання під час формування резерву кандидатів на вакантні посади, а Георгадзе та ін. (2025) запропонували сучасний підхід до рейтингового оцінювання кандидатів на командні посади в умовах воєнного стану. У сукупності ці праці формують послідовну основу для переходу від описової характеристики військовослужбовця до кількісно обґрунтованого кадрового рішення. Зіборєва та Волкова (2023) обґрунтовують створення в системі Міністерства оборони України окремого Центру незалежного оцінювання, дієвість якого забезпечується інституційним відокремленням від чинної ланки командування, застосуванням об'єктивних критеріїв, залученням зовнішніх експертів, автоматизованим управлінням персоналом і можливістю оскарження рішень.

У зарубіжній літературі Evans and Robinson (2020) деталізують структурні та когнітивні пастки оцінювання в армії США й обґрунтовують правило резервування вищої оцінки за верхньою третиною оцінюваних. U.S. Government Accountability Office (2024) формулює одинадцять ключових практик ефективного оцінювання, серед яких узгодження індивідуальних очікувань із цілями організації та регулярний перегляд системи на предмет упередженості. Op den Buijs and Olsthoorn (2024) узагальнюють виклики й тренди управління людськими ресурсами у військових організаціях, а Yeung et al. (2023) на матеріалі Повітряних сил США виокремлюють чинники успіху

цифрової трансформації кадрових функцій, а саме підтримку вищого керівництва, обґрунтування через операційну потребу та управління змінами.

Наведені галузеві спостереження узгоджуються з ширшим корпусом емпіричних досліджень оцінювання персоналу. Метааналіз багатоджерельного (кругового) зворотного зв'язку Smither, London and Reilly (2005) засвідчує, що залучення оцінок від керівників, колег і підлеглих поліпшує результативність лише за певних умов: насамперед за наявності подальшого супроводу, постановки цілей і розвивального коучингу. На матеріалі публічного сектору Micacchi et al. (2024) емпірично доводять, що поєднання сесій узгодженого зворотного зв'язку “оцінювач–оцінюваний” із механізмами калібрування підвищує сприймання процедурної справедливості оцінювання; Lyu et al. (2023) підтверджують, що саме сприйняття справедливості опосередковує вплив оцінювання на результативність праці. Водночас Kim and Campbell (2025) на експериментальних даних державних службовців фіксують стійкі викривлення, зокрема ефект ореолу та “підгонку” під очікуваний розподіл, що обґрунтовує потребу в антиупереджувальних процедурах.

Попри значний науковий доробок, низка питань залишається невирішеною. Вітчизняні праці зосереджені переважно на розробленні часткових методик оцінювання окремих категорій військовослужбовців і формуванні рейтингу, тобто на методичному інструментарії всередині наявної процедури. Натомість питання нормативної та організаційної перебудови самої системи атестування (порядку її проведення в умовах воєнного стану, зв'язку результатів із кадровими рішеннями, персональної відповідальності оцінювачів та інтеграції з цифровими платформами) залишаються недостатньо опрацьованими. Зарубіжні праці розглядають окремі аспекти: когнітивні упередження, інституційну незалежність оцінювання, цифровізацію або справедливість процедур. Комплексне дослідження, яке б поєднало аналіз нормативних прогалин, практику періоду 2022–2026 років, можливості наявних цифрових платформ і вимоги сумісності з НАТО в єдиній моделі, релевантній для органів військового управління Збройних Сил України, наразі відсутнє. Заповнення цієї прогалини й становить завдання статті.

Методологія дослідження

Емпіричну базу дослідження становлять чинні нормативно-правові акти України у сфері атестування: Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України (Президент України, 2008), Інструкція про організацію виконання Положення (Міністерство оборони України, 2009), Методичні рекомендації з порядку організації і проведення атестування (Департамент кадрової політики МОУ, 2017), Методичні рекомендації з порядку розробки і застосування паспортів військових посад та алгоритмів управління кар'єрою військовослужбовців (Департамент кадрової політики МОУ, 2020), Інструкція з оцінювання лідерських якостей командирів (начальників) у Збройних Силах України (Головнокомандувач Збройних Сил України, 2024), Дисциплінарний статут Збройних Сил України (Верховна Рада України, 1999), Стратегія 2032 (Міністерство оборони України, 2024), Доктрина “Менеджмент персоналу” ОП 1-0 (Генеральний штаб ЗС України, 2025) і Доктрина “Управління кар'єрою персоналу” ОП 1-0(450) (Генеральний штаб ЗС України, 2026). Для порівняльного аналізу використано офіційні керівні документи армій-партнерів: Army Regulation 623-3 (Department of the Army, 2019), Joint Service Publication 757 (Ministry of Defence, 2021) та Rozporządzenie MON Dz.U. 2023 poz. 1845 (Ministerstwo Obrony Narodowej, 2023).

Застосовано такі методи: порівняльно-правовий аналіз (для зіставлення української та зарубіжних моделей оцінювання); документальний аналіз (для виявлення нормативних прогалин); структурно-функціональний аналіз (для опису організаційної будови системи та функціональних модулів пропонованої платформи); узагальнення емпіричних спостережень практики органів управління, здобутих під час служби одного зі співавторів у складі

механізованої бригади й армійського корпусу та зіставлення отриманих результатів із висновками сучасної наукової літератури.

Результати

Правову основу системи атестування складають три рівні документів: Положення (Президент України, 2008), Інструкція (Міністерство оборони України, 2009) та Методичні рекомендації (Департамент кадрової політики МОУ, 2017). Відповідно до Положення, атестування є комплексом заходів з оцінки рівня підготовки, ділових і моральних якостей військовослужбовця, відповідності займаній посаді та визначення перспектив службового використання. Інструкція передбачає три форми оцінювання: щорічне (комплексне), незалежне (комплексне) та періодичне; за неможливості проведення будь-якої з них складається службова характеристика.

Аналіз цих документів виявляє структурні викривлення. Насамперед оцінна картка передбачає однакові критерії для командира взводу на лінії зіткнення та офіцера відділу планування управління Генерального штабу Збройних Сил України — посад із принципово різними вимогами до компетентностей, що унеможливорює коректне порівняння кандидатів. Це відбувається попри те, що інструмент диференціації вимог за посадами (паспорт військової посади) нормативно запроваджено ще у 2020 році (Департамент кадрової політики МОУ, 2020). Водночас Положення дає змогу МОУ не проводити щорічне оцінювання в особливий період, однак не встановлює рівноцінної заміни, що є першою системною нормативною прогалиною. Крім того, обов'язкова присутність атестованого при розгляді справи передбачена лише в разі негативного висновку, тому позитивний висновок особа може отримати, навіть не знаючи, що і як про неї написано. Нарешті, нормативно-методичне забезпечення оцінювання є фрагментованим: основне практичне керівництво (Методичні рекомендації) востаннє оновлювалося у 2019 році, тоді як окремі його елементи врегульовано пізнішими й не пов'язаними між собою актами — Методичними рекомендаціями щодо паспортів військових посад (2020) та Інструкцією з оцінювання лідерських якостей командирів (начальників) (Головнокомандувач Збройних Сил України, 2024). Отже, проблема полягає не у відсутності сучасних критеріїв як таких, а в тому, що вони розпорошені між актами різної юридичної сили й не зведені в єдину обов'язкову для застосування процедуру атестування.

