

Андрій Миколайович ПАДАЛКА,
доктор юридичних наук, доцент
(Служба безпеки України)

ДО ПИТАННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СЛУЖБИ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У статті наголошено на тому, що на кадрове забезпечення публічної служби покладається завдання, з одного боку, зробити процес прийняття та доведення до персоналу кадрових рішень максимально прозорим і доступним, а з іншого – детально регламентувати даний процес, забезпечити його унормованість та уніфікованість у межах цілісної системи кадрового забезпечення. Зазначено, що в умовах воєнного стану особливо актуалізується морально-психологічне забезпечення діяльності СБУ, на вдосконалення якого має бути спрямована діяльність вітчизняних закладів вищої освіти та наукових установ, а також діяльність кожного окремого керівника, управлінські рішення якого першочергово визначають морально-психологічний стан особового складу, породжують позитивні чи негативні тенденції, які в умовах воєнного стану можуть призвести до зриву широкомасштабних операцій та втрат серед особового складу, у тому числі серед унікальних спеціалістів у світовому масштабі у кіберсфері, OSINT і аналітики даних.

Відзначено, що попри особливу безпекову реальність воєнного стану кадрове забезпечення СБУ, як і інших правоохоронних органів, має базуватися на провідних концепціях HR-менеджменту, які успішно зарекомендували себе у бізнесі, зокрема в практиці діяльності міжнародних компаній, впровадженні та подальшому вдосконаленні інформаційної системи управління персоналом, електронних особових справ, автоматизованих допусків. Подібні інноваційні рішення можуть значно спростувати аналіз плинності кадрів, мінімізувати ризик потрапляння кадрової інформації до ворожих спецслужб, забезпечуватимуть мобільність кадрових підрозділів.

Ключові слова: Служба безпеки України, кадрове забезпечення, воєнний стан, соціальна, медична підтримка, морально-психологічне забезпечення, HR-менеджмент.

Постановка проблеми. Належне кадрове забезпечення лежить в основі успішного функціонування будь-якого правоохоронного органу. При цьому умови виконання службово-бойових завдань, пов'язані в умовах воєнного стану з постійною небезпекою для життя та здоров'я, потребують особливих підходів до кадрової роботи, яка має враховувати як останні світові тенденції, так і поточні безпекові виклики українського суспільства.

Так, «16 липня 2025 року Верховна Рада ухвалила законопроект

№13353, який має на меті вдосконалення функціонування Служби безпеки України (СБУ). Одним із основних аспектів цього документа є збільшення чисельності співробітників СБУ, що стосується як мирного, так і воєнного часу»¹. При цьому в умовах воєнного стану актуалізується питання не лише збільшення кількості співробітників СБУ, але й якісний вимір даного питання, що базується на переосмисленні кадрової роботи в СБУ.

С. Євтух стверджує, що, незважаючи на безпрецедентні виклики, спричинені повномасштабною агресією росії, СБУ успішно виконала свої обов'язки, відігравши вирішальну роль у збереженні суверенітету та незалежності країни. Протягом своєї історії СБУ доводилося протистояти численним співробітникам, які діяли в інтересах Російської Федерації, але з початком збройної агресії Росії було докладено спільних зусиль для очищення СБУ від агентів зовнішньої розвідки. Цей процес виявився особливо складним, оскільки вимагає не лише планування та виконання операцій проти зовнішніх загроз, але й виявлення та нейтралізації шпигунів та зрадників у самій Україні. Підрозділи СБУ продемонстрували значну мужність та стійкість, ефективно ліквідуючи ворожі сили як на передовій, так і глибоко в тилу ворога. Їхній високий рівень професіоналізму, морального духу та винахідливості, у поєднанні з використанням передових технологій та креативних стратегій, призвів до численних успішних операцій, які завдали значної шкоди військовому та економічному потенціалу Росії, зрештою вплинувши на хід війни. Помітного прогресу досягнуто в контррозвідувальній та антитерористичній діяльності, зокрема у виявленні та нейтралізації колаборантів та шпигунських мереж в Україні, а також у забезпеченні кібербезпеки країни².

Водночас питання кадрового забезпечення СБУ в умовах воєнного стану є ключовим для підтримання окреслених в останні роки прогресивних тенденцій розвитку даного державного органу спеціального призначення, формування високого рівня кадрового потенціалу СБУ, якого можливо досягнути тільки за умови комплексного розуміння кадрового забезпечення, проблем і викликів, що стоять наразі перед ним, окреслюючи тим самим перспективні шляхи подальшого вдосконалення діяльності СБУ.

