



Наукові перспективи
Видавнича група



ЖУРНАЛ
Національні інтереси

України



*Створимо переможне
майбутнє України разом*

10(15)
2025

Військова академія (м. Одеса)

Видавнича група «Наукові перспективи»

*Всеукраїнська асамблея докторів наук з державного
управління*

«Національні інтереси України»

№ 10(15) 2025

2025

Military Academy (Odesa)

Scientific Perspectives Publishing Group

*All-Ukrainian Assembly of Doctors of Science in Public
Administration*

«National interests of Ukraine»

№ 10(15) 2025

2025

ISSN 3041-1793 Online

УДК 0/3+7/8]:001.31](477)(051)

DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-10\(15\)](https://doi.org/10.52058/3041-1793-10(15))

**“Національні інтереси України”: науково-практичний журнал. 2025.
№ 10(15) 2025. С.1388.**



Згідно наказу Міністерства освіти і науки України #1415 від 02.10.2024 журнал включений до Переліку наукових фахових видань України, категорія “Б”, спеціальності: 081 Право; 281 Публічне управління та адміністрування; 256 Національна безпека (за окремими сферами забезпечення і видами діяльності); 051 Економіка; 052 Політологія

Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 10.12.2024 № 1721 журналу присвоєно категорію “Б” зі спеціальностей: К1 Державна безпека; К2 Безпека державного кордону; К6 Забезпечення військ (сил)

Рекомендовано до видавництва Президією громадської наукової організації «Всеукраїнська Асамблея докторів наук з державного управління» (Рішення від 10.10.2025, № 5/10-25)

Програмні цілі науково-практичного журналу “Національні інтереси України” (далі – журнал): публікація оригінальних наукових статей із найактуальніших питань національної безпеки, публічного управління та адміністрування, права, економіки і політології України, зарубіжних країн для розвитку, удосконалення української національної науки та освіти; організація наукових дискусій

Наукове видання включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus (IC), Research Bible та до міжнародної пошукової системи Google Scholar

Рік заснування: 2024.

Журнал виходить раз на місяць

Редакційна колегія:



Голова редакційної колегії:

Кириленко Володимир Анатолійович - доктор військових наук, професор, Заслужений діяч науки і техніки України, професор кафедри Воєнної академії імені Євгенія Березняка, полковник (Київ, Україна)



Почесний редактор:

Романенко Євген Олександрович - доктор наук з державного управління, професор, Заслужений юрист України, полковник Центрального науково-дослідного інституту Збройних Сил України, Президент громадської наукової організації «Всеукраїнська асамблея докторів наук з державного управління», полковник (Київ, Україна)



Головний редактор:

Мисик Анатолій Борисович - доктор військових наук зі спеціальності охорона державного кордону, професор, професор кафедри національної безпеки та управління факультету підготовки керівних кадрів Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького (Хмельницький, Україна)

Члени редакції журналу Розділу «Воєнні науки, національна безпека, безпека державного кордону»:

Беньковська Наталя Борисівна - кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри мовної підготовки Інституту Військово-Морських Сил Національного університету «Одеська морська академія» (Одеса, Україна)

Братко Артем Володимирович – доктор військових наук зі спеціальності «Охорона державного кордону», доцент, професор кафедри прикордонної служби факультету безпеки державного кордону Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького (Хмельницький, Україна)

Булгаков Руслан Валерійович - кандидат технічних наук, доцент, начальник кафедри забезпечення військ (сил) Військової академії (Одеса, Україна)

Головань В'ячеслав Григорович - кандидат технічних наук в галузі 25 – Воєнні науки, національна безпека, безпека державного кордону, спеціальності 255 – «Озброєння та військова техніка», професор, професор кафедри ракетно-артилерійського озброєння факультету підготовки спеціалістів ракетно-артилерійського озброєння Військової академії (Одеса, Україна)

Дейнега Олександр Васильович - доктор військових наук, професор, головний науковий співробітник Центрального науково-дослідного інституту Збройних Сил України, Україна (Київ, Україна)

Дружинін Віталій Світозарович - доктор філософії за спеціальністю 255 Озброєння та військова техніка, старший викладач кафедри забезпечення паливом та мастильними матеріалами Військової академії (Одеса, Україна)

Запорожець Тетяна Володимирівна - доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)

Катеринчук Іван Степанович - доктор технічних наук, професор, Заслужений працівник освіти України, лауреат Державної премії України в галузі науки і техніки, учений у галузі озброєння та військової техніки

Клименко Наталія Григорівна - доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)

Козубцов Ігор Миколайович - доктор педагогічних наук, старший науковий співробітник, професор кафедри бойового застосування підрозділів зв'язку, доцент кафедри військово-гуманітарних дисциплін Військового інституту телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут (Київ, Україна)

Котов Денис Олександрович - доктор філософії зі спеціальності 255 - Озброєння та військова техніка, доцент кафедри автомобільної техніки Військової академії (Одеса, Україна)

Кушнарйова Галина Олександрівна - кандидат технічних наук, доцент, професор кафедри забезпечення військ (сил) Військової академії (Одеса, Україна)

Кушнарйова Галина Олександрівна - кандидат технічних наук, доцент, професор кафедри забезпечення військ (сил) Військової академії (Одеса, Україна)

Левченко Ігор Славович - кандидат військових наук, доцент, доцент кафедри забезпечення паливом та мастильними матеріалами Військової академії (Одеса, Україна)

Максименко Юрій Анатолійович - кандидат технічних наук в галузі 253 “Військове управління (за видами збройних сил)”, 254 “Забезпечення військ (сил)”, 255 “Озброєння та військова техніка”, доцент, начальник кафедри організації розвідувальної – інформаційної роботи та технічних засобів розвідки Військової академії (Одеса, Україна)

Маміч Віктор Володимирович - кандидат технічних наук в галузі 254 “Забезпечення військ (сил)”, 255 – Озброєння та військова техніка, доцент, доцент кафедри організації розвідувальної-інформаційної роботи та технічних засобів розвідки Військової академії (Одеса, Україна)

Марутян Рена Рубенівна - доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри глобальної та національної безпеки Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)

Машков Олег Альбертович - доктор технічних наук, професор, Заслужений діяч науки і техніки України, Лауреат державної премії України в галузі науки і техніки, професор кафедри екологічної безпеки Державної екологічної академії післядипломної освіти та управління Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України (Київ, Україна)

Мейко Олександр Васильович - доктор наук з державного управління, Перший заступник ректора (перший проректор) з навчальної роботи Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького (Хмельницький, Україна)

Мосов Сергій Петрович - доктор військових наук, професор, професор кафедри авіації та авіаційного пошуку і рятування Інституту державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту (Київ, Україна)

Пастернак Ігор Миколайович - кандидат юридичних наук, доцент, професор кафедри продовольчого та речового забезпечення Військової академії (Одеса, Україна)

Певцов Геннадій Володимирович - доктор технічних наук професор, Заслужений діяч науки і техніки України, Лауреат Державної премії України в галузі науки і техніки

Помаза-Пономаренко Аліна Леонідівна - доктор наук з державного управління, начальник наукового відділу проблем державної безпеки навчально-науково-виробничого центру Національного університету цивільного захисту України ДСНС України (Харків, Україна)

Попов Сергій Афанасійович - кандидат технічних наук в галузі 254 “Забезпечення військ (сил)”, 255 – Озброєння та військова техніка, Доктор з державного управління 28 – публічне управління та адміністрування, доцент, професор, професор кафедри організації розвідувальної інформаційної роботи та технічних засобів розвідки Військової академії (Одеса, Україна)

Потеряйко Сергій Петрович - доктор наук з державного управління, професор, заступник начальника науково-організаційного відділу Інституту державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту (Київ, Україна)

Рабоча Тетяна Валентинівна - кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри забезпечення військ (сил) Військової академії (Одеса, Україна)
Семененко Олег Михайлович - доктор військових наук, професор, заступник начальника інституту з наукової роботи Центрального науково-дослідного інституту Збройних Сил України (Київ, Україна)
Стоянова-Коваль Світлана Савівна - доктор економічних наук, професор Військової академії (Одеса, Україна)
Тарадуда Дмитро Віталійович - кандидат технічних наук, доцент, заступник начальника кафедри організації та технічного забезпечення аварійно-рятувальних робіт факультету цивільного захисту Національного університету цивільного захисту України ДСНС України (Харків, Україна)
Фаріон Олег Борисович – доктор військових наук зі спеціальності «Охорона державного кордону», професор, професор кафедри прикордонної безпеки факультету підготовки керівних кадрів Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького (Хмельницький, Україна)
Чорна Катерина Павлівна - доктор наук з державного управління, доцент, проректор Міжрегіональної Академії Управління персоналом (Київ, Україна)
Якиминська Любов Вікторівна - кандидат історичних наук, доцент, викладач кафедри продовольчого та речового забезпечення Військової академії (Одеса, Україна)

Члени редакції журналу Розділу «Право»:

Бухтіярова Ірина Геннадіївна - кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Національної академії внутрішніх справ
Калинюк Степан Степанович - кандидат юридичних наук, доцент кафедри господарського права юридичного факультету ДВНЗ «Ужгородський національний університет» (Ужгород, Україна)
Кришевич Ольга Володимирівна - кандидат юридичних наук, професор, професор кафедри кримінального права Національної академії внутрішніх справ (Київ, Україна)
Куртакова Ганна Олександрівна - доктор філософії в галузі права, кандидат юридичних наук, доцент кафедри цивільно-правових дисциплін та міжнародного права Навчально-наукового інституту права ім. князя Володимира Великого, начальник відділу організації практики та позанавчальної роботи МАУП (Київ, Україна)
Кушнір Ірина Павлівна – доктор юридичних наук зі спеціальності «Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право», доцент, заступник начальника кафедри адміністративної діяльності факультету правоохоронної діяльності Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького (Хмельницький, Україна)
Оробець Костянтин Миколайович - кандидат юридичних наук, доцент, асистент кафедри кримінально-правової політики Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого (Харків, Україна)
Пастух Ігор Дмитрович - доктор юридичних наук, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Національної академії внутрішніх справ
Стрельченко Оксана Григорівна - доктор юридичних наук, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Національної академії внутрішніх справ
Тимчишин Андрій Михайлович - доктор юридичних наук, доцент, завідувач кафедри права та гуманітарних дисциплін Відокремленого структурного підрозділу закладу вищої освіти «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна», Івано-Франківська філія (Івано-Франківськ, Україна)
Шевчук Олександр Михайлович - доктор юридичних наук, професор, професор кафедри адміністративного права та адміністративної діяльності Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого (Харків, Україна)

Члени редакції журналу Розділу «Економіка»:

Абуселідзе Георгій - завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування Батумського державного університету імені Шота Руставелі (Батумі, Грузія)
Бабчинська Олена Іванівна - доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)
Божидай Ірина Ігорівна- кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування, заступник декана факультету менеджменту, адміністрування та права Державного біотехнологічного університету
Вишневецька Оксана Василівна - кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, провідний науковий співробітник відділу інвестиційного та матеріально-технічного забезпечення ННЦ «Інститут аграрної економіки»
Гетьман Ольга Олександрівна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Харківського національного університету автомобільно-дорожнього університету (Харків, Україна)
Залуцька Христина Ярославівна - доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та інвестицій Національного університету «Львівська політехніка» (Львів, Україна)
Канцір Ірина Анатоліївна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки Національного університету «Львівська політехніка» (Львів, Україна)
Карпінський Борис Андрійович - доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом Львівського національного університету імені Івана Франка (Львів, Україна)
Квасній Любов Григорівна - кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри математики та економіки Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка (Дрогобич, Україна)
Кривенко Надія Василівна - кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, старший науковий співробітник відділу економіки аграрного виробництва Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки»
Македон Вячеслав Владиславович - доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародної економіки і світових фінансів Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара. (Дніпро, Україна)
Новаковська Ірина Олексіївна - доктор економічних наук, професор кафедри земельного кадастру НУБіП України, , член-кор НААН (Київ, Україна)

Члени редакції журналу Розділу «Публічне управління та адміністрування»:

Гончарук Наталія Трохимівна - доктор наук з державного управління, професор, Заслужений діяч науки і техніки України, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)

Дзяна Галина Олексіївна - кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка» (Львів, Україна)

Клименко Наталія Григорівна - доктор наук з державного управління, професор кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)

Медведчук Оксана Валеріївна - кандидат наук з державного управління, доцент, Начальник відділу нормативно-методичного забезпечення та управління проектами Міждержавної гільдії інженерів-консультантів (Київ, Україна)

Мельниченко Олександр Анатолійович - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я, Харківський національний медичний університет (Харків, Україна)

Непомнящий Олександр Михайлович - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри архітектури і просторового планування факультету архітектури, будівництва та дизайну Національного авіаційного університету, експерт Експертної ради МОН з питань атестації наукових кадрів з суспільних наук (Київ, Україна)

Пахомова Тетяна Іванівна - доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій Навчально – наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка» (Одеса, Україна)

Прав Юрій Григорович - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри засобів захисту інформації Національного авіаційного університету (Київ, Україна)

Торічний Вадим Олександрович – доктор наук з державного управління зі спеціальності «Державне управління у сфері державної безпеки та охорони громадського порядку», доцент, професор кафедри національної безпеки та управління факультету підготовки керівних кадрів Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького (Хмельницький, Україна)

Члени редакції журналу Розділу «Політологія»:

Горло Наталя Віталіївна - доктор політичних наук, професор, професор кафедри політології Запорізького національного університету (Запоріжжя, Україна)

Лавриненко Ганна Андріївна - кандидат політичних наук, доцент кафедри політології та соціології Київського столичного університету імені Бориса Грінченка (Київ, Україна)

Примуш Микола Васильович - доктор політичних наук, професор, професор кафедри політології та державного управління Донецького національного університету імені Василя Стуса (Вінниця, Україна)

Третьак Олексій Анатолійович - доктор політичних наук, професор, в. о. завідувача кафедри політології, соціології та публічного управління Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара (Дніпро, Україна)

Хорішко Лілія Сергіївна - доктор політичних наук, професор, професор кафедри політології Запорізького національного університету (Запоріжжя, Україна)

Статті розміщені в авторській редакції. Відповідальність за зміст та орфографію поданих матеріалів несуть автори



ЗМІСТ

РОЗДІЛ «Воєнні науки, національна безпека, безпека державного кордону»

Акімов О.О., Федорович В.В., Федоренко І.М. <i>ОБҐРУНТУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ТА ПРОПОЗИЦІЙ ДО НОРМАТИВНО-ПРАВОВИХ ДОКУМЕНТІВ, ЩО РЕГЛАМЕНТУЮТЬ ПОРЯДОК ПРОХОДЖЕННЯ ВІЙСЬКОВОЇ СЛУЖБИ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ</i>	21
Балагур Л.О. <i>ЕВОЛЮЦІЯ ВОЄННОГО МИСТЕЦТВА: ВІД АНТИЧНИХ СТРАТЕГІЙ ДО СУЧАСНИХ ГІБРИДНИХ ВІЙН</i>	42
Глуздань О.П., Осипець О.В. <i>ІНФОРМАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ: АНАЛІЗ МЕДІАДИСКУРСУ ТА ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ</i>	51
Гула В.В., Бачинська Д.О. <i>ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРИКОРДОННОГО КОНТРОЛЮ НА ДЕРЖАВНОМУ КОРДОНІ УКРАЇНИ З РЕСПУБЛІКОЮ МОЛДОВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ</i>	63
Гула В.В., Самойленко О.О., Лисенко Ж.А. <i>АДАПТАЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ ДО СТАНДАРТІВ ЄС У СФЕРІ ПРИКОРДОННОГО КОНТРОЛЮ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ</i>	74
Дегтяр О.А. <i>АЛГОРИТМИ КООРДИНАЦІЇ ТА СИНХРОНІЗАЦІЇ ПОЛЬОТУ БЕЗПІЛОТНИХ ЛІТАЛЬНИХ АПАРАТІВ ЗСУ</i>	87
Залужний В.Ф. <i>БЕЗПЕКОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ КОСМІЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКІЙ ВІЙНІ: АНАЛІЗ ТРЕНДІВ 2022–2025 РОКІВ</i>	100
Золотов А.В. <i>СУЧАСНІ МОДЕЛІ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА: ПОРІВНЯННЯ ДОКТРИН США, НАТО ТА УКРАЇНИ</i>	118

Івченко М.М., Дегтяр О.А.

137

УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ В СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТЕХНІЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА РЕМОНТУ ТЕХНІКИ ЗВ'ЯЗКУ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

Каракуркчі Г.В.

150

СИСТЕМА ПІДГОТОВКИ ВІЙСЬКОВИХ КАДРІВ СИЛ ОБОРОНИ НА ЗАСАДАХ ДОБРОЧЕСНОСТІ ТА НУЛЬОВОЇ ТОЛЕРАНТНОСТІ ДО КОРУПЦІЇ: ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ ТА ПРАКТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ

Катеринчук І.С., Чуканов А.І.

162

КОМПЛЕКСНА МАТЕМАТИЧНА МОДЕЛЬ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ БПЛА ДЛЯ РОЗВІДКИ МІННОЇ ОБСТАНОВКИ

Клеван В.Є., Піскун М.О., Грищенко Д.О., Владимиров М.В., Федоров В.В.

173

ОБІГ ЗБРОЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ЯК ЕЛЕМЕНТ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Коба О.В.

182

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ МАСОВИХ ЗАХОДІВ В УМОВАХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ДОСВІДУ КРАЇН НАТО ТА ЄС

Ковтуненко А.В.

198

БАЗОВІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО ДІЙ ПІДРОЗДІЛІВ РАДІАЦІЙНОГО, ХІМІЧНОГО, БІОЛОГІЧНОГО ЗАХИСТУ В БОЙОВІЙ ОБСТАНОВЦІ

Корнієнко О.Ю.

207

АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНКИ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Курило О.І., Денисюк О.В.

216

ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ З ОХОРОНИ ГРОМАДСЬКОЇ БЕЗПЕКИ І ПОРЯДКУ ПІД ЧАС МАСОВИХ ЗАХОДІВ: СУЧАСНИЙ СТАН І ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Куспляк І.С., Куспляк Г.І., Шаповаленко О.С.

229

ГІБРИДНА ВІЙНА ЯК ФЕНОМЕН СУЧАСНИХ МІЖНАРОДНИХ КОНФЛІКТІВ: СУТНІСТЬ ТА ЕВОЛЮЦІЯ

Кушнір О.М.

242

КАДРОВА ПОЛІТИКА В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ



- Луцишин А.М., Василенко Є.Ю., Череп'ян Ю.І.** 250
*ЗВ'ЯЗОК МІЖ РІВНЕМ ТАКТИЧНОЇ ПІДГОТОВКИ УКРАЇНСЬКИХ
ВІЙСЬКОВИХ ПІДРОЗДІЛІВ ТА ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИКОНАННЯ
НИМИ БОЙОВИХ ЗАВДАНЬ*
- Мальцев В.В., Герасименко І.О.** 262
*ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА ЯК СКЛАДОВА СЕКТОРУ ОБОРОНИ
УКРАЇНИ*
- Маняков І.В.** 270
*ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПОБУДОВИ
ОХОРОНИ ДЕРЖАВНОГО КОРДОНУ*
- Мартинюк О.В.** 283
*УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ
У СФЕРІ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВНОГО КОРДОНУ УКРАЇНИ*
- Мельник А.П., Балковий А.В.** 290
*ДОСЛІДЖЕННЯ ІНТЕНСИВНОСТІ КІБЕРАТАК НА ВІТЧИЗНЯНІ
ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ ПІД ЧАС ПРОТИСТОЯННЯ РОСІЙСЬКІЙ
АГРЕСІЇ*
- Мисик А.Б., Бурбела С.В.** 302
*МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ ОБСТАНОВКИ ШТАБОМ ПРИКОРДОННОГО
ЗАГОНУ ПІД ЧАС ПІДГОТОВКИ ДО ОПЕРАТИВНО-СЛУЖБОВОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ У НАСТУПНОМУ ПЕРІОДІ*
- Морквін Д.А., Годлевський С.О., Гох І.М.** 318
*ЗАКОНОДАВСТВО ТА СТАНДАРТИ КРАЇН ЧЛЕНІВ НАТО ЩОДО
ДОТРИМАННЯ ДИСЦИПЛІНИ І ЗАКОННОСТІ, А ТАКОЖ ДОБРОЧЕС-
НОСТІ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦЯМИ*
- Нікулін М.О.** 331
*АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ ЗАСАД ОПЕРАТИВНО-СЛУЖ-
БОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИКОРДОННОГО ЗАГОНУ НА ДЕОКУПОВАНИХ
ДІЛЯНКАХ ДЕРЖАВНОГО КОРДОНУ*
- Носков О.О., Дегтяр О.А.** 346
*МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНФІДЕНЦІЙНОСТІ Й АВТЕНТИЧНОСТІ
В ВІЙСЬКОВИХ МОБІЛЬНИХ МЕРЕЖАХ*

Піцун І.Д. <i>ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ ЗАСАД ІЗ КОНТРРОЗВІДУВАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИЛ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОБОРОНИ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ</i>	356
Рижов І.М., Ящук П.В. <i>ПРИФРОНТОВІ ТЕРИТОРІЇ ТА ВІТАЛЬНА БЕЗПЕКА: ВИЖИВАННЯ, САМОЗБЕРЕЖЕННЯ І РОБОТА З НАСЕЛЕННЯМ</i>	368
Сич Р., Олицький О. <i>ПРОТИДІЯ БЕЗПІЛОТНИМ ЛІТАЛЬНИМ АПАРАТАМ З ЗАСТОСУВАН- НЯМ СТРІЛЕЦЬКОЇ ЗБРОЇ : ТЕОРЕТИЧНИЙ ОГЛЯД ЗАКОРДОННИХ ДОСЛІДЖЕНЬ</i>	377
Сірий О.В. <i>КРИТИЧНА ПІДВОДНА ІНФРАСТРУКТУРА ЯК ОБ'ЄКТ НАЦІОНАЛЬ- НОЇ БЕЗПЕКИ: СУЧАСНИЙ СТАН І ВИКЛИКИ</i>	385
Столярова Т.В., Олехнович В.Д., Стасюк В.С. <i>ЗМІНИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ М'ЯСНИХ ПРОДУКТІВ В ХАРЧУВАННІ ОСОБОВОГО СКЛАДУ ЗСУ В УМОВАХ БОЙОВИХ ДІЙ: СУТЬ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ</i>	398
Ткачук Д.В., Поповчук А.М. <i>КОНЦЕПЦІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНІСТЬ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ</i>	407
Томенко Д.Ю., Султанов-Клинушков Р.О., Зуров Ф.Ф., Толкачов С.М., Коваль О.Г. <i>СУЧАСНА ВОГНЕПАЛЬНА ЗБРОЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ</i>	419
Тушко К.Ю., Трачук Т.П. <i>ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ СТРАТЕГІЙ У ПРИКОРДОННИХ ЗАГОНАХ НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ КОЛЕКТИВУ</i>	428
Федоренко В.Р. <i>РОЛЬ МОТОЦИКЛЕТНИХ ШТУРМОВИХ ГРУП У СУЧАСНИХ БОЙОВИХ ДІЯХ</i>	439



Чесановський І.І., Городиський Р.О., Бібік А.В. 448
ЦЕНТРАЛІЗОВАНА ОБРОБКА СИГНАЛІВ В МУЛЬТИСЕНСОРНИХ СИСТЕМАХ НА ОСНОВІ МОДЕЛЕЙ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗЛИТТЯ

Шиляєв Ю.В., Князєв С.М. 462
МОДЕЛЬ КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ СЛУЖБ ПЕРСОНАЛУ

Яковенко В.В., Білий Д.В., Кірсанов В.С. 474
ОСОБЛИВОСТІ БОЙОВОГО ЗАСТОСУВАННЯ РОТ ВОГНЕВОЇ ПІДТРИМКИ У СУЧАСНОМУ ЗАГАЛЬНОВІЙСЬКОВОМУ БОЮ