Період повномасштабної збройної агресії став природним стрес-тестом системи. З 24 лютого 2022 року щорічне комплексне та незалежне оцінювання фактично призупинені, залишилося лише періодичне у визначених випадках. Слід наголосити й на тому, що атестуванню в особливий період підлягають лише військовослужбовці, які проходять військову службу за контрактом, тоді як для офіцерів, призваних під час мобілізації, управління кар'єрою чинним законодавством не передбачено взагалі (Георгадзе та ін., 2025). Практика показала, що атестування переважно проводилося формально: висновки мали шаблонний характер, оцінки концентрувалися у вузькому діапазоні й слабо диференціювали реальний рівень компетентності. Поширеним стало викривлення процедури, коли характеристику фактично готувала сама особа, яку призначали, а командир лише підписував готовий документ. За високої інтенсивності бойових дій безпосередній командир нерідко навіть не знав про перепризначення підлеглого, тож кадрові рішення ухвалювалися без участі того, хто найкраще обізнаний зі службовою діяльністю військовослужбовця.

Тривалі бойові дії породжують управлінський парадокс: саме в цей період накопичується найцінніша інформація про реальні можливості офіцера (хто командує під обстрілом, хто зберігає холонокровність, хто дбає про підлеглих), проте система не має механізму її фіксації, і накопичений бойовий досвід у більшості випадків не відображається в атестаційних документах (Зіборєва, 2023). Ситуацію загострює демографічний тиск: за даними Стратегії 2032, близько 6,5 млн громадян виїхало за кордон, рівень народжуваності впав з 1,2

у 2021 року до 0,9 у 2022 році, а медіанний вік населення до 2040 року зросте з 41 до 50 років (Міністерство оборони України, 2024). За таких умов кожен кваліфікований військовослужбовець є стратегічним ресурсом, а несправедлива система оцінювання, яка не відзначає ефективних і не усуває некомпетентних, стає прямою загрозою обороноздатності.

Паралельно у 2022–2026 роках держава здійснила помітний поступ у цифровізації кадрових процесів. Мобільний застосунок “Армія+” набув широкого розповсюдження серед особового складу, ІКС “Імпульс” охопила понад тисячу військових частин, запроваджено сервіс “Резерв+” і цифровий реєстр “Оберіг”, а рішення військово-лікарських комісій переведено в електронну форму. Ці кроки узгоджуються з метою Стратегії 2032 щодо створення цілісної системи кадрового менеджменту та з принципом цифровізації Концепції військової кадрової політики (Міністерство оборони України, 2023). Досвід Повітряних сил США свідчить, що успіх такої трансформації визначають підтримка вищого керівництва, обґрунтування через операційну потребу та управління змінами (Yeung et al., 2023), – і ці уроки безпосередньо застосовні до поширення цифрових сервісів на атестаційні процеси.

Важливим інституційним зрушенням стало затвердження у січні 2026 року Доктрини “Управління кар’єрою персоналу” ОП 1-0(450) – першого доктринального документа ЗСУ, що визначає єдині підходи до управління кар’єрою на основі євроатлантичних принципів (Генеральний штаб ЗС України, 2026). Доктрина прямо встановлює, що результати атестування та оцінювання є обов’язковою підставою для кадрових рішень щодо призначення, ротації і просування, закріплює колегіальний відбір за рейтинговим принципом, але водночас визнає недостатню взаємоузгодженість процесів оцінювання. Це засвідчує актуальність досліджуваних проблем і відповідність пропонованих нижче рішень визначеним державою пріоритетам.

Період 2022–2026 років позначився поглибленням інституційної співпраці з НАТО, що формує зовнішній стандарт для кадрових документів. Створення Спільного центру аналізу, підготовки та освіти НАТО–Україна (JATEC), Місії НАТО із безпекової допомоги та підготовки для України (NSATU) і перехід до адаптованої Річної національної програми (aANP) закріпили механізми систематичного обміну уроками війни та оцінювання прогресу реформ (North Atlantic Treaty Organization, 2025). У цьому ракурсі верифіковані, валідовані й цифрові атестаційні висновки набувають значення для оперативної сумісності, оскільки забезпечують підтверджуваність даних про кваліфікацію та досвід українських офіцерів. Отже, реформа атестування вбудовується у ширший процес євроатлантичної інтеграції й отримує додаткову зовнішню мотивацію. Досвід 2022–2026 років узагальнено у таблиці 1.

Таблиця 1: Ключові зрушення 2022–2026 років та їхній вплив на систему атестування

Період	Зрушення / подія	Вплив на атестування
2022 рік	Початок повномасштабної агресії; фактичне призупинення щорічного та незалежного оцінювання	Оголення нормативної прогалини щодо порядку атестування в умовах воєнного стану
2022–2024 роки	Масштабування “Армія+”, ІКС “Імпульс”, запуск “Резерв+”, реєстр “Оберіг”	Формування технологічного підґрунтя для цифрового оцінювання та інтеграції об’єктивних даних
2024 рік	Затвердження Стратегії 2032 (наказ МОУ № 862/нм)	Закріплення меритократичності й доброчесності як засадничих принципів кадрового менеджменту
2025 рік	Зміни до Стратегії (наказ МОУ № 649/нм); цифровізація ВЛК	Уточнення завдань щодо управління кар’єрою та ротації; розширення цифрового контуру

Період	Зрушення / подія	Вплив на атестування
2026 рік	Затвердження Доктрини “Управління кар’єрою персоналу” ОП 1-0(450)	Нормативне визнання результатів оцінювання обов’язковою підставою кадрових рішень

Джерело: складено авторами за (Міністерство оборони України, 2024; Генеральний штаб ЗС України, 2026; North Atlantic Treaty Organization, 2025).