Слід зазначити, що різноманітним аспектам діяльності Служби безпеки України з точки зору адміністративного права присвячені дослідження О. М. Бандурки, О. І. Безпалової, К. Л. Бугайчука, С. М. Гусарова, В. В. Ковальчука, А. Т. Комзюка, Р. С. Мельника, О. М. Музичука, О. О. Панової, О. Ю. Прокопенка, О. Ю. Салманової, А. О. Собакаря, В. В. Сокурєнка та інших дослідників. Водночас досі не було проведено комплексного дослідження саме кадрового забезпечення Служби безпеки України в умовах воєнного стану

¹ Верховна Рада збільшує чисельність СБУ та створює Центр спецоперацій «А» / Межа: сайт. URL: <https://mezha.net/ua/bukvy/young-man-survives-two-heart-transplants-in-52-hours-in-lviv/>.

² Yevtukh S. The Security Service of Ukraine: key operations and challenges during the full-scale russian-Ukrainian war. The Central Research institute of the Armed Forces of Ukraine. *Military Science*. 2024. № 2 (4). Pp. 145.

Мета статті полягає в тому, щоб дослідити питання кадрового забезпечення Служби безпеки України в умовах воєнного стану. Для досягнення вказаної мети необхідно вирішити такі завдання: з'ясувати завдання, які покладаються на кадрове забезпечення публічної служби; розглянути специфіку кадрового забезпечення СБУ в умовах воєнного стану, а також окремі його напрями; дослідити морально-психологічне забезпечення діяльності СБУ; визначити, які інформаційні та цифрові HR-технології набувають особливого значення в сфері кадрового забезпечення СБУ в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Як стверджував видатний науковець і митець доби Високого Відродження Леонардо да Вінчі: «якщо все здається простим, це безпомилково доводить, що працівник мало здібний, а робота – вище його розуміння»¹. Водночас на кадрове забезпечення публічної служби покладається завдання, з одного боку, зробити процес прийняття та доведення до персоналу кадрових рішень максимально прозорим і доступним, а з іншого – детально регламентувати даний процес, забезпечити його унормованість та уніфікованість у межах цілісної системи кадрового забезпечення.

Слід погодитися з П. О. Комірчим, що «кадрове забезпечення публічної служби є складним феноменом, а кадрове забезпечення публічної служби у правоохоронній сфері – складним явищем, додатково ускладненим нормативними вимогами до цього забезпечення, котре враховує не лише сутність відповідного феномена, але й особливості функціонування органів публічної служби у сфері правоохорони, специфіку проходження публічної служби в цій сфері, наявну політику держави (та державну кадрову політику, зокрема) у правоохоронній сфері. При цьому, як і будь-яке складне явище в площині функціонування суб'єктів публічної адміністрації, воно підлягає адміністративно-правовому врегулюванню, в межах якого нормотворцем визначаються особливі правові вимоги до здійснення кадрового забезпечення публічної служби розглядуваної сфери»².

При цьому на кадровому забезпеченні СБУ в умовах воєнного стану позначається потреба в постійному відстеженні все нових загроз державній безпеці, викликів у кіберсфері, проявів колабораційної діяльності, яка, на жаль, під організаційним впливом ворожих органів постійно набуває нових рис, охоплюючи з-поміж іншого українських дітей, підлітків, осіб, які мають певний вплив у публічному просторі, зокрема блогерів, адміністраторів каналів у соціальних мережах, діючих військовослужбовців і правоохоронців. Ці та інші виклики потребують особливої системи підготовки працівників, підвищення кваліфікації, опанування все нових навичок у сфері кібергігієни та цифрової грамотності.

В. В. Блуд зазначає, що «кадрова робота в органах і підрозділах СБУ

¹ Афоризми // Кадровик.UA: сайт. URL: https://www.kadrovik.ua/content/aforizmi?srsltid=AfmB0ooJrhFn8ihFypp9m5fMGMljAKwrhBOXE2yvCEzsi_57c0oIKKF.

² Комірчий П. О. Кадрове забезпечення публічної служби у правоохоронній сфері: поняття та правові вимоги. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2019. № 41. Т. 2. С. 134.

