

Тіхонов Г.,

кандидат військових наук, старший науковий співробітник, начальник кафедри керівництва військами (силами) в мирний час, полковник, Національний університет оборони України
(м. Київ, Україна)

Кир'янова О.,

кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту персоналу і підготовки військ (сил) Національний університет оборони України
(м. Київ, Україна)

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИМ ДОСВІДОМ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦЯ В СЕКТОРІ БЕЗПЕКИ ТА ОБОРОНИ

В реаліях сучасної багатодоменної війни відбувається суттєва трансформація концептуальних підходів до військового управління: від командно-адміністративних до людиноцентричних, що закріплено у Концепції військової кадрової політики до 2028 року та Стратегії залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України на період до 2027 року [1;2]. Модель сучасної армійської культури передбачає, що кожен військовослужбовець – це не просто ресурс, а носій людського капіталу, а також джерело критично важливої інформації для організаційного розвитку та удосконалення сектору безпеки і оборони. Відповідно, індивідуальний досвід військовослужбовця — це не лише сукупність знань і навичок, набутих у процесі служби, а й динамічна система особистісних ціннісних орієнтирів, установок, поведінкових стратегій, що формуються у бойових, навчальних та службових умовах. Водночас, як колективний, так і особистісний досвід військовослужбовця виступає передумовою його професійного розвитку через формування та розвиток компетентностей і рефлексію дій), а розвиток, у свою чергу, збагачує набутий досвід — переосмислює його, адаптує до нових контекстів і технологій ведення війни.

Управління досвідом — це цілеспрямований процес впливу командирів, військових психологів та військових освітніх структур на формування, осмислення й трансформацію особистісного досвіду військовослужбовця для забезпечення його готовності до виконання завдань у складних умовах особливого періоду. Одним із потужних інструментів осмислення індивідуального досвіду та гуманізації управління особовим складом є Карта

індивідуального досвіду військовослужбовця (Experience Map), яка дозволяє бачити не лише посади та функціональні обов'язки, а людину з її досвідом, емоціями та потребами. Наскрізне застосування цього методу зміцнює довіру, підвищує лояльність і ефективність усього військового колективу.

Experience map — це інструмент, який описує шлях людини через усі етапи взаємодії з організацією, фіксуючи емоції, потреби, проблеми та очікування на кожному з них. У контексті військового управління — це шлях військовослужбовця від відбору й підготовки (навчання) до служби, ротації, виконання бойових завдань, звільнення (демобілізації) та переходу до цивільного життя. Відповідно, *карта досвіду військовослужбовця (experience map)* — це візуальна поетапна модель шляху конкретної категорії військовослужбовців у військовій організаційній структурі з фіксацією: етапів (stages), ключових контактів (touch points), емоцій/переживань (emotions), «моментів, що мають значення» (moments that matter), «точок болі» (pain points) та бажаних результатів (desired outcomes).

Збір, аналіз та узагальнення даних з індивідуальних карт досвіду військовослужбовців може бути застосований наступним чином:

- оцінювання морально-психологічного клімату — карта виявляє «больові точки» у службі (перевантаження, недовіра, неефективна комунікація);
- планування програм соціально-психологічної підтримки військовослужбовців — карта дає змогу зрозуміти, де саме потрібна підтримка на етапах адаптації, ротації чи після повернення із зони бойових дій;
- удосконалення процесів кадрового менеджменту — на основі карти можна формувати індивідуальні траєкторії розвитку, ротацій, навчання та мотивації військовослужбовців;
- комплаєнс-контроль у військовій організаційній структурі — карта допомагає оцінити, наскільки командири дотримуються етичних норм, принципів справедливості та прозорості управління.
- прогнозування ризиків в управлінні людським капіталом — карта дає змогу створювати масив даних для аналізу ризиків, наприклад, професійного вигорання, дезадаптації, порушення дисципліни тощо.

Аналіз міжнародного досвіду засвідчив, що одними з перших використали цей інструмент збройні сили США, впровадивши Soldier Lifecycle Mapping для побудови персоналізованих кар'єрних маршрутів військовослужбовців. Міністерство у справах ветеранів США (U.S. Department of Veterans Affairs) створило employee experience journey map, базуючись на аналізі понад 11 000 результатів опитування своїх співробітників по всій країні. Виділили кілька ключових фаз: розгляд можливості працевлаштування, старт кар'єри, розвиток/адаптація, зміна ролі, звільнення/ротація. Карта допомогла виявити «моменти, що мають значення» (moments of truth), «pain points» і «bright spots» (сильні елементи) [3].

У Великій Британії за допомогою карти персонального досвіду ретельно досліджують, як відбувається перехід із військової служби (service) у цивільне життя (military-to-civilian transition) серед британських військових, зосередивши

найбільшу увагу на моральному стані, готовності до цивільного життя та суспільній підтримці ветеранів. Серед основних проблем, які було виявлено за допомогою мапування індивідуального досвіду, було виділено наступні: недостатня чіткість в тому, як і коли починається офіційна підготовка до переходу; невизначеність щодо можливостей цивільного працевлаштування; культурні та соціальні бар'єри; інформаційні прогалини; емоційна і психологічна адаптація [4].

Отже, індивідуальний досвід військовослужбовця (*military experience*) включає емоційні, психологічні, професійні, соціальні аспекти служби та переходу до цивільного життя. Управління таким досвідом (опосередковано через адаптацію, підтримку, ротацію, навчання) стає критично важливим для збереження психічного здоров'я, мотивації, утримання кадрів і забезпечення кадрової ефективності у секторі безпеки і оборони. Карта досвіду військовослужбовця (*Experience Map*) — метод, який дозволяє візуалізувати шлях людини у системі військової служби від моменту вступу до завершення контракту чи місії, який показує не лише формальні етапи (призов, підготовка, ротація, виконання бойових завдань), а й емоційні, когнітивні та соціальні «больові точки» — що військовослужбовець відчуває під час того чи іншого етапу служби, як сприймає лідерство, підтримку, справедливість і сенс служби. Таким чином, управління персональним досвідом може стати частиною комплаєнс-культури сектору безпеки і оборони, спрямованої на запобігання демотивації, вигоранню та втраті людського капіталу під час відбиття російської агресії.

Список використаних джерел:

1. Наказ Міністерства оборони України “Про затвердження Концепції військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року» від 27.10. 2023 № 637.
2. Наказ Міністерства оборони України “Про затвердження Стратегії залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України на період до 2027 року» від 02.09. 2024 № 16/320
3. U.S. Department of Veterans Affairs. *Journey maps: Plotting the moments that matter to Veterans and their families* [Електронний ресурс]. – 5 березня 2020 р. – Режим доступу: <https://digital.va.gov/blog/journey-maps-plotting-moments-matter-veterans-and-their-families/> (дата звернення: 14.10.2025).
4. RAND Corporation. *Concepts of Feedback Loops and Experience Mapping in Military Learning Systems* [аналітична довідка за матеріалами RAND досліджень з людської ефективності, 2021]. – Режим доступу: <https://www.rand.org> (дата звернення: 13.10.2025).