Атестування військовослужбовців доцільно розглядати як відкриту організаційно-управлінську систему, що функціонує в межах кадрового менеджменту, управління кар’єрою та розвитку людського капіталу. У такій системі результати оцінювання мають бути пов’язані з підбором і розстановкою осіб офіцерського складу, формуванням резерву кандидатів, визначенням індивідуальних траєкторій професійного розвитку та підготовкою кадрових рішень. Таке трактування узгоджується з логікою Стратегії 2032, Доктрини “Управління кар’єрою персоналу” та сучасних підходів до кадрового менеджменту, в яких оцінювання персоналу розглядається як інформаційна основа для прийняття рішень щодо службового використання військовослужбовців (Міністерство оборони України, 2024; Генеральний штаб ЗС України, 2026; Чайковська, 2024).

У структурі системи атестування доцільно виокремити мету атестування, суб’єктів оцінювання, об’єкт оцінювання, критерії та показники. Водночас ця система не є замкненою: на її функціонування одночасно впливають зовнішні й внутрішні чинники, які визначають нормативні обмеження, зміст критеріїв, доступність інформації, рівень об’єктивності та практичну придатність результатів оцінювання для кадрового менеджменту.

Зовнішні чинники регламентують загальний контекст функціонування системи атестування: правові межі, специфіку особливого періоду (воєнного стану), стратегічні орієнтири розвитку людського капіталу, демографічні обмеження, технологічні можливості та потребу в сумісності з партнерами. Внутрішні чинники визначають якість реалізації самої процедури: методичну обґрунтованість критеріїв та показників, достовірність даних, підготовленість оцінювачів, прозорість процедури, зв’язок результатів із кадровими рішеннями та ресурсне забезпечення. Узагальнення цих чинників наведено у таблиці 2.

Таблиця 2: Зовнішні та внутрішні чинники впливу на систему атестування військовослужбовців

Зовнішні чинники	Внутрішні чинники
Нормативно-правові: визначають правові підстави, форми, строки, повноваження суб’єктів атестування та порядок реалізації кадрових рішень.	Методичне забезпечення: визначає чіткість критеріїв, показників, шкал оцінювання та можливість порівняння результатів.
Воєнно-політичні та безпекові: зумовлюють потребу врахування бойового досвіду, стресостійкості, здатності діяти в умовах невизначеності.	Інформаційне забезпечення: охоплює повноту, достовірність, актуальність і верифікованість даних про службову діяльність.
Доктринальні та стратегічні: орієнтують систему на меритократичність, розвиток людського капіталу, управління кар’єрою та доброчесність.	Підготовленість оцінювачів: впливає на здатність коректно застосовувати критерії, уникати упереджень і надавати якісний зворотний зв’язок.
Соціально-демографічні: визначають кадрову конкуренцію, дефіцит підготовленого персоналу та потребу в утриманні спроможних військовослужбовців.	Організація процедури: охоплює дотримання строків, етапності, колегіальності, можливості оскарження та процедурної справедливості.

Зовнішні чинники	Внутрішні чинники
Технологічні: формують можливості цифрового збору, зберігання, аналізу та захисту атестаційних даних.	Кадрова культура і прозорість: визначають довіру до атестування, сприйняття його справедливості та готовність командирів використовувати результати.
Міжнародні та інтеграційні: підсилюють вимоги до стандартизації, зіставності результатів оцінювання та сумісності з практиками армій-партнерів.	Зв'язок з управлінням кар'єрою: забезпечує використання результатів атестування під час підбору, розстановки, просування, навчання та розвитку персоналу.

Джерело: складено авторами за матеріалами дослідження.

Урахування зазначених чинників дає змогу змістовно посилити запропоновану модель “Кар’єра+”. Зокрема, зовнішні чинники мають бути відображені у нормативному та технологічному контурі системи, а внутрішні – у методиці оцінювання, підготовці оцінювачів, механізмах колегіальності, процедурі оскарження та обов’язковому зв’язку результатів атестування з кадровими рішеннями. Це дає змогу розглядати атестування як повторюваний управлінський цикл: фіксація результатів діяльності – оцінювання – зворотний зв’язок – кадрові рішення – професійний розвиток – повторне оцінювання.

Системний аналіз нормативної бази, практики й наукових джерел дає змогу виокремити п’ять ключових проблем. Перша: суб’єктивізм оцінювання; якість атестування значною мірою залежить від особистісних характеристик одноосібного оцінювача, а когнітивні упередження є невід’ємною рисою такого оцінювання і підтверджуються статистичною варіативністю результатів (Зіборєва, 2023). Друга: відсутність нормативного порядку атестування в умовах воєнного стану: не визначено ні критеріїв і показників оцінювання під час особливого періоду, ні спрощеної форми, що зберігала б юридичну силу висновку. Третя: бюрократизація в поєднанні з незавершеною цифровізацією; значна кількість форм і паперовий документообіг поглинають критичний ресурс часу командирів (начальників). Четверта: розрив між результатами оцінювання і кадровими рішеннями. Принципово, що цей розрив має не поведінкову, а нормативну природу, бо в особливий період просування військовослужбовців по службі здійснюється без урахування перебування в Резерві для просування (Георгадзе та ін., 2025). Тобто інститут резерву не занепадає під тиском обставин, його дію нормативно призупинено, а загального обов’язку враховувати результати оцінювання при призначеннях не встановлено. Наслідком є ситуація, коли зараховані до резерву особи роками залишаються на посадах без просування, тоді як на вакантні посади призначають тих, кого в резерві не було, і відступ від рекомендацій резерву не потребує належного обґрунтування. Серед застарілих принципів комплектування окремо виділяють висування на вищі посади за протекціоністських мотивів, що призводить до призначення осіб з неналежними професійними якостями й стримує кар’єрне зростання гідних офіцерів (Зіборєва & Волкова, 2023). Коли особовий склад бачить, що результати оцінювання не впливають на реальну кар’єру, сама процедура атестування знецінюється в очах і тих, хто оцінює, і тих, кого оцінюють, що породжує граничні ефекти (Чайковська, 2026). П’ята: неузгодженість показників оцінювання з вимогами сучасної війни. Йдеться не про цілковиту відсутність відповідних критеріїв: Інструкція з оцінювання лідерських якостей командирів (начальників) у ЗСУ (Головнокомандувач ЗСУ, 2024) запровадила нормативний інструмент оцінювання лідерства, а паспорт військової посади (Департамент кадрової політики МОУ, 2020) передбачає врахування рівня володіння іноземною мовою, досвіду участі у бойових діях та досвіду дій у складних умовах. Проблема в іншому: ці інструменти не інкорпоровано до Методичних рекомендацій з проведення атестування, вони застосовуються вибірково і не мають наскрізного зв’язку з підсумковим атестаційним висновком. Водночас оцінювання

резильєнтності, психологічної стійкості, здатності приймати рішення в умовах невизначеності та результатів взаємодії із союзниками не передбачене жодним із чинних нормативно-методичних документів. Отже, чинна система має розрізнені сучасні елементи, але не має єдиної процедури, яка зводила б їх у зіставний і обов'язковий для врахування результат.