виражає кадрову політику цього державного органу спеціального призначення з правоохоронними функціями. Кадрова політика Служби безпеки України – це стратегія розвитку кадрового складу органів та підрозділів СБУ, а також формування актуальної системи управління ними, яка виражається в: 1) баченні ідеальної моделі службовця; 2) удосконаленні вимог щодо професійної компетентності та кваліфікаційних навичок кандидатів на посаду в СБУ; 3) встановленні сучасних зовнішніх та внутрішніх викликів в роботі Служби та оптимізації кадрових процесів; 4) актуалізації відомчого нормативно-правового забезпечення кадрових процесів та операцій; 5) визначенні показників ефективності та законності роботи кадрового складу, виконання ним всього спектру функцій і завдань тощо»¹.

Окреслена науковцем кадрова політика має бути системною та ґрунтуватися на концепціях, програмах і стратегіях, передбачати регулярний перегляд останніх залежно від мінливої соціальної, економічної чи безпекової ситуації. На думку К. Хаустової та Е. Дем'яновича, «управління кадровим потенціалом охоплює багато аспектів, включаючи підбір та підготовку кваліфікованих кадрів, розподіл обов'язків, мотивацію та розвиток персоналу, оцінку роботи, а також заходи для зниження плинності кадрів. Стратегія забезпечення кадрового потенціалу у нинішніх умовах має бути гнучкою та адаптивною, беручи до уваги множину факторів і ризиків, пов'язаних із змінюваною обстановкою та новими умовами праці»².

Водночас в умовах воєнного стану в царині кадрового забезпечення СБУ важливим є переосмислення соціальної, медичної і психологічної підтримки працівників та членів їх сімей; проведення регулярної ротації в регіонах ведення активних бойових дій; недопущення професійного вигорання та загострення психологічних проблем; навчання та підготовки військовослужбовців, які зокрема проходять службу в Центрі спеціальних операцій «А», в частині радіорозвідки, знешкодження БпЛА, тактичної медицини, роботи з полоненими; антикорупційної діяльності, недопущення зловживань, негуманного поводження та порушень прав людини; ефективних інструментів забезпечення внутрішньої безпеки.

В. В. Сліпенюк і А. С. Клименко, аналізуючи специфіку діяльності СБУ в умовах воєнного стану, наголошують, що «посадові обов'язки співробітників СБУ призначені для убезпечення держави, боротьби із загрозами тероризму, розвідки, злочинності та іншими небезпечними явищами. Ця відповідальність може супроводжуватись високим рівнем стресу та психологічного навантаження в небезпечних ситуаціях, враховуючи конфліктні, кризові ситуації та загрози безпеці. Цей стрес може впливати на психологічний стан та загальне благополуччя працівників.

¹ Блуд В. В. Сутність кадрової роботи в органах та підрозділах служби безпеки України як напряму внутрішньої організаційної управлінської діяльності. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 9. С. 599. URL: http://lsei.org.ua/9_2023/147.pdf.

² Хаустова К., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2989/2909>.

Окрім того, низький рівень морально-психологічного стану співробітників СБУ є однією із причини колабораціоністської поведінки, яка підриває національну безпеку України, що є особливо небезпечним в умовах російсько-української війни»¹.

З огляду на це в умовах воєнного стану особливо актуалізується морально-психологічне забезпечення діяльності СБУ, на вдосконалення якого має бути спрямована діяльність вітчизняних закладів вищої освіти та наукових установ, а також діяльність кожного окремого керівника, управлінські рішення якого першочергово визначають морально-психологічний стан особового складу, породжують позитивні чи негативні тенденції, які в умовах воєнного стану можуть призвести до зриву широкомасштабних операцій та втрат серед особового складу, у тому числі серед унікальних спеціалістів у світовому масштабі у кіберсфері, OSINT і аналітики даних.

Слід відзначити, що попри особливу безпекову реальність воєнного стану кадрове забезпечення СБУ, як і інших правоохоронних органів, має базуватися на провідних концепціях HR-менеджменту, які успішно зарекомендували себе у бізнесі, зокрема в практиці діяльності провідних міжнародних компаній і корпорацій.