РОЗДІЛ «Право»

Pokhylenko I., Akimov M. 490
THE USE OF UNMANNED AERIAL VEHICLES IN THE SECOND WORLD WAR: MILITARY-HISTORICAL ASPECT AND INTERNATIONAL LEGAL REGULATION

Tuz O.S., Biletskyi V.O. 504
PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF OPERATIONAL AND SEARCH ACTIVITIES IN TODAY'S CONDITIONS

Veselov M., Gurzhii T., Gurzhii A., Boychuk D. 514
LEGAL REGULATION OF GENDER EQUALITY IN THE POLICE FORCES OF EU MEMBER STATES

Бабяк М.О. 523
ПРОБЛЕМАТИКА МІСЦЯ ВИКОНАННЯ РІШЕННЯ ЗА ЗАКОНОДАВСТВОМ УКРАЇНИ ПРО ВИКОНАВЧЕ ПРОВАДЖЕННЯ ТА ДОСВІД ОКРЕМИХ ІНОЗЕМНИХ ДЕРЖАВ

Бєлкін Л.М., Юринець Ю.Л. 536
РОЗШИРЕННЯ СФЕРИ ЗАСТОСУВАННЯ «САМОПРЕДСТАВНИЦТВА» ЯК СВІДЧЕННЯ ВИЗНАННЯ ПОМИЛКОВОСТІ КОНСТИТУЦІЙНОГО ЗАПРОВАДЖЕННЯ «АДВОКАТСЬКОЇ МОНОПОЛІЇ»

Бідзіля Ю.М., Вознюк Н.І., Толочко Н.В. 547
ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПРАВОВІ СИСТЕМИ КРАЇН ЄВРОПИ В КОНТЕКСТІ ЗАХИСТУ ПЕРСОНАЛЬНИХ ДАНИХ

Бліхар М.М. ФІНАНСОВО-ПРАВОВИЙ СТАТУС СУБ'ЄКТІВ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ПРОБЛЕМИ ПРАВОСУБ'ЄКТНОСТІ ТА КЛАСИФІКАЦІЇ	567
Бондарчук-Ладна О.В. ВПЛИВ ФОРМУВАННЯ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ У ВІЙСЬКУ НА РОЗ- ВИТОК ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА: ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ	576
Губенко І.В., Козинець А.О. ОКРЕМІ ПИТАННЯ ЗАСТОСУВАННЯ СПЕЦІАЛЬНИХ ЗНАНЬ У КРИМІНАЛЬНИХ ПРОВАДЖЕННЯХ ЩОДО ГРУБОГО ПОРУШЕННЯ ЗАКОНОДАВСТВА ПРО ПРАЦЮ	589
Гусак А.П. КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО СУДОВО-БАЛІСТИЧНИХ ЕКСПЕРТИЗ ЧЕРЕЗ ІНТЕГРАЦІЮ ТРАДИЦІЙНИХ МЕТОДІВ І ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ	599
Добрянська Н. НАУКОВІ ОСНОВИ ПРАВОТВОРЧОСТІ У КОНТЕКСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАВОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ	612
Дюкареєва С.В. АДМІНІСТРАТИВНО-ПРОЦЕСУАЛЬНІ ПРАВОВІДНОСИНИ ПРИ ЗАС- ТОСУВАННІ САНКЦІЙ В СИСТЕМІ СПРАВ ЦИВІЛЬНОЇ КОНФІСКАЦІЇ	621
Каргаманян Д.К. ГЕНЕЗА ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ ТА ЕЛЕКТРОННИХ ПРОЦЕДУР У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ	627
Кірін Р.С., Петлюк Ю.С., Красовський В.Г. ГАРМОНІЗАЦІЯ ЕКОЛОГІЧНОГО ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ ВІД- ПОВІДНО ДО ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ООН	635
Кравчук П.Ю., Нагалка Я.Я. ІСТОРИЧНІ ОСНОВИ СТАНОВЛЕННЯ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЗА НЕЗА- КОННІ ПЕРЕТИН ТА ПЕРЕПРАВЛЕННЯ ОСІБ ЧЕРЕЗ ДЕРЖАВНИЙ КОРДОН	649



Магдаліна І.В. <i>ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ОСВІТИ</i>	659
Мишковська Р.О. <i>ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ВЛАСНІСТЬ ЯК ДРАЙВЕР ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИ- ВАБЛИВОСТІ СТАРТАПІВ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ РОЗВИТКУ</i>	670
Мочульська М.Є. <i>ДОСТУПНІСТЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ: ЗМІСТ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ</i>	682
Неклеса О.В. <i>ПРОЦЕСУАЛЬНІ ГАРАНТІЇ ЗАХИСТУ ПРАВ ОСОБИ ПІД ЧАС ПРОВЕ- ДЕННЯ НЕГЛАСНИХ СЛІДЧИХ РОЗШУКОВИХ ДІЙ (НСРД)</i>	694
Никеруй З.Б. <i>ХАРАКТЕРИСТИКА РИЗИКУ ЗНИЩЕННЯ, ПЕРЕХОВУВАННЯ АБО СПОТВОРЕННЯ БУДЬ-ЯКОЇ ІЗ РЕЧЕЙ ЧИ ДОКУМЕНТІВ, ЯКІ МАЮТЬ ІСТОТНЕ ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ ВСТАНОВЛЕННЯ ОБСТАВИН КРИМІ- НАЛЬНОГО ПРАВОПОРУШЕННЯ</i>	703
Новицька Н.Б., Новицький А.М. <i>НАЦІОНАЛЬНИЙ БАНК УКРАЇНИ ЯК СУБ'ЄКТ НАГЛЯДУ І КОНТРОЛЮ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ</i>	713
Островський С.О., Гриценко С.В. <i>ОЦІНКА РИЗИКІВ ТЕРОРИЗМУ В УКРАЇНІ</i>	724
Савченко Я.А. <i>КУЛЬТУРНА СПАДЩИНА ЯК СКЛАДОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ: ТЕНДЕНЦІЇ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАКРІПЛЕННЯ</i>	735
Силенко Л.М. <i>ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДЗАКОННИХ НОРМАТИВНИХ АКТІВ, ЯКИМИ УРЕГУЛЬОВУЄТЬСЯ ПОХВАЛЬНА СПРАВА</i>	747
Сівков С.В. <i>МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ В УМОВАХ ОСОБЛИВОГО ПЕРІОДУ</i>	758
Строков І.В. <i>ГАРАНТІЇ БЕЗПЕКИ ДЛЯ УКРАЇНИ: СУЧАСНІ РЕАЛІНОСТІ ТА МОЖЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ</i>	767

Тимошенко Є.А.

776

ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У МЕДИЦИНІ: ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ДОСВІД ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН

Шопіна І.М.

785

ПРОБЛЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЮ СФЕРОЮ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Юдіна І.В.

794

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ПРИЗНАЧЕННЯ ТА ПРОВЕДЕННЯ СУДОВОЇ ЕКСПЕРТИЗИ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ СУДОЧИНСТВІ

РОЗДІЛ «Економіка»

Mykhailova Ye., Nesenenko P., Nosachenko O.

806

ECONOMIC ASPECTS OF HARMONIZING RURAL DEVELOPMENT POLICY OF UKRAINE WITH EUROPEAN UNION STANDARDS

Бабіна О.В., Круглов К.О.

817

МОДЕЛІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ОСНОВІ ІНСТРУМЕНТІВ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ

Білоніжка В.П.

826

ВПЛИВ ХАОТИЧНОСТІ НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ВНАСЛІДОК ПОСТІЙНИХ ЗМІН У ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Іоффе М.В.

836

НЕВЕРБАЛЬНА КОМУНІКАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА, ПЕРЕГОВОРІВ І КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

Кузьменко І.

845

ЕВОЛЮЦІЯ САНКЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ У СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ ПРАКТИЦІ

Нікітюк В.Г., Маслак О.І., Сагайдак-Нікітюк Р.В.

857

ДОСЛІДЖЕННЯ ЧИННИКІВ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМУ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ



Овчиннікова В.О., Дьяков М.І. 870
*МОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ
КРАЇН БАЛТІЇ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ
КОНКУРЕНЦІЇ*

**Онофрійчук О.П., Авдейчик О.М., Гребень Е.І., Бригідир П.В.,
Кушнірук О.Ю., Малеш С.В., Веремчук І.І.** 881
*ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В
УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ*

Сторожев Р.І., Шкурко Я.І. 894
*ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ В МІЖКУЛЬТУРНОМУ
КОНТЕКСТІ: РОЛЬ ЛІДЕРСТВА, ОРАТОРСЬКИХ НАВИЧОК ТА
СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ*

Тесак О.В. 906
*МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ: СУТНІСТЬ, НАПЯМИ, ВИДИ*

РОЗДІЛ «Публічне управління та адміністрування»

Бобось О.Л., Мерзлюк Л.В. 912
*МЕХАНІЗМИ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ: ОСОБЛИВОСТІ
ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА У КОНТЕКСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ТА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ*

Гончарук В.В., Парахненко В.Г., Підлісний Є.В. 922
*ПРАВОВІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ:
ЗАХИСТ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА УКРАЇНИ В УМОВАХ
ВІЙНИ ТА КЛІМАТИЧНИХ ВИКЛИКІВ*

Дегтяр А.О. 930
*СТРАТЕГІЧНІ НАПЯМИ РОЗВИТКУ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ ТА
КРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ*

Дегтяр О.А., Ясюк О.М. 943
*ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ІНТЕГРАЦІЄЮ ВНУТРІШНЬО
ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ*

- Запорожець Т.В.** 960
СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗМІЦНЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ЗОВНІШНІХ ЗАГРОЗ
- Зарубенко А.О., Дегтяр О.А.** 972
ГАРАНТІЇ КІБЕРБЕЗПЕКИ ДЛЯ ЕЛЕКТРОННИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ
- Канцір І.А., Смолин Я.В.** 987
ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ, ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ СФЕРИ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ПРАВОВІДНОСИН
- Криштанович М.Ф.** 1001
ДОСВІД КРАЇН ЄС ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ВИКОНАВЧНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ
- Малиш Н.А., Москаленко С.О., Бібік Д.В.** 1012
ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ПОДОЛАННЯ НАСЛІДКІВ ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ РОСІЙСЬКОЇ ФЕДЕРАЦІЇ
- Мойсіяха А.В.** 1024
УПРАВЛІННЯ ЗАЙНЯТІСТЮ НАСЕЛЕННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНО – ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА: МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ НА ШЛЯХУ ДО ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ
- Молибога Р.М.** 1034
РОЛЬ ПРОГНОЗУВАННЯ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЮ СФЕРОЮ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ
- Ніколюк О.В., Чумакова Г.В., Квашенко В.П.** 1044
ІНТЕГРАЦІЯ ГЕНДЕРНОГО ПІДХОДУ У ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ФАКТОР СТІЙКОСТІ СУСПІЛЬСТВА ПІД ЧАС ВІЙНИ
- Овчарова Ж.М.** 1057
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО РЕАГУВАННЯ НА ВИКЛИКИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА РІВНІ РЕГІОНУ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ
- Остапчук В.М., Дегтяр О.А.** 1068
СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЙНИМ ПРОЯВАМ