Зазначені вище проблеми посилюються двома супутніми чинниками. Механізм оскарження результатів є декларативним: змістовних вимог до відповіді немає, а сама подання зауважень у вертикальній ієрархії несе неформальні ризики, тож успішні оскарження практично невідомі. Для порівняння: у Польщі встановлено чіткий строк розгляду апеляції, а у Великій Британії скарга фіксується в єдиній системі кадрового адміністрування незалежно від рішення командира. Водночас, Дисциплінарний статут ЗСУ не відносить упереджене чи формальне атестування до окремих проступків (Верховна Рада України, 1999), тож персональної відповідальності за недобросовісне оцінювання фактично немає.

Зіставлення офіційних керівних документів дає змогу виокремити відпрацьовані рішення. В армії США (Department of the Army, 2019) діє триланцюговий механізм оцінювачів, а система профілів старшого оцінювача жорстко обмежує частку оцінок "найбільш кваліфікований" приблизно до половини оцінюваних. Таким чином створюється своєрідний запобіжник проти завищення, який неможливо обійти без системного контролю. Форми диференційовані за рівнями посад, апробовано спрощені звіти для бойових умов (Combat Zone OER), а підтримуюча форма й щоквартальне консультування забезпечують систематичність спостереження. У Великій Британії (Ministry of Defence, 2021) застосовують SMART-цілі, дворівневий ланцюжок оцінювачів і автоматичний зв'язок звіту з кар'єрними рішеннями через єдину цифрову систему, з окремими спрощеними звітами для розгорнутих підрозділів.

Найрелевантнішим аналогом для ЗСУ є Польща: Розпорядження MON Dz.U. 2023 poz. 1845 (Ministerstwo Obrony Narodowej, 2023) передбачає окремий нормативний акт для умов мобілізації та воєнного стану, за яким опінія може проводитися усно з обов'язковим письмовим протоколом, що зберігає юридичну силу, встановлює обов'язок враховувати опінію при кадрових рішеннях і визначає мінімальний шестимісячний ценз перебування на посаді. Франція застосовує директивне квотування вищих оцінок і судовий контроль через адміністративні суди, а ФРН – дев'ятибальну шкалу з нормативними квотами (Richtwerte) та конституційно закріплений принцип відбору найкращих (Bestenauslese). Спільний висновок очевидний: жодна з проаналізованих армій не дає змогу одній особі одноосібно визначати підсумковий висновок: той самий принцип, який U.S. Government Accountability Office (2024) відносить до ключових практик, а Evans and Robinson (2020) практично реалізують через правило верхньої третини.

Особливої уваги заслуговують два механізми, прямо застосовні до українських умов. Перший – підтримуюча форма (Support Form) та щоквартальне консультування в армії США (Department of the Army, 2019): на початку циклу командир і підлеглий спільно погоджують завдання, стандарти й пріоритети розвитку, тож підсумкова оцінка формується відносно заздалегідь узгоджених очікувань, а не загальних вражень наприкінці. Це є прямим аналогом запропонованих у цій роботі щомісячних структурованих нотаток командира. Другим – є дієвий механізм оскарження: у Великій Британії офіцер може звернутися до менеджера з кар'єри, а скарга фіксується в єдиній цифровій системі незалежно від рішення командира (Ministry of Defence, 2021); у Польщі та Франції встановлено чіткі строки й зовнішній арбітраж. На тлі декларативного українського механізму це задає орієнтир для нормативного закріплення 30-денного строку та обов'язкового мотивованого висновку. Порівняння ключових механізмів об'єктивності наведено у таблиці 3.

Таблиця 3: Механізми забезпечення об'єктивності оцінювання в арміях-партнерах

Армія	Множинність оцінювачів	Квотування вищих оцінок	Окремий акт для війни	Оскарження
США	три ланки (Rater / Intermediate / Senior)	≈ верхня третина (SR Profile)	Combat Zone OER (спрощення)	чіткі строки апеляції
Велика Британія	дві ланки (1RO / 2RO)	SMART-цілі, розподіл	Deployed Reports	фіксація у JPA, Career Manager
Польща	затверджує командир вищого рівня	відсутнє	Dz.U. 2023 poz. 1845 (усно + протокол)	встановлений строк розгляду
Франція	ланцюжок + суд	директивні квоти	відсутній	адміністративні суди
ФРН	група порівняння	Richtwerte (нормативні квоти)	відсутній	Bestenauslese (ст. 33 GG)
Україна (чинна)	одноосібно	відсутнє	відсутній	декларативне

Джерело: складено авторами за (Department of the Army, 2019; Ministry of Defence, 2021; Ministerstwo Obrony Narodowej, 2023).

З урахуванням виявлених проблем і зарубіжного досвіду обґрунтовано автоматизовану систему атестування “Кар’єра+”, що спирається на три принципи: обов’язкова колегіальність (технічний регламент унеможливорює одноосібне рішення), незалежність оцінювачів (члени комісії не бачать оцінок один одного до завершення роботи) та незмінність підтверджених документів (будь-яке видалення залишає аудиторський слід). Функціонально система складається з модулів реєстрації та автентифікації, ізолюваного оцінювання, анонімного зворотного зв’язку підлеглих через “Армію+”, антикорупційного аудиту та інтеграції з ІКС “Імпульс”, яка автоматично підтягує верифіковані дані про нагороди, бойовий досвід, дисциплінарну практику та результати перевірок. Поєднання оцінки командира з агрегованими об’єктивними даними зменшує залежність підсумкового висновку від одного джерела інформації та підвищує його перевірюваність.