Так, HR-менеджмент відіграє важливу роль в управлінні процесами найму, навчання та надання пільг у компанії. Створюючи позитивну робочу атмосферу та забезпечуючи дотримання трудового законодавства, в HR-менеджмент підвищує продуктивність та утримання працівників, що значною мірою сприяє успіху організації. HR-менеджмент зосереджується на підвищенні продуктивності праці, сприянні позитивній культурі на робочому місці та забезпеченні дотримання законодавства, що сприяє загальному успіху компанії. Стратегічне управління людськими ресурсами (HRM) розширює можливості робочої сили та узгоджує цілі працівників з цілями організації для довгострокового успіху. Сучасні практики управління персоналом часто включають аутсорсинг традиційних завдань, таких як нарахування заробітної плати та надання пільг, щоб зосередитися на стратегічних ініціативах, що додають цінність².

С. Б. Довбня та Р. В. Письменний досить влучно відзначають, що «в сучасних умовах відбувся перехід до найбільш розвинутої концепції управління людським капіталом з використанням діджитального підходу. HR-менеджмент зараз неможливо представити без тісної інтеграції HR-процесів та функцій з сучасними технологіями та цифровими платформами, хмарними сервісами, мобільними додатками, технологіями машинного навчання, соціальні мережі, чат-боти. Рішення приймаються на основі об'єктивної інформації з використанням big data та можливостей штучного

¹ Сліпенюк В. В., Клименко А. С. Удосконалення кадрового забезпечення СБУ в контексті реалізації політики національної безпеки України. *Ефективність державного управління*. 2023. Вип 1/2 (74/75). С. 78.

² Human Resources: Key Roles and Responsibilities in Business // Investopedia: сайт. URL: <https://www.investopedia.com/terms/h/humanresources.asp>.

інтелекту. Інтеграція процесів та систем між собою забезпечує принципово новий діджитальний підхід до реалізації HR-функцій»¹.

Нещодавно досягнення в галузі HR-технологій розширилися, щоб вирішити ширші проблеми управління персоналом, включаючи управління віддаленим та гібридним робочим середовищем, а також використання штучного інтелекту в управлінні персоналом та прийнятті рішень на основі даних. Зі зростанням «розумнішого» рівня штучного інтелекту, широта завдань, які можна автоматизувати, зростатиме. Наприклад, чат-боти на основі штучного інтелекту можуть значно покращити досвід співробітників, негайно надаючи працівникам необхідну інформацію та передаючи відповідні дані команді відділу кадрів. Штучний інтелект також можна навчити переглядати резюме та аналізувати кандидатів на основі їхньої освіти та досвіду. Для команд з управління персоналом та керівників машинне навчання може допомогти з'ясувати, як найкраще використовувати членів команди, які ініціативи є найефективнішими².

Подібні інформаційні та цифрові рішення набувають особливого значення в сфері кадрового забезпечення СБУ в умовах воєнного стану, зокрема в контексті впровадження та подальшого вдосконалення інформаційної системи управління персоналом (HRIS), електронних особових справ, автоматизованих допусків. Подібні інноваційні рішення можуть значно спростувати аналіз плинності кадрів, мінімізувати ризик потрапляння кадрової інформації до ворожих спецслужб, забезпечуватимуть мобільність кадрових підрозділів з можливістю швидкої зміни місця дислокації без необхідності перевезення архівів та інших паперових документів.

Висновки. Таким чином, питання кадрового забезпечення СБУ в умовах воєнного стану є ключовим для підтримання окреслених в останні роки прогресивних тенденцій розвитку даного державного органу спеціального призначення, формування високого рівня кадрового потенціалу СБУ, якого можливо досягнути тільки за умови комплексного розуміння кадрового забезпечення, проблем і викликів, що стоять наразі перед ним, окреслюючи тим самим перспективні шляхи подальшого вдосконалення діяльності СБУ.

Стверджується, що на кадровому забезпеченні СБУ в умовах воєнного стану позначається потреба в постійному відстеженні все нових загроз державній безпеці, викликів у кіберсфері, проявів колабораційної діяльності, яка, на жаль, під організаційним впливом ворожих органів постійно набуває нових рис, охоплюючи з-поміж іншого українських дітей, підлітків, осіб, які мають певний вплив у публічному просторі, зокрема блогерів, адміністраторів каналів у соціальних мережах, діючих

¹ Довбня С. Б., Письменний Р. В. Трансформація концепцій HR-менеджменту: від локальних теорій до сучасного діджитального підходу в управлінні людським капіталом. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4239>.

² The 11 Hottest HR Technology Trends Of 2025 And Beyond // People Managing People: сайт. URL: <https://peoplemanagingpeople.com/hr-operations/hr-technology-trends/>.