- Першко Л.О., Левченко Д.Ю., Довгалюк В.С.** 1078
СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ ТА ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ДОХОДІВ: ВІД АНТИФРОД-СТРАТЕГІЙ ДО ПРОТИДІЇ ФІНАНСОВОМУ ТЕРОРИЗМУ
- Петровський П.М., Тарасюк О.І.** 1091
ПІДГОТОВКА ВІЙСЬКОВИХ ПОЖЕЖНИКІВ ЯК ЕЛЕМЕНТ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ МІНІСТЕРСТВА ОБОРОНИ УКРАЇНИ ТА ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ
- Радзівілов Г.Д.** 1104
КІБЕРЗАХИСТ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ НАЦІОНАЛЬНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ
- Радзішевська Є.Б., Рисована Л.М., Шапкін А.С., Алексеєнко Р.В.** 1122
ІНФОРМАЦІЯ ТА ВЛАДА
- Салата Г.В., Бачинська Н.А.** 1136
ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ІСТОРИЧНОМУ ТА УПРАВЛІНСЬКОМУ КОНТЕКСТІ: К.Л. ЮЩЕНКО І ФОРМУВАННЯ УКРАЇНСЬКОЇ ІНФОРМАТИКИ
- Ситник Т.І.** 1149
ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЕКОЛОГІЧНОЇ ПОЛІТИКИ РЕГІОНУ
- Сікало М.В.** 1159
ІНТЕРОПЕРАБЕЛЬНІСТЬ, Е-ІДЕНТИЧНІСТЬ І БАЗОВІ РЕЄСТРИ ЯК ФУНДАМЕНТ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: УРОКИ КРАЇН СХІДНОЇ ТА ПІВНІЧНОЇ ЄВРОПИ
- Тіхонов Г.М., Чайковська О.Є.** 1170
ІНТЕГРОВАНІ ЦИФРОВІ РІШЕННЯ У СФЕРІ ЗБОРУ Й АНАЛІЗУ ІНФОРМАЦІЇ ПРО УКОМПЛЕКТОВАНІСТЬ: ДОСВІД НАТО ТА ПОТРЕБИ УКРАЇНИ
- Толмачов О.А., Семенець-Орлова І.** 1182
ПСИХОЛОГІЧНА ПІДГОТОВКА ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ДО БОЙОВИХ ДІЙ У ВИМІРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ

Торічний В.О., Коняхін С.О. 1193
*ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ
ІНТЕГРОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМ КОРДОНОМ*

Тушко К.Ю., Стельмах О.С. 1205
*ПРОБЛЕМИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКОЇ СПРЯМОВАНOSTІ
ОСОБОВОГО СКЛАДУ ПІДРОЗДІЛІВ ПРИКОРДОННОГО ЗАГОНУ*

Цецик Я.П., Гаврилюк А.В. 1215
*РОЛЬ СОЦІОКОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ
ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ*

РОЗДІЛ «Політологія»

Барановський Ф.В., Моргун М.Г. 1224
ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОЛІТИЧНОЇ РЕКЛАМИ В УКРАЇНІ

Бикадорова Н.О. 1235
*ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО ЯК ПРОВІДНИЙ АКТОР УЗАХИСТІ
ПРАВ ЛЮДИНИ ПІД ЧАС ЕСКАЛАЦІЇ НАСИЛЬСТВА*

Гавкалова Н.Л., Вилгін Є.А. 1252
*СТАЛІ МОДЕЛІ ГОСПОДАРЮВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ГРОМА-
ДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ВИМІРИ
ІНКЛЮЗИВНОГО ЗРОСТАННЯ*

Гавкалова Н.Л., Лукашев С.В. 1262
*ІНКЛЮЗИВНЕ ЗРОСТАННЯ ЯК ЦІЛЬОВИЙ ОРІЄНТИР ФОРМУВАННЯ
СТАЛИХ МОДЕЛЕЙ ГОСПОДАРЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ ГРОМАДЯНСЬ-
КОГО СУСПІЛЬСТВА*

Запорожець О.О. 1274
*ПРАВИЙ ПОПУЛІЗМ ТА НАСЛІДКИ ЙОГО ВПЛИВУ НА ПРОЦЕС
ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ*

Кипич І.В. 1286
*ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ІМІДЖМЕЙКІНГУ ЯК ФАКТОР ТРАНСФОР-
МАЦІЇ СУЧАСНИХ ПАРТІЙНИХ СИСТЕМ*



- Кипич І.В., Коваль О.М.** 1297
*ПОЛІТИЧНИЙ ІМІДЖ ПАРТІЙ У МЕДІЙНОМУ ПРОСТОРІ: ЕТИЧНІ
ВИМІРИ ТА ПРОТОКОЛЬНІ ПРАКТИКИ*
- Коваль О. М., Кипич І.В., Фастовець Н.В., Букорос Т.О.** 1310
*АРХІТЕКТУРА КРИЗОВОЇ РЕАЛЬНОСТІ: ВІД МЕДІА ДО ПОЛІТИКИ —
СУСПІЛЬНІ НАСТРОЇ, ЕТИКА, ПРОТОКОЛИ, МЕТОДИ Й ТЕХНОЛОГІЇ*
- Кривуца А.В.** 1321
*ВПЛИВ ТРАНСФОРМАЦІЇ СВІТОВОГО ПОРЯДКУ НА ЗОВНІШНЬОПО-
ЛІТИЧНУ СТРАТЕГІЮ США*
- Мироненко В.В.** 1332
*ДОКТРИНАЛЬНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РИЗИКУ ЗАСТОСУВАННЯ У
РАКЕТНО-ЯДЕРНИХ ПРОГРАМАХ ПРОВІДНИХ КРАЇН СВІТУ*
- Сарабун О.Б.** 1342
*ЕКЗИСТЕНЦІЙНИЙ ГОРИЗОНТ ЗДІЙСНЕННЯ УКРАЇНСЬКОЇ МЕНТАЛЬ-
НОСТІ: ВИКЛИКИ СУЧАСНОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СТАНОВЛЕННЯ*
- Синюченко А.М., Федоренко Р.С.** 1353
*ПОЛІТИЧНИЙ МАРКЕТИНГ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУС-
ПІЛЬСТВА: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ*
- Сливчук В., Міщук М.** 1364
*ПОЛІТИЧНА КУЛЬТУРА ТА УЧАСТЬ ГРОМАДЯН У МІСЦЕВОМУ
САМОВРЯДУВАННІ*
- Тростенюк Т.М., Попович Н.В.** 1374
*ОСОБЛИВОСТІ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕСУ ПІД ЧАС РОЗВ'ЯЗАННЯ
СЕПАРАТИСТСЬКИХ ТА ІРЕДЕНТИСТСЬКИХ КОНФЛІКТІВ*

УДК 355.1:34.047(477)

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-10\(15\)-118-136](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-10(15)-118-136)

Золотов Андрій Валерійович полковник, ад'юнкт кафедри менеджменту персоналу і підготовки військ (сил) Національного університету оборони України, тимчасово виконуючий обов'язки начальника Науково-методичного центру кадрової політики Міністерства оборони України, м. Київ, <https://orcid.org/0009-0005-6649-3877>

СУЧАСНІ МОДЕЛІ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА: ПОРІВНЯННЯ ДОКТРИН США, НАТО ТА УКРАЇНИ

Анотація. У статті здійснено міждоктринальний порівняльний аналіз трьох моделей військового лідерства: Army Leadership Requirements Model (ALRM, США), NATO Leadership Competency Framework HFM-286 (NLCF) та Доктрини військового лідерства Збройних Сил України 2024 року ОП 1-296. Визначено інституційну логіку кожної з них, охарактеризовано сильні сторони, поведінкові акценти та ступінь відповідності сучасним вимогам багатодоменної війни. Дослідження спирається на системно-порівняльну методологію, міждисциплінарний підхід і контент-аналіз офіційних джерел, що дозволило не лише виявити концептуальні відмінності, а й здійснити функціональне зіставлення трьох доктрин за допомогою уніфікованої п'ятифункціональної моделі ALRM (Character – Presence – Intellect – Leads – Achieves). Проаналізовано трансформацію парадигми військового лідерства від жорсткої вертикалі до місійно-орієнтованих підходів, що делегують повноваження, стимулюють ініціативу та адаптивність молодшого офіцерського складу. Особливу увагу приділено етичному компоненту, цифровій готовності командирів і здатності системи до внутрішнього навчання. Узагальнено висновки зарубіжних і українських дослідників щодо ефективності моделей сертифікації (BCAP/CCAP), процедур зворотного зв'язку (360° – оцінювання), AAR-практик як чинників командирської легітимності та психофізіологічних індикаторів, які підтверджують внутрішню доброчесність і психологічну стійкість. Доведено, що саме моральна стійкість, емоційна регуляція та стратегічна гнучкість виступають ключовими характеристиками лідера в умовах гібридного конфлікту. У результаті порівняльного аналізу зроблено висновок про доцільність імплементації гібридної моделі військового лідерства в Україні, яка б поєднувала ціннісний фундамент і бойовий досвід української армії з інструментальними перевагами доктрин ALRM і HFM-286. Запропоновано дорожню карту розвитку української L-моделі, що включає впровадження 360°- оцінки для командирів середньої ланки, створення цифрових модулів



лідерства, уніфікацію процедур after-action review (AAR), а також інтеграцію психофізіологічних показників у систему підготовки. Розроблена крос-доктринальна координатна матриця дозволила виокремити спільні та відмінні домени між трьома моделями та створити базу для формування адаптивної, прозорої та ефективної системи лідерства, що відповідає реаліям сучасної війни.

Ключові слова: військове лідерство, ALRM, HFM-286, Доктрина військового лідерства ЗСУ, командирські компетентності, 5F-модель, міждоктринальний аналіз, гібридна війна, цифрове лідерство, 360°- оцінювання.

Zolotov Andrii Valeriiovich Colonel, Adjunct of the Department of Personnel Management and Training of Troops (Forces), National Defence University of Ukraine, Acting Head of the Scientific and Methodological Center for Personnel Policy of the Ministry of Defense of Ukraine, Kyiv, <https://orcid.org/0009-0005-6649-3877>

MODERN MILITARY LEADERSHIP MODELS: A COMPARATIVE ANALYSIS OF U.S., NATO, AND UKRAINIAN DOCTRINES

Abstract. This article presents a cross-doctrinal comparative analysis of three military leadership models: the U.S. Army Leadership Requirements Model (ALRM), NATO's HFM-286 Framework (NLCF), and the updated 2024 Leadership Doctrine of the Armed Forces of Ukraine ОП 1-296. The institutional logic of each model is identified, their respective strengths, behavioral emphases, and degrees of alignment with the requirements of contemporary multidomain warfare are outlined. The study is grounded in a systemic-comparative methodology, an interdisciplinary research design, and content analysis of official doctrinal sources, enabling not only the conceptual differentiation but also the functional juxtaposition of the three doctrines through the unified five-function ALRM model (Character – Presence – Intellect – Leads – Achieves). The transformation of military leadership paradigms is examined—from rigid hierarchical command structures to mission-oriented approaches that delegate authority, foster initiative, and enhance junior officer adaptability. Special attention is paid to the ethical dimension, the digital competence of commanders, and the system's internal learning capacity. The findings of Ukrainian and international researchers are synthesized regarding the effectiveness of certification models (BCAP/CCAP), 360°-degree evaluation procedures, after-action review (AAR) practices, as a factor of a commander's legitimacy, and psychophysiological indicators, which confirm internal integrity and psychological resilience. The study demonstrates that moral resilience, emotional regulation, and strategic flexibility are decisive characteristics of military leaders in the context of hybrid conflict. Based on the comparative analysis, the article argues for the implementation of a hybrid model of military leadership in Ukraine that

integrates the value-based foundation and combat experience of the Ukrainian Armed Forces with the instrumental advantages of ALRM and HFM-286. A developmental roadmap for the Ukrainian L-model is proposed, which includes the introduction of 360° evaluation for mid-level commanders, the creation of digital leadership training modules, the unification of AAR procedures in line with NATO and U.S. standards, and the integration of psychophysiological metrics into leadership assessment. The elaborated cross-doctrinal coordinate matrix enabled the identification of shared and divergent domains across the three models, forming a foundation for an adaptive, transparent, and learning-oriented leadership system aligned with the realities of modern warfare.

Keywords: military leadership, ALRM, HFM-286, Ukrainian Leadership Doctrine, commander competencies, 5F model, cross-doctrinal analysis, hybrid warfare, digital leadership, 360° - evaluation.

Постановка проблеми. Сучасна війна, зокрема російсько-українська з 2022 року, радикально змінила уявлення про характер військового лідерства. Якщо раніше домінували моделі, засновані на вертикальній ієрархії, субординації та чітких інструкціях, то в умовах високої динаміки бойових дій, гібридних загроз, кібератак і постійного інформаційного тиску на перший план виходить інше лідерство – місійне, емерджентне (децентралізоване), ціннісно орієнтоване й цифрово грамотне. Це вимагає переосмислення не лише інституційних форм командування, а й базових компетентностей командира XXI століття.