Найбільш дискусійним елементом моделі є врахування зворотного зв’язку від оточення командира (начальника). Заперечення на кшталт “підлеглий не може об’єктивно оцінити командира” є хибними щонайменше з трьох причин. Насамперед оцінюванню підлягають не фахові рішення, а лідерські якості (уміння пояснити завдання, вислухати, підтримати у складний момент, бути справедливим); саме такий принцип закладено в Інструкцію з оцінювання лідерських якостей командирів (начальників) (Головнокомандувач Збройних Сил України, 2024), тобто цей елемент уже має нормативну підставу і не потребує окремого обґрунтування. По-друге, анонімність і технічна ізоляція результатів унеможливають тиск на оцінювачів. По-третє, зворотний зв’язок підлеглих не є самостійним рейтингом: його доцільно збирати не ізолювано, а в межах методу “Оцінка 360°”, апробованого у вітчизняній практиці, коли кандидата оцінюють 7–13 осіб із його оточення — прямі начальники, співслужбовці та підлеглі — за умови спільної служби не менше трьох місяців і за анкетой Головного управління персоналу Генерального штабу Збройних Сил України (Георгадзе та ін., 2025). Така модель узгоджується з міжнародною практикою залучення множинних джерел інформації про поведінку керівника й водночас зберігає провідну роль оцінки командиром (начальником) результатів службової діяльності. Емпіричні дані підтверджують обидва застереження: метааналіз Smither, London and Reilly (2005) показує, що багатоджерельний зворотний зв’язок поліпшує результативність лише за умови подальшого супроводу та постановки цілей, а не як

самодостатній захід, тоді як Micacchi et al. (2024) на матеріалі публічного сектору доводять, що поєднання зворотного зв'язку з механізмами калібрування підвищує сприйману справедливість оцінювання. Саме тому в моделі цей компонент вбудовано в колегіальну процедуру з калібруванням, а не винесено в автономний рейтинг.

Інституційний вимір незалежності оцінювання вже опрацьовано у вітчизняній літературі: обґрунтовано створення в системі МОУ окремого Центру незалежного оцінювання, дієвість якого забезпечується виокремленням від наявної ланки командування, із залученням зовнішніх експертів, автоматизованим управлінням персоналом на основі об'єктивних результатів та можливістю оскарження рішень (Зіборєва & Волкова, 2023). Пропонована система “Кар’єра+” реалізує ті самі принципи: колегіальність, незалежність, антикорупційний аудит у межах чинного механізму атестування й може розглядатися як практичний перший крок до інституціоналізації незалежного оцінювання, не потребуючи одномоментного створення нової структури.

Систему доповнює перехід від бінарного висновку “відповідає / не відповідає” до багатобальної диференційованої оцінки. Це не технічна деталь, а умова виконання вимоги Доктрини “Управління кар’єрою персоналу” щодо колегіального відбору за рейтинговим принципом (Генеральний штаб ЗС України, 2026): рейтинг неможливо побудувати на дихотомічній оцінці, оскільки вона за побудовою не розрізняє кандидатів усередині категорії “відповідає”.

Розроблення, власне, методики інтегрального оцінювання виходить за межі цієї аналітичної розвідки й потребує окремого дослідження з експертним обґрунтуванням вагових коефіцієнтів та емпіричною валідацією. Водночас у вітчизняній науковій літературі вже сформовано придатний до розвитку апарат: від технології комплексного оцінювання (Малюга та ін., 2014) і методики оцінювання під час формування резерву кандидатів (Думенко & Прокопенко, 2019) до чотирирівневої рейтингової моделі з некомпенсаторним індексом валідності та дворівневим оцінюванням лідерських якостей (Георгадзе та ін., 2025).

Пакет пропонованих змін до нормативних актів наведено у таблиці 4.

Таблиця 4. Пропозиції щодо змін до нормативно-правових актів у сфері атестування

Документ	Запропоновані зміни
Положення про проходження військової служби у ЗСУ (Президент України, 2008)	Доповнити нормою про порядок атестування в умовах воєнного стану (усна форма з обов’язковим письмовим протоколом); закріпити юридичний статус електронних атестаційних документів; встановити обов’язок враховувати результати оцінювання при кадрових рішеннях
Інструкція про організацію виконання Положення (Міністерство оборони України, 2009)	Включити розділ про роботу в системі «Кар’єра+»; передбачити залучення незалежних спостерігачів до засідань комісій у підрозділах першого ешелону у форматі відеозв’язку; встановити порядок оскарження (строк — до 30 діб, обов’язковий мотивований висновок)
Методичні рекомендації ДКП МОУ (Департамент кадрової політики МОУ, 2017)	Оновити критерії оцінювання: стресостійкість (за висновком психолога), здатність приймати рішення в умовах неповної інформації, знання іноземних мов, результати взаємодії із союзниками; запровадити щомісячні структуровані нотатки командира
Дисциплінарний статут ЗСУ (Верховна Рада України, 1999)	Визначити суб’єктивне або формальне атестування окремим проступком; встановити трирівневу відповідальність — від догани за одиничний випадок до пониження чи звільнення за корупційний мотив або маніпуляції з даними системи

Джерело: складено авторами за матеріалами дослідження.

Послідовність упровадження передбачає прийняття наказу МОУ про порядок атестування в умовах воєнного стану; оновлення Методичних рекомендацій; паралельне розроблення технічного завдання на систему “Кар’єра+”; пілотний запуск у 3–5 бригадах і лише після цього розширення на всі Збройні Сили України з подальшим внесенням змін до Указу Президента та Дисциплінарного статуту. Така послідовність дає змогу отримати перші практичні результати вже впродовж кількох місяців, ще до завершення всього нормативного циклу.

Обговорення

Отримані результати узгоджуються з висновками міжнародних досліджень і водночас увиразнюють специфіку українського випадку. U.S. Government Accountability Office (2024) констатує, що навіть у зрілих системах бракує узгодження індивідуальних очікувань із цілями організації та регулярного перегляду на предмет упередженості; експериментальні дані Kim and Campbell (2025) додатково засвідчують, що в державному секторі упередження відтворюються навіть за формально коректних процедур, а отже потребують архітектурних запобіжників. Система атестування ЗСУ демонструє ті самі дефіцити, але, на відміну від армій-партнерів, поки що позбавлена незалежності суб’єктів оцінювання та нормативного обмеження частки найвищих оцінок. Тому ЗСУ стартують із нижчої позиції, проте саме це відкриває можливість випереджального впровадження вже відпрацьованих рішень без десятиліть поступової еволюції. Це тим важливіше, що сприйняття справедливості оцінювання, як показують Lyu et al. (2023), безпосередньо опосередковує його вплив на результативність праці, тож несправедлива процедура знецінюється незалежно від технічної точності.

Наголос Evans and Robinson (2020) на структурних і когнітивних викривленнях підтверджує центральну тезу дослідження: однакова оцінна картка й одноосібний оцінювач максимізують вплив упереджень. В українських умовах демографічного тиску об’єктивне оцінювання набуває додаткового значення для розвитку й утримання персоналу. Метааналіз Smither, London and Reilly (2005) показує, що багатоджерельний зворотний зв’язок дає позитивний ефект за умов постановки цілей і подальшого супроводу, а сучасні тенденції військового менеджменту персоналу орієнтують кадрові системи на виявлення, розвиток і утримання здібностей (Op den Buijs & Olsthoorn, 2024). Для ЗСУ така переорієнтація є умовою збереження кваліфікованого ядра офіцерського корпусу; система “Кар’єра+” із рейтинговим балом і диференціацією за посадовим профілем може стати практичним інструментом такого переходу.