військовослужбовців і правоохоронців. Ці та інші виклики потребують особливої системи підготовки працівників, підвищення кваліфікації, опанування все нових навичок у сфері кібергігієни та цифрової грамотності.

З'ясовано, що в умовах воєнного стану в царині кадрового забезпечення СБУ важливим є переосмислення соціальної, медичної і психологічної підтримки працівників та членів їх сімей; проведення регулярної ротації в регіонах ведення активних бойових дій; недопущення професійного вигорання та загострення психологічних проблем; навчання та підготовки військовослужбовців, які зокрема проходять службу в Центрі спеціальних операцій «А», в частині радіорозвідки, знешкодження БпЛА, тактичної медицини, роботи з полоненими; антикорупційної діяльності, недопущення зловживань, негуманного поводження та порушень прав людини; реалізація ефективних інструментів забезпечення внутрішньої безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афоризми // Кадровик.UA: сайт. URL: https://www.kadrovik.ua/content/aforizmi?srsId=AfmBOOoJrhlFn8ihFypp9m5fMGMLjAKwrhBOXE2yvCEzsi_57c0oIKKF.
2. Блуд В. В. Сутність кадрової роботи в органах та підрозділах служби безпеки України як наряду внутрішньо організаційної управлінської діяльності. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 9. С. 598–600. URL: http://lsej.org.ua/9_2023/147.pdf.
3. Верховна Рада збільшує чисельність СБУ та створює Центр спецоперацій «А» / Межа: сайт. URL: <https://mezha.net/ua/bukvy/young-man-survives-two-heart-transplants-in-52-hours-in-lviv/>.
4. Довбня С. Б., Письменний Р. В. Трансформація концепцій HR-менеджменту: від локальних теорій до сучасного діджитального підходу в управлінні людським капіталом. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4239>.
5. Комірчий П. О. Кадрове забезпечення публічної служби у правоохоронній сфері: поняття та правові вимоги. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2019. № 41. Т. 2. С. 134–137.
6. Сліпенюк В. В., Клименко А. С. Удосконалення кадрового забезпечення СБУ в контексті реалізації політики національної безпеки України. *Ефективність державного управління*. 2023. Вип 1/2 (74/75). С. 75–80.
7. Хаустова К., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2989/2909>.
8. Human Resources: Key Roles and Responsibilities in Business // Investopedia: сайт. URL: <https://www.investopedia.com/terms/h/humanresources.asp>.

9. The 11 Hottest HR Technology Trends Of 2025 And Beyond // People Managing People: сайт. URL: <https://peoplemanagingpeople.com/hr-operations/hr-technology-trends/>.

10. Yevtukh S. The Security Service of Ukraine: key operations and challenges during the full-scale russian-Ukrainian war. The Central Research institute of the Armed Forces of Ukraine. *Military Science*. 2024. № 2 (4). Pp. 137–147.

Стаття надійшла до редакції 30.07.2025

Andriy M. PADALKA,

Doctor of Law, Associate Professor
(*Security Service of Ukraine, Ukraine*)

ON THE ISSUE OF STAFFING OF THE SECURITY SERVICE OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW

The article emphasizes that the human resources management of the public service is tasked, on the one hand, with making the process of making and communicating personnel decisions as transparent and accessible as possible, and on the other hand, with regulating this process in detail, ensuring its normalization and uniformity within the framework of a holistic human resources management system.

It is noted that in conditions of martial law, the moral and psychological support of the SBU's activities is especially relevant, the improvement of which should be directed to the activities of domestic higher education institutions and scientific institutions, as well as the activities of each individual manager, whose management decisions primarily determine the moral and psychological state of the personnel, generate positive or negative trends, which in conditions of martial law can lead to the disruption of large-scale operations and losses among personnel, including among unique specialists on a global scale in cyberspace, OSINT and data analytics.

It was noted that despite the special security reality of martial law, the personnel support of the SBU, as well as other law enforcement agencies, should be based on leading HR management concepts that have successfully proven themselves in business, in particular in the practice of leading international companies and corporations, the implementation and further improvement of the personnel management information system (HRIS), electronic personal files, and automated admissions. Such innovative solutions can significantly simplify the analysis of personnel turnover, minimize the risk of personnel information falling into the hands of enemy special services, and ensure the mobility of personnel units.

Key words: *Security Service of Ukraine, personnel support, martial law, social, medical support, moral and psychological support, HR management.*