Відповідно, міжнародна теоретико-доктринальна база активно трансформується. Армія США впроваджує модель Army Leadership Requirements Model (ALRM), в основі якої – принцип «Be-Know-Do» і п'ятифункціональна структура (Character – Presence – Intellect – Leads – Achieves). НАТО пропонує Leadership Competency Framework, розроблену в межах панелі HFM-286, яка структурує лідерство у мультикультурному середовищі через призму поведінкових індикаторів і міждисциплінарних якостей. Водночас Україна через удосконалення Доктрини військового лідерства ЗСУ лише почала інституціоналізацію підходів лідерських компетентностей, зосереджуючи увагу передусім на етичній зрілості та бойовому досвіді командирів.

У сучасних умовах реформування сектору оборони спостерігається динамічне розширення концептуального та інструментального потенціалу військового лідерства. Доктрина військового лідерства 2024 року демонструє схильність до поступового запровадження інноваційних підходів, зокрема – розвитку систем незалежного оцінювання лідерських якостей командирів, що у перспективі може набути формату повноцінного оцінювання 360°. Одночасно розширюється практика цифрової трансформації військової освіти, у якій поступово формуються основи для інтеграції цифрових навичок до навчальних стандартів. Підвищений інтерес до сценаріїв гібридного та



кризового управління також відкриває нові горизонти для впровадження адаптивного зворотного зв'язку як складової проактивної системи командного реагування.

Крім того, в умовах багатодоменної війни, де наземні, повітряні, кібернетичні та інформаційні операції переплітаються, виявляється, що жодна з існуючих моделей не є універсальною. ALRM зберігає внутрішньоармійський фокус і потребує адаптації до коаліційних місій; рамка НАТО сильна в інтероперабельності, але слабка в етичному сегменті; українська – морально насичена, але технологічно неуніфікована. Таким чином, постає проблема синтезу сильних сторін кожної моделі для формування гібридної системи лідерства, яка відповідатиме викликам сучасної війни й буде спроможна до імплементації в умовах України.

Таким чином, виникає потреба у порівняльному аналізі логіки, структури та змісту трьох доктрин (США, НАТО, України), критичній оцінці відповідності компетентностей п'ятифункціональній моделі ALRM, виявленні структурних прогалин української системи, а також обґрунтуванні інтегрованої гібридної моделі лідерства та дорожньої карти її впровадження в український контекст.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і науково-практичних публікацій у сфері військового управління засвідчує зростаючу значущість компетентнісного підходу у формуванні національних моделей військового лідерства, особливо в умовах високої інтенсивності бойових дій, мережево-кібернетичної війни та швидкозмінного середовища управління. В. Алещенко та В. Осьодло (2024) [1] наголошують на необхідності оновлення підходів до військового лідерства в умовах всеохоплюючої оборони, підкреслюючи важливість моральної підготовки, міжвідомчої взаємодії та адаптивного управління в умовах невизначеності. Водночас, А. Вітченко (2024) [2] акцентує увагу на духовному потенціалі лідера, визначаючи його як інтегральну характеристику, що поєднує етичну чутливість, стійкість до стресу та здатність впливати через довіру, а не примус. Підхід перегукується з принципами моделі «Character–Presence–Intellect–Leads–Achieves» (5F) у доктрині ALRM США [7], де моральний стрижень командира розглядається як базова категорія. Вітчизняні науковці, аналізуючи українську Доктрину військового лідерства, наголошують на її інноваційності, зокрема у врахуванні реального бойового досвіду [5]. Крім цього, зазначені спостереження підтверджують також висновки RAND Corporation (2025) [12], де зазначається, що війна в Україні є першою інформаційно-насиченою війною, що вимагає не лише фізичної, а й цифрової та когнітивної домінантності в підготовці командирів. У цьому контексті модель HFM-286 НАТО, як показано у звіті STO-TR-HFM-286 (2022) [16], пропонує універсальну рамку лідерських компетентностей, що враховує культурну адаптацію, поведінкову деталізацію та міжнаціональну інтероперабельність. Таким чином, результати

наукових розвідок дозволяють зробити висновок, що українська модель лідерства має потужний ціннісний фундамент і бойову валідність.

Мета дослідження – системно порівняти американську ALRM, компетентнісну рамку НАТО та українську доктрину, визначивши сильні сторони, розбіжності й перспективи імплементації в українських умовах.

Методологія дослідження. Методологічну основу дослідження становить системно-порівняльний підхід до аналізу сучасних доктрин військового лідерства, що дозволив дослідити як структурні компоненти, так і функціональні характеристики моделей ALRM (США), HFM-286 (НАТО) та української Доктрини військового лідерства у ЗСУ ОП 1-296. У роботі було застосовано міждисциплінарний аналіз, що інтегрує елементи організаційної теорії, стратегічного менеджменту, військової педагогіки, лідерських досліджень і теорії безпеки. Зокрема, використано метод контент-аналізу офіційних документів – Army Doctrine Publication 6-22 (США), технічного звіту NATO STO-TR-HFM-286 та Доктрини військового лідерства у ЗСУ 2024 року ОП 1-296, що дало змогу виявити категоріальні рамки, концептуальні акценти та засоби операціоналізації компетентностей у кожній системі. Структурно-функціональний підхід дозволив розглядати військове лідерство як сукупність поведінкових і організаційних механізмів, що забезпечують ефективне управління в умовах динамічної бойової обстановки. У процесі дослідження також застосовано методи порівняльного таблицювання (cross-tabulation), що дали змогу співвіднести компетентнісні блоки трьох доктрин через уніфіковану п'ятифункціональну модель ALRM (Character – Presence – Intellect – Leads – Achieves). Такий аналітичний інструмент уможливив побудову координатної сітки для інтерпретації різних моделей та ідентифікацію їхніх сильних і слабких сторін. Додатково використовувалися елементи критичної експертної оцінки, зокрема аналіз публікацій українських та зарубіжних фахівців у сфері військового управління, що дозволило врахувати як нормативні підходи, так і практичні аспекти реалізації моделей у бойовому середовищі. Завдяки цьому дослідження забезпечило поєднання теоретичної рефлексії з емпіричним обґрунтуванням необхідності оновлення національної системи підготовки лідерів у Збройних Силах України.

Виклад основного матеріалу. За останні п'ятдесят років військове керівництво пройшло шлях від інституціоналізованої «вертикалі наказу» – з притаманним їй наголосом на регламент і жорсткий контроль – до місійно-орієнтованого управління, що делегує ініціативу й відповідальність молодшим командирам. Дану трансформацію переконливо описав американський дослідник Д. Коллінз, показавши, як операції «Enduring Freedom» і «Iraqi Freedom» змусили Пентагон перейти від процедур до результатів, а лідерів – до здатності мислити стратегічно в умовах невизначеності [9]. Ми повністю поділяємо позицію Д. Коллінза, адже місійний підхід стає «ною нормою» не тільки для США, а й для союзників, позаяк саме він забезпечує адаптивність у багатодоменних конфліктах.



Українські автори В. Алещенко та В. Осьодло убачають у Mission Command ключ до підвищення стійкості ЗСУ, але застерігають, що без реформ системи військової освіти та прозорих процедур оцінювання командирів дана концепція лишатиметься декларативною [1]. З ними ми частково погоджуємося, оскільки кадрові та освітні інструменти дійсно критичні, однак навіть обмежене впровадження місійного стилю вже підвищує оперативну гнучкість, що довели бойові дії 2022-2025 років.

Американська модель військового лідерства *Army Leadership Requirements Model* (далі – *ALRM*) вважається однією з найпослідовніших і концептуально завершених у сфері підготовки лідерів збройних сил [18]. Її основу становить чітке розмежування між особистісними якостями лідера (атрибутами) та його функціональними вміннями (компетентностями). Атрибути включають моральні засади, етичні переконання, емоційну стійкість і ментальну гнучкість (рис. 1).

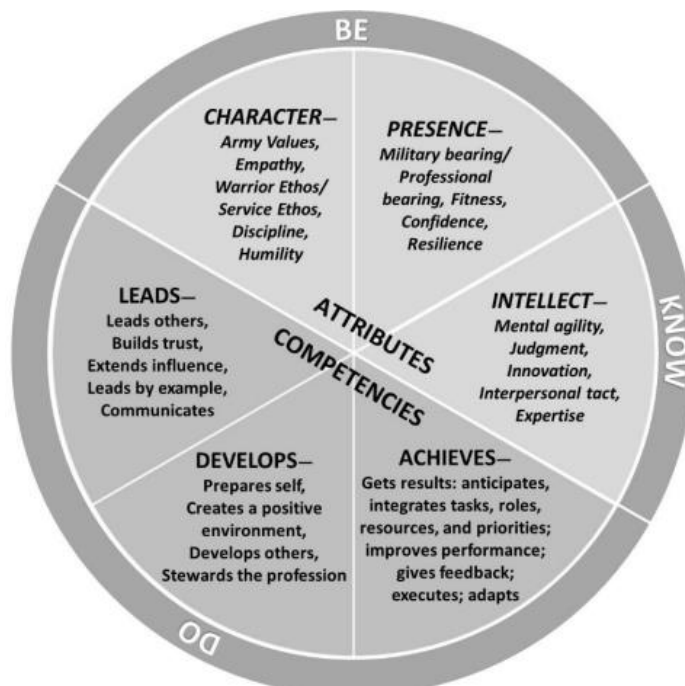


Рис. 1. Модель військового лідерства ALRM

Компетентності ж зосереджуються на практичних аспектах лідерства: вмінні вести за собою, розвивати підлеглих, ефективно планувати та досягати поставлених завдань. ALRM реалізується на всіх рівнях військової освіти – від курсів молодших офіцерів до навчання у командно-штабних коледжах, таких як West Point та Command and General Staff College. Її міждисциплінарну природу становлять поєднання лідерської етики, саморефлексії, критичного мислення і стратегії, що надає їй додаткової актуальності в умовах BANI-середовища (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible). Ми поділяємо

підхід, закладений в ALRM, і вважаємо його ефективною моделлю для формування сучасного військового лідера. Її цінність полягає в балансі між характером і дією, що дозволяє адаптуватися до непередбачуваних сценаріїв сучасної війни. У порівнянні з доктринами НАТО та України, американська модель має перевагу в системності, довготривалій апробації та інтеграції у всі рівні військової освіти. Для України, яка перебуває у стані гібридної війни, адаптація ключових елементів ALRM, зокрема, інституційної підготовки лідерів, орієнтованої на етику, адаптивність і стратегічне мислення, є вкрай необхідною. Водночас повна імплементація моделі в український контекст потребує глибокого осмислення культурних, ресурсних і організаційних реалій національного війська.

Філософські корені вищезазначеної моделі сягають праць Д. Коупленда й Е. Шейна, які трактують організацію як «спільноту практики». П. Гелбрейт критикує таку етико-прагматичну парадигму, остерігаючись «риторичного оптимізму» щодо характеру лідера – його застереження актуальні для ситуацій, коли система оцінювання ігнорує контекст ведення війни [11]. Дійсно, сама декларація цінностей не гарантує їх реального втілення, проте комбінація механізмів професійної сертифікації (BCAP, CCAP) із циклами зворотного зв'язку робить ALRM однією з найпрактичніших моделей сьогодення.

Варто також зауважити, що О. Юркова констатує – у екстремальних умовах зростає роль психофізіологічної готовності та «функціональних станів» лідера – аспект, якого бракує класичній «Be-Know-Do» [6]. Ми вважаємо дану критику конструктивною, оскільки інтеграція психофізіологічних індикаторів (HRV, когнітивна витривалість) могла б посилити діагностичний блок ALRM.