У прикладному вимірі оновлена система атестування має бути пов’язана з процедурами підбору і розстановки осіб офіцерського складу. Її результати доцільно використовувати як складову рейтингу кандидата на посаду, побудованого на вже апробованій у вітчизняній науковій літературі основі (навченості, лідерських якостях, набутому досвіді та військовій освіті) з урахуванням специфіки органів військового управління, для яких додаткової ваги набувають цифрова компетентність і потенціал подальшого розвитку (Чайковська, 2024). Це дає змогу інтегрувати атестування в загальну систему менеджменту персоналу, вибудовуючи послідовний ланцюг: від оцінювання військовослужбовця до обґрунтованого кадрового рішення, а від нього до формування індивідуальної траєкторії кар’єрного розвитку.

Висновки

Система атестування Збройних Сил України є нормативно сформованим, але недостатньо результативним інструментом управління персоналом. Її основними вадами є застаріла методична база, відсутність нормативного механізму для умов особливого періоду (воєнного стану), відсутність обов’язку враховувати результати оцінювання під час кадрових рішень і брак безумовної відповідальності за упереджене чи формальне атестування. Досвід 2022–2026 років засвідчив, що в умовах великої війни оцінювання де-факто часто зводилося до

підписання характеристики одним командиром, тоді як досвід офіцерів та їхні спроможності в переважній більшості випадків залишалися незадокументованими.

Порівняльний аналіз показав, що жодна з провідних армій не дозволяє одній особі одноосібно визначати атестаційний висновок, а першочерговим для запозичення є польський досвід окремого нормативного акта для умов воєнного стану.

Реалізація сформульованих пропозицій забезпечить низку практичних результатів. Ухвалення окремого нормативного акта усуне найпомітнішу прогалину й закладе правове підґрунтя для кадрових рішень. Система “Кар’єра+”, побудована на колегіальності, незалежності оцінювачів та антикорупційному аудиті, на технічному рівні заблокує більшість можливих зловживань. Оновлені критерії та показники приведуть атестування у відповідність до умов сучасної війни. Запровадження персональної відповідальності разом з обов’язком враховувати результати оцінювання ліквідує прогалину підзвітності.

Реформування системи атестування слід розглядати як стратегічне, а не суто технічне завдання. Від обґрунтованості кадрових рішень залежать бойова спроможність підрозділів, можливість інтеграції Збройних Сил України у структури Альянсу та рівень суспільної довіри до війська.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на удосконалення методики інтегрального оцінювання результативності системи атестування.

Фінансування

Це дослідження не отримало конкретної фінансової підтримки.

Конкуруючі інтереси

Автори заявляють, що у них немає конкуруючих інтересів.

Використання штучного інтелекту

Інструменти штучного інтелекту використовувалися для технічної перевірки тексту та впорядкування бібліографії. Автори несуть повну відповідальність за зміст рукопису.

Список використаних джерел

- [1] Безуглий В. М., Винокуров Д. В., Георгадзе О. А. та ін. Основи теорії досліджень ефективності системи кадрового менеджменту у військовій сфері : навч. посіб. / за ред. Г. М. Тіхонова. Київ : НУОУ, 2024. 136 с.
- [2] Верховна Рада України. Дисциплінарний статут Збройних Сил України : Закон України від 24.03.1999 № 551-XIV (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/551-14> (дата звернення: 19.07.2026).
- [3] Генеральний штаб ЗС України. Доктрина «Менеджмент персоналу» : ОП 1-0 : затв. Головнокомандувачем Збройних Сил України 29.11.2025. Київ : Головне управління персоналу (J1), 2025.
- [4] Генеральний штаб ЗС України. Доктрина «Управління кар’єрою персоналу» : ОП 1-0(450). Київ : Головне управління персоналу (J1), 2026. 41 с.
- [5] Георгадзе О. А., Горбач Р. Я., Чайковська О. Є. Методичний підхід щодо оцінювання кандидатів на посаду командира бригади в умовах правового режиму воєнного стану. Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України. 2025. № 1 (84). С. 140–148. <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2025-1-84/140-148>.
- [6] Головнокомандувач Збройних Сил України. Про затвердження Інструкції з оцінювання лідерських якостей командирів (начальників) у Збройних Силах України : наказ від 19.06.2024 № 262.

- [7] Департамент кадрової політики МОУ. Методичні рекомендації з порядку організації і проведення атестування військовослужбовців Збройних Сил України : затв. 19.04.2017 № 328 (зі змінами 2018, 2019 рр.).
- [8] Департамент кадрової політики МОУ. Методичні рекомендації з порядку розробки і застосування паспортів військових посад та алгоритмів управління кар'єрою військовослужбовців Збройних Сил України : затв. 25.02.2020 № 384. Київ : НМЦ КП МО України, 2020. 40 с. URL: https://www.mil.gov.ua/content/other/met_rek.PDF.
- [9] Думенко М. П., Прокопенко О. С. Оцінювання військовослужбовців під час формування списку резерву щодо укомплектування підготовленим особовим складом. Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського. 2019. № 1 (65). С. 118–124.
- [10] Зіборєва О. Б. Підходи до оцінювання військовослужбовців ЗС України. Sci-conf.com.ua. Київ, 2023. № 4. С. 1091–1096.
- [11] Зіборєва О. Б., Волкова Ю. А. Модель Центру незалежного оцінювання якості підготовки військових фахівців у системі Міністерства оборони України. Інтернаука. Серія: Юридичні науки. 2023. № 6. <https://doi.org/10.25313/2520-2308-2023-6>.
- [12] Малюга А. В., Ємцов А. А., Чернобривченко О. М. Технологія комплексного оцінювання військовослужбовців в системі атестування військовослужбовців Збройних Сил України. Збірник наукових праць Харківського університету Повітряних Сил. 2014. № 3. С. 32–34.
- [13] Міністерство оборони України. Про затвердження Концепції військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року : наказ від 27.10.2023 № 637/нм. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0637322-23> (дата звернення: 19.07.2026).
- [14] Міністерство оборони України. Інструкція про організацію виконання Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України : наказ від 10.04.2009 № 170 (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-09> (дата звернення: 19.07.2026).
- [15] Міністерство оборони України. Стратегія залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України на період до 2032 року : наказ від 26.12.2024 № 862/нм (зі змінами, внесеними наказом від 01.10.2025 № 649/нм).
- [16] Президент України. Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України : Указ від 10.12.2008 № 1153/2008 (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1153/2008> (дата звернення: 19.07.2026).
- [17] Чайковська О. Є. Підбір та розстановка осіб офіцерського складу в органах військового управління Збройних Сил України: існуючий порядок та необхідність його удосконалення в умовах особливого періоду (воєнного стану). Social Development and Security. 2024. Т. 14, № 3. С. 167–179. <https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.3.12>.
- [18] Чайковська О. Є. Маргінальні ефекти підбору та розстановки осіб офіцерського складу в органах військового управління Збройних Сил України. Débats scientifiques et orientations prospectives du développement scientifique : матеріали X міжнар. наук.-практ. конф., Париж, 5 черв. 2026 р. Париж–Вінниця : La Fedeltà & UKRLOGOS Group, 2026. С. 68–72. <https://doi.org/10.36074/logos-05.06.2026.014>.
- [19] Department of the Army. Army Regulation 623-3: Personnel Evaluation — Evaluation Reporting System; DA Pamphlet 623-3. Washington, DC : HQ Department of the Army, 2019. URL: <https://armypubs.army.mil> (дата звернення: 19.07.2026).
- [20] Evans L. A., Robinson G. L. Evaluating our evaluations: recognizing and countering performance evaluation pitfalls. Military Review. 2020. Jan.–Feb. Fort Leavenworth : Army University Press.