Передумовою створення Доктрини НАТО HFM-286 стали перші багатонаціональні операції у Боснії, Косово та Афганістані, які показали, що військовий лідер, який ефективний в національних збройних силах, не завжди спроможний керувати об'єднаним штабом, де різняться правила застосування сили, системи заохочень і організаційна культура. Задля уникнення «федерації несумісних методик», у 2017 році Human Factors&Medicine Panel започаткувала Research Task Group 286. П'ятирічне дослідження завершилося технічним звітом STO-TR-HFM-286 “Leader Development for NATO Multinational Military Operations”, який було затверджено у вересні 2022 року [13]. До звіту увійшли опитування 126 експертів із 16 країн-членів і партнерів, а також мета-аналіз 92 навчальних програм, що дало змогу запропонувати NATO Leadership Competency Framework (NLCF).

Модель військового лідерства НАТО (NATO Leadership Competency Framework HFM-286 (далі NLCF) вважається однією з інтероперабельною не лише на технічному, а й на людському рівні. Вона гарантує, що лідер, який є ефективним у своїй національній армії, так само успішно зможе керувати в об'єднаних багатонаціональних силах.



Засадничим принципом моделі лідерства НАТО NLCF, доктринально неявно закладені принципи (Leading Self, Leading Others, Leading the Organization), які описують еволюцію лідера, зокрема у Рамці лідерських компетентностей (NLCF). Так, військове лідерство побудоване на послідовному шляху зростання від внутрішніх якостей до управління великими, складними системами, що є абсолютною необхідністю в сучасному військовому середовищі.

Таблиця 1

Структура рамки NLCF

Домен	Компетенції (приклади)	Поведінкові індикатори
Character	Integrity & Ethics Resilience	Дотримується правил ROE; відновлює боєздатність під тиском
Intellect	Strategic Vision Critical Thinking Cultural Intelligence	Формулює намір операції; виявляє когнітивні упередження; адаптує рішення до мультикультурного складу
Competence	Mission Command Influence & Communication Team Synergy	Делегує повноваження; застосовує коаліційні C2-процедури; будує міжнаціональну довіру

Таблицю складено автором на основі джерела [13].

Представлена таблиця відображає цілісну модель військового лідерства, побудовану на поведінкових індикаторах BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales). Кожен домен – характер, інтелект і компетентність – представлений конкретними компетенціями, що є критично важливими для сучасного офіцера в умовах мультикультурного, гібридного та багатовимірного бойового середовища, а чітко окреслені поведінкові індикатори дозволяють об'єктивно оцінювати лідерські якості та формувати цільові програми розвитку, орієнтовані на досягнення стратегічної переваги в межах як національних, так і коаліційних збройних сил.

Принагідно слід зазначити, що Д. Коллінз позитивно оцінює інтеграційну функцію HFM-286, але попереджає про ризик «розмивання відповідальності» в багатонаціональних штабах [9]. Ми погоджуємося, що успішна імплементація потребує чітких SOA (Statements of Authority) і механізмів адаптації культурних норм.

Отже, у контексті трансформації військового лідерства відповідно до принципів міжнаціональної оперативної сумісності та поведінкової стандартизації, звіт STO-TR-HFM-286 становить ключовий етап в розробці інтегрованих моделей оцінки лідерських компетентностей. Таблиця 2 дозволяє якісно порівняти ALRM та HFM-286.

Таблиця 2

Порівняльна таблиця ALRM та HFM-286

Критерій	ALRM (США)	Оцнка (від 1-10 балів)	HFM-286 (NATO)	Оцнка (від 1-10 балів)	Специфіка
Норматив- ність	Внутрішня для армії США	7 (менш деталізована)	Багато- національна, консенсусна	9 (висока деталізація, уніфікація та універсальність)	+ Забезпечує стандартизацію та оперативну сумісність
Рівні деталізації	3 категорії, 14 атрибутів		10 компетенцій, 42 поведінкових індикатори		+ Гнучкість для інтеграції з національними доктринами
Інструменти оцінки	BCAP/CCAP, 360 фідбек		Behaviourall y Anchored Rating		± Потребує гармонізації методик оцінювання

Таблицю складено автором на основі джерел [7, 16].

Таким чином, у порівнянні з ALRM, модель HFM-286 демонструє вищу здатність до адаптації в міжнародному середовищі завдяки консенсусному походженню, поведінковій деталізації та структурованому підходу до оцінювання. Водночас її імплементація в національні контексти потребує додаткового узгодження із системами сертифікації, зокрема в Україні. Застосування елементів HFM-286 може значно посилити українську модель, особливо в аспектах міжкультурної взаємодії, поведінкової оцінки та розвитку інтеперабельності у спільних операціях з НАТО.

Українські науковці відзначають, що Доктрина військового лідерства Збройних Сил України ОП 1-296, ухвалена у 2024 році, виступає стратегічною основою, яка поєднує етичні орієнтири професійної поведінки з багаторівневою лідерською моделлю, адаптованою до реалій воєнного стану та досвіду гібридної війни [5]. У фокусі Доктрини – впровадження персоналізованих маршрутів офіцерського зростання, які враховують не лише академічну підготовку, а й практичний досвід, а також інтеграція воїнського етосу як ключового елементу лідерської спроможності сучасного українського командира.

Метою Доктрини є впровадження ціннісно-компетентнісного підходу до системи військового лідерства, формування уніфікованої системи смислів, професійних стандартів і лідерських принципів, що сприяють становленню ідентичності українського військового лідера. Документ також передбачає стандартизацію процесів формування, розвитку та підтримки лідерських спроможностей, а також забезпечення практичних механізмів їх реалізації на тактичному, оперативному та стратегічному рівнях у контексті навчальних, службових та бойових завдань, відповідно до визначеної місії. Серед засадничих принципів Доктрини – прагнення до самовдосконалення, ініціативність,



відкритість до змін, здатність приймати рішення, розуміння й підтримка підлеглих, турбота про їхній добробут, навчання через особистий приклад, інформування, підтримка морального духу та виховання відповідальності. Перебуваючи на посаді керівника Управління розвитку військового лідерства Головного управління персоналу Генерального штабу ЗСУ, автором було розроблено модель військового лідерства (рис.2), закріпленою Доктриною військового лідерства у ЗСУ (2024) ОП 1-296 [3, с. 24].

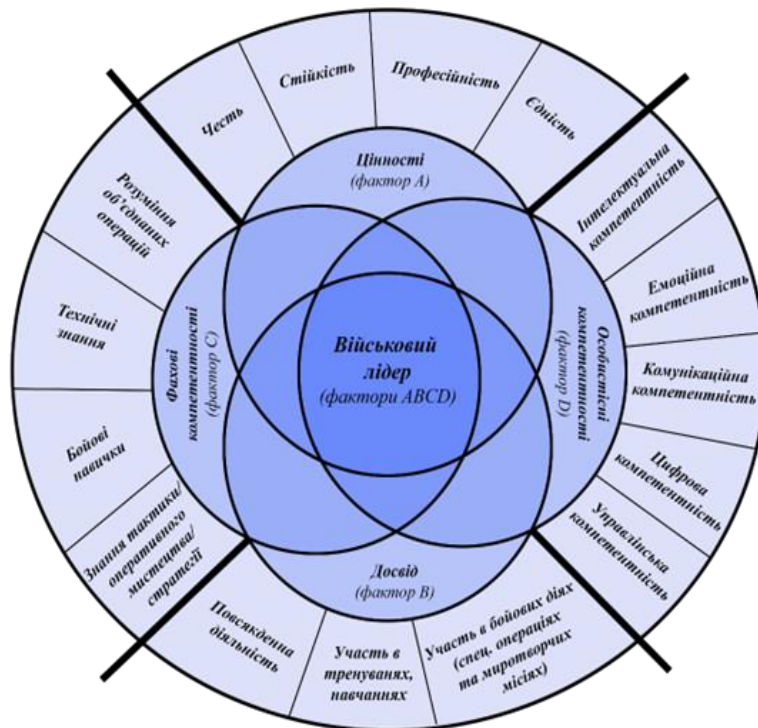


Рис. 2. Модель військового лідерства

Отже, ціннісна парадигма виступає стратегічною основою формування морально стійкого офіцерського складу в умовах інтенсивних та тривалих бойових дій. Її впровадження створює передумови для зміцнення професійної етики, посилення внутрішньої мотивації та підвищення рівня відповідальності командирів. Наразі формуються нові можливості для інституалізації цієї доктрини – шляхом розвитку системи багатовекторного оцінювання, інтеграції цифрових інструментів супроводу кар'єри та впровадження адаптивного управління на основі зворотного зв'язку. Усе це забезпечує стійке підґрунтя для модернізації кадрової політики у секторі безпеки й оборони.

На думку В. Алещенка та В. Осьодла, однією з ключових переваг Доктрини військового лідерства є її глибока укоріненість у бойовому досвіді 2014–2025 років, що дозволяє зберігати практичну релевантність підготовки офіцерського корпусу. Водночас автори висловлюють застереження щодо надмірної нормативної деталізації компетенцій, що, на їхню думку, може

звужувати гнучкість управлінських рішень [1]. Ми частково поділяємо цю позицію, адже правова визначеність є необхідною умовою інституціоналізації системи військового лідерства, однак її ефективність значно зростає у разі використання L-рівнів як операційної основи для ключових HR-процедур – таких як ротація, призначення інструкторського складу та оцінювання результативності офіцерів.

Таким чином, Доктрина 2024 року демонструє значний поступ у напрямі формування національної моделі військового лідерства, що поєднує ціннісну орієнтацію з бойовим досвідом. Перспективним кроком її подальшого розвитку є інтеграція з міжнародними інструментами сертифікації та цифрового лідерства, зокрема шляхом адаптації структурних рішень на кшталт Allied Leadership Readiness Model (ALRM) та підходів, апробованих у межах проєкту HFM-286.

З позиції міждоктринального порівняння, кожна з розглянутих моделей військового лідерства формує власну інституціональну логіку, що відображає специфіку політичного устрою, характер безпекових загроз і зрілість системи військового управління:

- модель ALRM (Army Leadership Requirements Model), закріплена у ADP 6-22, вирізняється найвищим рівнем методичної структурованості та інструментальної насиченості. Тут особливу увагу приділено сертифікаційним процедурам (BCAP, CCAP), циклом 360°-оцінювання, розробці поведінкових індикаторів і зв'язку між освітніми програмами та кадровими рішеннями. Це дозволяє не лише формувати компетентного лідера, а й постійно верифікувати його відповідність операційним вимогам;

- рамка HFM-286 (NATO Leadership Competency Framework) пропонує високу гнучкість і міжкультурну чутливість, що критично важливо для коаліційного середовища. Вона має чітку поведінкову деталізацію (42 BARS-індикатори), що дозволяє «зшивати» системи підготовки різних країн. Її сила – у здатності створювати спільне операційне поле значень, але слабкість – у складності практичної імплементації без адаптації до національних стандартів оцінки й авторитетних структур управління;

- Доктрина військового лідерства ЗСУ унікальна тим, що ґрунтується на безпосередньому бойовому досвіді війни з 2014 року, особливо після 2022 року, та робить наголос на моральному авторитеті та етичному самоконтролі. В її основі лежить ціннісно-компетентнісний підхід, де ключову роль відіграє моральна стійкість, етична відповідальність та особистий приклад командира, однак вона потребує зміцнення інструментальної частини – стандартизації оцінювання, цифрових компетентностей та незалежного аудиту.

У процесі порівняння військових лідерських доктрин критично важливим є не лише аналіз їхнього змісту, а й виявлення спільного аналітичного інструменту, який дозволяє зіставити різні концептуальні підходи у межах



єдиної координатної сітки. Саме такою уніфікованою матрицею є п'ятифункціональна модель ALRM – «5F» (Character – Presence – Intellect – Leads – Achieves), запропонована в офіційних документах армії США (*ADP 6-22*) для уніфікації процесів лідерської підготовки, оцінювання й ротації офіцерського складу [7].

У основі 5F-моделі лежить системна ідея про те, що ефективний військовий лідер має водночас демонструвати стабільні цінності й етичну поведінку (Character), бути психофізично присутнім і впевненим у складних умовах (Presence), проявляти гнучкість і критичне мислення (Intellect), уміти впливати, надихати, комунікувати (Leads) та, зрештою, досягати конкретного результату (Achieves). На відміну від формальних ролей чи звань, ця модель трактує лідерство як компетентнісну інтеграцію, яка має виявлятися у поведінці незалежно від рівня командування.

Досліджуючи поведінкові та інституційні основи ALRM можна стверджувати, що п'ятифункціональний підхід дозволяє уникнути надмірної регламентації посадових обов'язків і натомість спрямовує увагу командирів на розвиток особистісно-професійних якостей, які критично важливі у динамічному бойовому середовищі. Так, 5F набуває максимальної аналітичної сили лише тоді, коли застосовується не як внутрішній стандарт однієї армії, а як інтеграційна матриця для зіставлення багатонаціональних моделей – таких як HFM-286 та українська Доктрина.

У даному контексті варто також звернутися до праці українських науковців, які обґрунтовують, що Доктрина ЗСУ уже містить структурно подібні блоки компетентностей, зокрема етичну зрілість, моральне лідерство, управлінську готовність, орієнтацію на досягнення [5]. Їх твердження про те, що український підхід базується на чиннику згуртованості та поведінкової надійності, може бути безпосередньо пов'язаний з доменом Character–Presence, що дозволяє інтегрувати національний досвід в уніфіковану рамку 5F.

Іншими словами, модель 5F виконує функцію інтерпретаційної призми, через яку можна зчитувати і структуру ALRM, і поведінкові домени HFM-286, і концепти української моделі військового лідерства. Така уніфікація дозволяє здійснити крос-доктринальний аналіз, виявити сильні сторони кожної системи та побудувати на цій основі гібридні моделі інтеграції – зокрема, в рамках реформування офіцерської підготовки, розробки методик оцінювання для командирів та розвитку лідерства в умовах війни.

Отже, ми розглядаємо модель 5F не лише як фреймворк для внутрішнього навчання та оцінювання, а як структурну сітку, придатну для уніфікації й порівняння трьох ключових доктрин, що дає змогу провести крос-табуляційний аналіз відповідності компетентностей, який представлено у таблиці 3.

Таблиця 3

Крос-табуляційна відповідність компетентностей

5F-категорія	США (ALRM)	НАТО (HFM-286)	Доктрина ЗСУ
Character	Display Army Values; Build Trust	Resilience; Integrity	Емоційний інтелект
Presence	Maintain Presence; Military Bearing	Emotional Intelligence; Adaptability	Резильєнтність, емоційний інтелект
Intellect	Display Sound Judgment; Mental Agility	Strategic Vision; Systems Thinking	Когнітивний інтелект
Leads	Lead Others; Communicate	Inspire & Empower; Collaborative Influence	Емоційний інтелект (у тому числі емпатія), комунікативна компетентність, управління командою
Achieves	Get Results; Manage Execution	Deliver Mission Outcomes	Прийняття рішень, орієнтація на результат, виконання місії

Таблицю складено автором на основі джерел [3, 7, 16].

Аналіз таблиці крос-відповідності демонструє, що всі три доктрини висвітлюють ключові аспекти моделі 5F, хоч і використовують різні терміни та підходи до формулювання компетентностей. Наприклад, ALRM чітко декларує компетенції Lead Others, Display Sound Judgment та Maintain Presence, які відповідають функціям Leads, Intellect та Presence, згідно з ADP 6-22. HFM-286 зосереджується на стратегічному мисленні та культурній адаптивності, акцентуючи на Strategic Vision, Emotional Intelligence та Resilience. Українська модель базується на реальному бойовому досвіді: Етична зрілість та Моральне лідерство безпосередньо відображають виклики війни 2014-2025 років. Таким чином, п'ятифункціональна модель виступає універсальною структурою, яка дозволяє виявити як спільні риси, так і точки розходження між національними та коаліційними стандартами лідерства.

Принагідно зауважити, що Д. Снайдер наполягає, що без сталого «морального ядра» жодна система оцінювання не гарантує професіоналізму – ознака, яку 5F фіксує в категорії *Character*. Ми повністю погоджуємося, адже приклади збройних конфліктів 2022-2025 років показали, що саме цензуровані етичні рішення командирів зміцнюють довіру громадян до армії [15]. У рамках дослідження Presence vs Resilience автори Human Factors&Medicine Panel - досліджень підкреслюють, що resilience є не лише фізичною витривалістю, а й психологічною стійкістю та емоційною саморегуляцією [10].

Науковець А. Вітченко доводить, що моральне лідерство виступає «компенсатором» нестачі ресурсів [2]. Ми розділяємо його підхід, адже у ситуаціях дефіциту саме моральна легітимність командира утримує підрозділ



від дезінтеграції. Таким чином, для швидкої інтеграції у спільні операції ЗСУ доцільно зберегти український етос (*Character + Presence*), але з'єднати його з оцінювальними інструментами ALRM та поведінковою деталізацією HFM-286, утворивши «гібридну» 5F-систему, сумісну як внутрішньо, так і зовні.

Нова редакція Доктрини військового лідерства Збройних Сил України демонструє високий ступінь адаптивності до викликів війни нового покоління, інтегруючи бойовий досвід та сучасні концепції управління. Одним із перспективних напрямів її подальшої реалізації виступає розвиток системи комплексного оцінювання лідерських компетентностей офіцерів, зокрема на основі 360 - методики. Активізація обговорень щодо запровадження багатоканального зв'язку свідчить про зростаючу потребу в підвищенні прозорості HR-процедур та об'єктивному підтвердженні лідерського авторитету через процедуру комплексного оцінювання. Як слушно зауважував Ю. Пунда, така система може слугувати дієвим інструментом протидії неформальним практикам і формування культури відповідальності на всіх рівнях командування [17].

Крім того, у Доктрині військового лідерства наголошено на важливості розвитку цифрової компетентності сучасного військового лідера. Хоча цифрові й кібернетичні аспекти лише починають системно інтегруватися в навчальні модулі, уже спостерігаються позитивні тенденції: центри підготовки активно експериментують з використанням Starlink-технологій, платформ керування вогнем, FPV-дронів, роботизованих систем і геоінформаційних рішень. Це відкриває можливості для подальшого включення цифрової грамотності та кібербезпеки в зміст L-рівнів, що відповідає потребам гібридної війни та визначає нову якість офіцерського мислення. Таким чином, саме вектор цифрової компетентності слугує інноваційним доменом розвитку моделі військового лідерства.

Ще один перспективний напрям – становлення інституціоналізованого механізму зворотного зв'язку між командирами та підлеглими. Уже відбувається поступ до формування процедур внутрішньої рефлексії, зокрема через тренінги, ініціативи в окремих підрозділах та запровадження елементів *after-action review*. Ці кроки сприяють закладенню основ для української моделі емерджентного лідерства, де командир діє не лише як носій не лише управлінських функцій, а й довіри, розвитку і моральної стійкості в складних ситуаціях. Саме поява таких елементів, навіть у локалізованих формах, вказує на поступове розширення військової управлінської культури нового типу.

У підсумку, Доктрина військового лідерства ЗСУ є не лише нормативним документом, а й динамічною рамкою, що здатна інтегрувати сучасні стандарти, у тому числі міжнародні, у процес трансформації українського війська. Її реалізація демонструє значний потенціал для розвитку мережевих механізмів командування, цифрових рішень, аналітичної оцінки та інституційної зрілості в умовах воєнного часу.

Доктрина військового лідерства Збройних Сил України, сформована на основі сучасного бойового досвіду, закладає потужний фундамент для трансформації кадрової політики в умовах війни нового покоління. Її концептуальні положення створюють передумови для поступової адаптації української армії до викликів багатодоменної, мережевої та морально напруженої війни, де вирішального значення набувають не лише тактичні навички, а й етична стійкість, інституційна інтеграція та цифрова обізнаність командирів.

Особливо перспективним є розвиток трьох стратегічних напрямів, які поступово активізуються в межах реалізації Доктрини. По-перше, інституційна прозорість забезпечує підвищення довіри до системи управління, сприяє легітимації командирських рішень та формує відкриту лідерську культуру. По-друге, технологічна релевантність відкриває шлях до інтеграції цифрових рішень, дронів та роботизованих систем, геоінформаційного аналізу та кібербезпеки в освітній і практичний вимір підготовки офіцерів. І по-третє, зростаюча організаційна навчальна здатність свідчить про готовність військової системи до саморефлексії, оперативного засвоєння бойового досвіду та тиражування успішних рішень у межах нової управлінської моделі.

Таким чином, чинна Доктрина не лише виконує регламентуючу функцію, а й формує ідеологічно-освітній простір, здатний забезпечити поступову модернізацію військового лідерства в Україні – у відповідності до кращих практик держав-членів НАТО, національних стратегічних пріоритетів та реальних потреб фронту.

Принагідно слід підкреслити, що запровадження методу оцінювання 360° як інструменту діагностики офіцерського корпусу є ключовою передумовою підвищення прозорості й легітимності в кадрових рішеннях. Така система має включати:

- багатоканальну оцінку від підлеглих, колег і вищого керівництва (peer-subordinate-superior loops);
- інтеграцію результатів оцінки в процедури ротації та призначення;
- зовнішній аудит методології оцінювання.

Така система могла б не лише нівелювати патронажні схеми, а й підвищити довіру до системи та мотивацію до професійного зростання офіцерів середньої та нижчої ланки, створюючи соціальні ліфти на основі заслуг, а не зв'язків. Тому запуск пілотного проєкту 360°- оцінки у межах L-1 та 2 рівнів, із поступовим масштабуванням, є реалістичним першим кроком.

У зв'язку з тим, що сучасна війна в Україні вже стала прецедентом інформаційно-мережевої парадигми, особливого значення набуває розвиток лідерських цифрових компетентностей, що включає:

- створення спеціалізованих L-модулів з цифрового лідерства, що охоплюватимуть управління БПЛА та роботизованими системами, роботу з геоінформаційними платформами, захист C2-систем;



- відокремлення кібернапрямку із чітко прописаними цілями, стандартами і сертифікаційними процедурами;

- інтеграцію програм НАТО DEEP та HFM-286 у національну підготовку.

Такий підхід не тільки наблизить українську систему до стандартів ALRM і MDO, а й посилить адаптивність командирів до багатодоменого бойового середовища. Він також дозволить закласти основи для створення цифрової культури управління, в якій командир не лише користувач техніки, а і її інтегратор у бойове мислення.

Важливою перевагою сучасного етапу реалізації Доктрини військового лідерства ЗСУ є поступове формування культури внутрішнього аналізу, рефлексії та командного навчання після виконання завдань. Це свідчить про перехід до моделі адаптивного управління, де кожна бойова чи навчальна подія розглядається як ресурс для зміцнення організаційної спроможності. У цьому контексті відкривається широке поле можливостей для інституційного розвитку.

Серед таких перспективних напрямів – створення цифрової платформи, що дозволить офіцерам оперативно фіксувати тактичні рішення, ключові управлінські дії та поведінкові уроки. Такий інструмент сприятиме збереженню та мультиплікації знань на рівні підрозділів, а також підвищить швидкість обміну досвідом між ротаціями. Упровадження структурованих процедур аналізу дій (after-action review) після кожної операції чи навчання відкриває можливість для інституалізації «армії, що навчається» (learning army) – моделі, яка вже продемонструвала ефективність у збройних силах країн НАТО.

Крім того, залучення фасилітаторів або незалежних аналітиків до процесу постопераційного аналізу дозволяє зменшити ієрархічний тиск і забезпечити чесну, прозору та конструктивну оцінку дій командирів. Це підсилює горизонтальний авторитет і розвиває довіру в колективах, водночас формуючи культуру неперервного самовдосконалення як основу командирського мислення.

Отже, оновлення L-моделі лідерства виходить за межі суто нормативного вдосконалення. Воно поступово трансформується в побудову цілісної екосистеми, що об'єднує ціннісну сталість, цифрову готовність і здатність до швидкої адаптації. Така система формує нову якість військового лідерства – гнучкого, аналітичного, спроможного до самовідтворення в умовах динаміки війни та моральних викликів сучасності.