- [21] Kim P., Campbell J. W. Halos, performance matching, and PSM: experimental evidence of performance appraisal bias among Korean government workers. *Review of Public Personnel Administration*. 2025. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/0734371X251371241>.
- [22] Lyu B., Su W., Qi Q., Xiao F. The influence of performance appraisal justice on employee job performance: a dual path model. *SAGE Open*. 2023. Vol. 13, № 3. <https://doi.org/10.1177/21582440231194513>.
- [23] Micacchi L., Vidé F., Giacomelli G., Barbieri M. Performance appraisal justice and employees' work engagement in the public sector: making the most of performance appraisal design. *Public Administration*. 2024. Vol. 102, № 3. P. 815–840. <https://doi.org/10.1111/padm.12952>.
- [24] Ministerstwo Obrony Narodowej. Rozporządzenie z dnia 23 sierpnia 2023 r. w sprawie opiniowania żołnierzy zawodowych w razie ogłoszenia mobilizacji, ogłoszenia stanu wojennego i w czasie wojny. Dz.U. 2023 poz. 1845. Polska. URL: <https://isap.sejm.gov.pl> (дата звернення: 19.07.2026).
- [25] Ministry of Defence. Joint Service Publication 757: Tri-Service Appraisal Reporting Instructions, V3.1. United Kingdom, 2021. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/jsp-757> (дата звернення: 19.07.2026).
- [26] North Atlantic Treaty Organization. Relations with Ukraine. Brussels : NATO, 2025. URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_37750.htm (дата звернення: 19.07.2026).
- [27] Op den Buijs T., Olsthoorn P. Human resource management for military organizations: challenges and trends / In P. Olsthoorn (Ed.), *Handbook of Military Sciences*. Cham : Springer, 2024. P. 1–20. https://doi.org/10.1007/978-3-030-44483-9_1.
- [28] Smither J. W., London M., Reilly R. R. Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel Psychology*. 2005. Vol. 58, № 1. P. 33–66. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.514_1.x.
- [29] U.S. Government Accountability Office. Military officer performance: actions needed to fully incorporate performance evaluation key practices : GAO-25-106618. Washington, DC, 2024. URL: <https://www.gao.gov/products/gao-25-106618> (дата звернення: 19.07.2026).
- [30] Yeung D., John E. M., Haynie J. G., Ryseff J., Triezenberg B. L., Lim N. Insights on implementing technology-enabled human resources capabilities in the U.S. Air Force. Santa Monica : RAND Corporation, 2023. <https://doi.org/10.7249/RBA1198-1>.

References

- [1] Bezuhlyi, V. M., Vinokurov, D. V., Heorhadze, O. A., et al. (2024). Osnovy teorii doslidzen efektyvnosti systemy kadrovoho menedzhmentu u viiskovii sferi [Foundations of the theory of research on the effectiveness of the HR-management system in the military domain] (H. M. Tikhonov, Ed.). NUOU. [in Ukrainian].
- [2] Chaikovska, O. (2024). Pidbir ta rozstanovka osib ofiterskoho skladu v orhanakh viiskovoho upravlinnia Zbroinykh Syl Ukrainy: isnuuiuchy poriadok ta neobkhidnist yoho udoskonalennia v umovakh osoblyvoho periodu (voiennoho stanu) [Selection and placement of officers in the military command and control bodies of the Armed Forces of Ukraine]. *Social Development and Security*, 14(3), 167–179. <https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.3.12> [in Ukrainian].
- [3] Chaikovska, O. (2026). Marhinalni efekty pidboru ta rozstanovky osib ofiterskoho skladu v orhanakh viiskovoho upravlinnia Zbroinykh Syl Ukrainy [Marginal effects of the selection and placement of officers in the military command bodies of the Armed Forces of Ukraine]. In *Débats scientifiques et orientations prospectives du développement scientifique*:

- Proceedings of the 10th International Scientific and Practical Conference (pp. 68–72). La Fedeltà & UKRLOGOS Group. <https://doi.org/10.36074/logos-05.06.2026.014> [in Ukrainian].
- [4] Commander-in-Chief of the Armed Forces of Ukraine. (2024). Pro zatverdzhennia Instruktсии z otsiniuvannia liderskykh yakosti komandyriv (nachalnykiv) u Zbroinykh Sylakh Ukrainy [On approval of the Instruction on the assessment of leadership qualities of commanders (chiefs) in the Armed Forces of Ukraine] (Order No. 262 of 19.06.2024). [in Ukrainian].
- [5] Department of Personnel Policy of the MoD of Ukraine. (2017). Metodychni rekomendatsii z poriadku orhanizatsii i provedennia atestuvannia viiskovosluzhbovtziv ZSU [Methodological recommendations on the organisation and conduct of appraisal of Ukrainian Armed Forces personnel] (No. 328, as amended). [in Ukrainian].
- [6] Department of Personnel Policy of the MoD of Ukraine. (2020). Metodychni rekomendatsii z poriadku rozrobky i zastosuvannia pasportiv viiskovykh posad ta alhorytmiv upravlinnia karieroiu viiskovosluzhbovtziv ZSU [Methodological recommendations on the development and application of military position passports and career management algorithms] (No. 384 of 25.02.2020). NMTs KP MoD of Ukraine. [in Ukrainian].
- [7] Department of the Army. (2019). Army Regulation 623-3: Personnel evaluation — Evaluation reporting system; DA Pamphlet 623-3. Headquarters, Department of the Army. <https://armypubs.army.mil>.
- [8] Dumenko, M. P., & Prokopenko, O. S. (2019). Otsiniuvannia viiskovosluzhbovtziv pid chas formuvannia spysku rezervu shchodo ukomplektuvannia pidhotovlenym osobovym skladom [Assessment of servicemen during the formation of the reserve list for manning with trained personnel]. *Zbirnyk naukovykh prats TsVSD NUOU*, 1(65), 118–124. [in Ukrainian].
- [9] Evans, L. A., & Robinson, G. L. (2020). Evaluating our evaluations: Recognizing and countering performance evaluation pitfalls. *Military Review*, January–February. Army University Press.
- [10] General Staff of the Armed Forces of Ukraine. (2025). Doktryna "Menedzhment personalu" OP 1-0 [Doctrine "Personnel management"]. Main Personnel Directorate (J1). [in Ukrainian].
- [11] General Staff of the Armed Forces of Ukraine. (2026). Doktryna "Upravlinnia kar'ieroiu personalu" OP 1-0(450) [Doctrine "Personnel career management"]. Main Personnel Directorate (J1). [in Ukrainian].
- [12] Heorhadze, O. A., Horbach, R. Ya., & Chaikovska, O. Ye. (2025). Metodychnyi pidkhid shchodo otsiniuvannia kandydativ na posadu komandira bryhady v umovakh pravovoho rezhymu voiennoho stanu [Methodological approach to the assessment of candidates for the position of brigade commander under the legal regime of martial law]. *Zbirnyk naukovykh prats TsVSD NUOU*, 1(84), 140–148. <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2025-1-84/140-148> [in Ukrainian].
- [13] Kim, P., & Campbell, J. W. (2025). Halos, performance matching, and PSM: Experimental evidence of performance appraisal bias among Korean government workers. *Review of Public Personnel Administration*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/0734371X251371241>.
- [14] Lyu, B., Su, W., Qi, Q., & Xiao, F. (2023). The influence of performance appraisal justice on employee job performance: A dual path model. *SAGE Open*, 13(3). <https://doi.org/10.1177/21582440231194513>.
- [15] Maliuha, A. V., Yemtsov, A. A., & Chernobryvchenko, O. M. (2014). Tekhnolohiia kompleksnoho otsiniuvannia viiskovosluzhbovtziv v systemi atestuvannia viiskovosluzhbovtziv Zbroinykh Syl Ukrainy [Technology of comprehensive assessment of servicemen in the appraisal system of the Armed Forces of Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats Kharkivskoho universytetu Povitrianykh Syl*, 3, 32–34. [in Ukrainian].
- [16] Micacchi, L., Vidé, F., Giacomelli, G., & Barbieri, M. (2024). Performance appraisal justice and employees' work engagement in the public sector: Making the most of performance

- appraisal design. *Public Administration*, 102(3), 815–840. <https://doi.org/10.1111/padm.12952>.
- [17] Ministerstwo Obrony Narodowej. (2023). Rozporządzenie w sprawie opiniowania żołnierzy zawodowych w razie mobilizacji, stanu wojennego i w czasie wojny (Dz.U. 2023 poz. 1845). <https://isap.sejm.gov.pl>.
- [18] Ministry of Defence. (2021). Joint Service Publication 757: Tri-service appraisal reporting instructions (V3.1). <https://www.gov.uk/government/publications/jsp-757>
- [19] Ministry of Defence of Ukraine. (2009). Instruktsiia pro orhanizatsiiu vykonannia Polozhennia pro prokhodzhennia ... viiskovoi sluzhby u ZSU [Instruction on implementing the Regulation on military service] (Order No. 170, as amended). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-09> [in Ukrainian].
- [20] Ministry of Defence of Ukraine. (2023). Pro zatverdzhennia Kontseptsii viiskovoi kadrovoi polityky ... do 2028 roku [Concept of military personnel policy to 2028] (Order No. 637/nm). [in Ukrainian].
- [21] Ministry of Defence of Ukraine. (2024). Stratehiia zaluchennia, rozvytku ta utrymanna liudskoho kapitalu ... do 2032 roku [Strategy for the attraction, development and retention of human capital to 2032] (Order No. 862/nm, as amended by Order No. 649/nm of 2025). [in Ukrainian].
- [22] North Atlantic Treaty Organization. (2025). Relations with Ukraine. https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_37750.htm
- [23] Op den Buijs, T., & Olsthoorn, P. (2024). Human resource management for military organizations: Challenges and trends. In P. Olsthoorn (Ed.), *Handbook of Military Sciences* (pp. 1–20). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-44483-9_1.
- [24] President of Ukraine. (2008). Polozhennia pro prokhodzhennia hromadianamy Ukrainy viiskovoi sluzhby u ZSU [Regulation on military service by citizens of Ukraine in the UAF] (Decree No. 1153/2008, as amended). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1153/2008> [in Ukrainian].
- [25] Smither, J. W., London, M., & Reilly, R. R. (2005). Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel Psychology*, 58(1), 33–66. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.514_1.x.
- [26] U.S. Government Accountability Office. (2024). Military officer performance: Actions needed to fully incorporate performance evaluation key practices (GAO-25-106618). <https://www.gao.gov/products/gao-25-106618>.
- [27] Verkhovna Rada of Ukraine. (1999). Dystsyplinarnyi statut Zbroinykh Syl Ukrainy [Disciplinary statute of the Armed Forces of Ukraine] (Law No. 551-XIV, as amended). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/551-14> [in Ukrainian].
- [28] Yeung, D., John, E. M., Haynie, J. G., Ryseff, J., Triezenberg, B. L., & Lim, N. (2023). Insights on implementing technology-enabled human resources capabilities in the U.S. Air Force. *RAND Corporation*. <https://doi.org/10.7249/RBA1198-1>.
- [29] Ziborieva, O. B. (2023). Pidkhody do otsiniuvannia viiskovosluzhbovtziv ZS Ukrainy [Approaches to the evaluation of Ukrainian Armed Forces personnel]. *Sci-conf.com.ua*, 4, 1091–1096. [in Ukrainian].
- [30] Ziborieva, O. B., & Volkova, Yu. A. (2023). Model of a centre for independent assessment of the quality of training of military specialists in the MoD of Ukraine. *Internauka. Series: Legal Sciences*, 6. <https://doi.org/10.25313/2520-2308-2023-6> [in Ukrainian].