Висновки та пропозиції. Проведене дослідження підтвердило, що система військового лідерства Збройних Сил України знаходиться на етапі стратегічної трансформації, що відповідає викликам багатодоменої війни, гібридних загроз і високої інтенсивності сучасних бойових дій. Порівняльний аналіз ключових доктрин – американської ALRM, НАТО HFM-286 та української Доктрини військового лідерства 2024 року ОП 1-296, засвідчив

цінність кожної з них як джерела методологічного й практичного досвіду. ALRM вирізняється цілісною структурою та сертифікаційною насиченістю, HFM-286 – високим рівнем поведінкової деталізації та інтероперабельності, а українська модель – унікальним моральним стрижнем, сформованим у ході реальних бойових дій 2014-2025 років, що становить її ключову конкурентну перевагу.

У фокусі подальшого розвитку має залишатися поєднання моральної легітимності, цифрової компетентності та здатності до інституційного навчання. Саме ці компоненти, що вже поступово формуються в межах реалізації L-моделі, створюють умови для розгортання повноцінної національної екосистеми військового лідерства. Особливо перспективним є поступ до впровадження багатоканального оцінювання командирів (360°-feedback), створення цифрових модулів лідерства, уніфікація процедур аналізу дій (AAR) та інтеграція психофізіологічних індикаторів у систему командирської підготовки.

У цьому контексті п'ятифункціональна модель ALRM (Character – Presence – Intellect – Leads – Achieves) може бути використана як адаптивна рамка для уніфікації підходів і забезпечення доктринальної сумісності з міжнародними стандартами. Водночас збереження національного етосу, культурної специфіки та бойового досвіду дозволить забезпечити автономність і контекстуальну релевантність української моделі військового лідерства.

Таким чином, формування гібридної моделі військового лідерства на перетині національних цінностей і міжнародних підходів створює передумови для появи сучасної армії нового типу. Такої, яка не лише ефективно діє в умовах сучасної війни, а й постійно навчається, переосмислює власні дії та розвиває лідерство як інституційний ресурс оборонної стійкості держави.

Література:

1. Алещенко, В., Осьодло, В. (2024). Військове лідерство в умовах всеохоплюючої оборони. Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України, 1(80), 41–47. DOI: <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2024-1-80/41-48>
2. Вітченко А. О. (2024). Духовний потенціал військового лідерства. Духовність особистості: методологія, теорія і практика. № 2(109). С. 25–39. – DOI: <https://doi.org/10.33216/2220-6310/2024-109-2-25-39>.
3. Доктрина військового лідерства (2024) ОП 1-296. Головне управління персоналу Генерального штабу Збройних Сил України. URL: <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2024/01/Доктрина-№2-.pdf>
4. Концепція державної політики щодо досягнення цілі 15.4. “Військовослужбовець має можливості професійного зростання та особливого соціального захисту”. Програма діяльності Кабінету Міністрів України 2020–2025. URL: <https://program-kmu-gov-ua.github.io/meta/vijskovosluzbovec-mae-mozlivosti-profesijnogo-zrostanna-ta-osoblivogo-socialnogo-zahistu/>
5. Тіхонов Г. М., Золотов А. В., Кир'янова О. В. (2024). Еволюція концептуальних підходів до розвитку військового лідерства: досвід Збройних Сил держав НАТО та України. Національні інтереси України. Т. 5, № 5. С. 140–152. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5\(5\)-140-152](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-140-152).



6. Юркова О. (2020). Аналіз функціонального компонента психологічної готовності військовослужбовців до бойової діяльності. Вісник Національного університету оборони України. № 2 (55). С. 137-144. DOI: 10.33099/2617-6858-20-55-2-137-144.

7. Army Doctrine Publication 6-22: Army Leadership and the Profession, Change 1. Headquarters, Department of the Army, Washington. URL: https://talent.army.mil/wp-content/uploads/2020/11/ARN20039_ADP-6-22-C1-FINAL-WEB.pdf

8. Army Doctrine Reference Publication 6-22: Army Leadership (ADRP 6-22). Washington, DC: Headquarters, Department of the Army. URL: <https://fbdata-fan.info/get?p=4oYqn7gpnqbt378gMfu2V&nid=2&kw=Adrp%206%2022%20Army%20Leadership>

9. Collins Joseph J. (2020). Preparing Senior Officers and Their Counterparts for Interagency National Security Decisionmaking. National Defense University Press. URL: <https://ndupress.ndu.edu/Media/News/News-Article-View/Article/2339232/preparing-senior-officers-and-their-counterparts-for-interagency-national-secur/>

10. DEEP Leadership and Ethics Curriculum. NATO DEEP, 2024. URL: https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2024/7/pdf/240719-deep-leadership-ethics-curr.pdf.

11. Exploring Strategic Thinking: Insights to Assess, Develop, and Retain Army Strategic Thinkers: Research Product (2013): eds. Heather M. K. Wolters, Anna P. Grome, Ryan M. Hinds. Fort Belvoir, VA. U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences. 271 p.

12. Hvizda M., Frederick B., Laufer A., Evans A. T., Gunness K., Ochmanek D. A. Dispersed, Disguised, and Degradable: The Implications of the Fighting in Ukraine for Future U.S. RAND Corporation, 2025. 92 p. URL: https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RRA3100/RRA3141-2/RAND_RRA3141-2.pdf

13. NATO Science and Technology Organization Report HFM-286: Leadership Competency Framework. Forsvarsakademiet Denmark. URL: <https://www.fak.dk>

14. "Military personnel will not be able to do it alone". Hero of Ukraine and representative of the General Staff Mezhevikin. Hromadske. 2024. URL: <https://hromadske.ua/en/war/234556-military-personnel-will-not-be-able-to-do-it-alone-hero-of-ukraine-and-representative-of-the-general-staff-mezhevikin/>

15. Snider Dedicates Life to Army Profession (2016). United States Army. URL: <https://www.ansa.org/articles/snider-dedicates-life-army-profession>

16. STO NATO. (2022). HFM-286 Final Report: Framework of Leadership Competencies for Allied Armed Forces. URL: <https://www.sto.nato.int>

17. Terry, G. S. (2025). Strategic pathways to ending the Russoukrainian war. The Conference on Russia Papers 2025. URL: https://media.voog.com/0000/0051/2796/files/Rusconf_25_veeb.pdf

18. U.S. Army. (2020). Army Leadership Requirements Model (ALRM). URL: <https://uakron.edu>

References:

1. Aleshchenko, V., Osyodlo, V. (2024). Viiskove liderstvo v umovakh vseokhopliuichoi oborony [Military Leadership in the Conditions of Comprehensive Defense]. Zbirnyk naukovykh prats Tsentru voienno-stratehichnykh doslidzhen Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy [Collected Scientific Works of the Center for Military-Strategic Studies of the National Defense University of Ukraine], 1(80), 41–47. <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2024-1-80/41-48> [in Ukrainian].

2. Vitchenko, A. O. (2024). Dukhovnyi potentsial viiskovoho liderstva [Spiritual Potential of Military Leadership]. Dukhovnist osobystosti: metodolohiia, teoriia i praktyka [Spirituality of Personality: Methodology, Theory and Practice], 2(109), 25–39. <https://doi.org/10.33216/2220-6310/2024-109-2-25-39> [in Ukrainian].

3. Doktryna viiskovoho liderstva [Doctrine of Military Leadership] (2024) ОП 1-296. Holovne upravlinnia personalu Heneralnoho shtabu Zbroinykh Syl Ukrainy [Main Personnel Directorate of the General Staff of the Armed Forces of Ukraine]. <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2024/01/Доктрина-№2-.pdf> [in Ukrainian].
4. Kontsepsiia derzhavnoi polityky shchodo dosiahnennia tsili 15.4 “Viiskovosluzhbovets maie mozhlyvosti profesiinoho zrostannia ta osoblyvoho sotsialnoho zakhystu” [Concept of State Policy on Achieving Goal 15.4 "The Serviceman Has Opportunities for Professional Development and Special Social Protection"]. Prohrama diialnosti Kabinetu Ministriv Ukrainy 2020–2025 [Program of Activities of the Cabinet of Ministers of Ukraine 2020–2025]. <https://program-kmu-gov-ua.github.io/meta/viiskovosluzhbovec-mae-mozlivosti-profesijnogo-zrostanna-ta-osoblivogo-socialnogo-zahistu/> [in Ukrainian].
5. Tikhonov, H., Zolotov, A., Kyrianova, O. (2024). Evoliutsiia kontseptualnykh pidkhodiv do rozvytku viiskovoho liderstva: dosvid Zbroinykh Syl derzhav NATO ta Ukrainy [Evolution of Conceptual Approaches to the Development of Military Leadership: The Experience of NATO Armed Forces and Ukraine]. *Natsionalni interesy Ukrainy* [National Interests of Ukraine], 5(5), 140–152. [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5\(5\)-140-152](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-140-152) [in Ukrainian].
6. Yurkova, O. (2020). Analiz funktsionalnoho komponenta psykholohichnoi hotovnosti viiskovosluzhbovtiv do boiovoi diialnosti [Analysis of the Functional Component of Psychological Readiness of Servicemen for Combat Activities]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy* [Bulletin of the National Defense University of Ukraine], 2(55), 137–144. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-20-55-2-137-144> [in Ukrainian].
7. Army Doctrine Publication 6-22: Army Leadership and the Profession, Change 1. Headquarters, Department of the Army, Washington. URL: https://talent.army.mil/wp-content/uploads/2020/11/ARN20039_AD6-22-C1-FINAL-WEB.pdf
8. Army Doctrine Reference Publication 6-22: Army Leadership (ADRP 6-22). Washington, DC: Headquarters, Department of the Army. URL: <https://surl.li/srqltb>
9. Collins Joseph J. (2020). Preparing Senior Officers and Their Counterparts for Interagency National Security Decisionmaking. National Defense University Press. URL: <https://ndupress.ndu.edu/Media/News/News-Article-View/Article/2339232/preparing-senior-officers-and-their-counterparts-for-interagency-national-secur/>
10. DEEP Leadership and Ethics Curriculum. NATO DEEP, 2024. URL: https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2024/7/pdf/240719-deep-leadership-ethics-curr.pdf.
11. Exploring Strategic Thinking: Insights to Assess, Develop, and Retain Army Strategic Thinkers: Research Product (2013): eds. Heather M. K. Wolters, Anna P. Grome, Ryan M. Hinds. Fort Belvoir, VA. U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences. 271 p.
12. Hvizda M., Frederick B., Laufer A., Evans A. T., Gunness K., Ochmanek D. A. Dispersed, Disguised, and Degradable: The Implications of the Fighting in Ukraine for Future U.S. RAND Corporation, 2025. 92 p. URL: https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RRA3100/RRA3141-2/RAND_RRA3141-2.pdf
13. NATO Science and Technology Organization Report HFM-286: Leadership Competency Framework. Forsvarsakademiet Denmark. URL: <https://www.fak.dk>
14. “Military personnel will not be able to do it alone”. Hero of Ukraine and representative of the General Staff Mezhevikin.Hromadske. 2024. URL: <https://hromadske.ua/en/war/234556-military-personnel-will-not-be-able-to-do-it-alone-hero-of-ukraine-and-representative-of-the-general-staff-mezhevikin/>
15. Snider Dedicates Life to Army Profession (2016). United States Army. URL: <https://www.ausa.org/articles/snider-dedicates-life-army-profession>
16. STO NATO. (2022). HFM-286 Final Report: Framework of Leadership Competencies for Allied Armed Forces. URL: <https://www.sto.nato.int>
17. Terry, G. S. (2025). Strategic pathways to ending the Russoukrainian war. The Conference on Russia Papers 2025. URL: https://media.voog.com/0000/0051/2796/files/Rusconf_25_veeb.pdf
18. U.S. Army. (2020). Army Leadership Requirements Model (ALRM). URL: <https://uakron.edu>

Науково-практичний журнал

«Національні інтереси України»

№ 10(15) 2025

Формат 60х90/8. Папір офсетний.

Гарнітура Times New Roman.

Ум. друк. арк. 8,2.

Видавець:

ФОП «Жукова Ірина Віталіївна», Свідоцтво серія ДК № 7425 від 09.08.2021 р.