



Наукові перспективи
Видавнича група



ЖУРНАЛ
Національні інтереси

України



*Створимо переможне
майбутнє України разом*

11(16)
2025

Військова академія (м. Одеса)

Видавнича група «Наукові перспективи»

*Всеукраїнська асамблея докторів наук з державного
управління*

«Національні інтереси України»

№ 11(16) 2025

2025

Military Academy (Odesa)

Scientific Perspectives Publishing Group

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

«National interests of Ukraine»

№ 11(16) 2025

2025

ISSN 3041-1793 Online

УДК 0/3+7/8]:001.31](477)(051)

DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-11\(16\)](https://doi.org/10.52058/3041-1793-11(16))

**“Національні інтереси України”: науково-практичний журнал. 2025.
№ 11(16) 2025. С. 1632.**



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 10.11.2025, № 4/11-25)

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)

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

Кушнарєва 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)
Оронець 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)

Третяк 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, України)

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



ЗМІСТ

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

Andrushko O., Olytskyi O., Horpynych P. <i>ARMED COVER FOR MILITARY TRANSPORT ROUTES IN AREAS OF COMBAT OPERATIONS</i>	22
Olytskyi O., Sich R. <i>EVOLUTION OF SMALL ARMS IN THE CONTEXT OF COMBATING UNMANNED AERIAL VEHICLES</i>	33
Sviatskyi V.V., Yeromin P.M. <i>REFORMING SECURITY EDUCATION PROGRAMS IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS OF UKRAINE UNDER THE INFLUENCE OF WAR</i>	42
Torichnyi V., Butryk Ye. <i>FORMATION OF LEADERSHIP QUALITIES OF HEADS OF STATE BORDER GUARD UNITS IN THE SYSTEM OF THE STATE BORDER GUARD SERVICE OF UKRAINE: THEORETICAL AND ORGANIZATIONAL BASES</i>	53
Акімов О.О., Шикула Р.Р. <i>РОЗВИТОК СИСТЕМИ РЕКРУТИНГУ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ</i>	63
Балагур Л.О., Карасьов Д.Л., Катеринчук В.С. <i>РЕКОМЕНДАЦІЇ ШТАБУ ПРИКОРДОННОГО ЗАГОНУ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ ЗАХОДІВ ТАКТИЧНОГО МАСКУВАННЯ ОХОРОНИ ДЕРЖАВНОГО КОРДОНУ</i>	83
Габорець О.А., Лунгол О.М. <i>СОЦІАЛЬНА ІНЖЕНЕРІЯ ЯК ФЕНОМЕН ІНФОРМАЦІЙНОГО ВПЛИВУ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ</i>	95

Глуздань О.П., Залож В.В., Мальцев А.Ю. <i>МЕТОДИКА ВИБОРУ КЕРІВНИКОМ ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОР- ДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ ОПТИМАЛЬНОГО СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</i>	105
Гончаренко О.Ю., Манжос О.О., Янчук М.Д., Наумкін М.В. <i>РАДІАЦІЙНА БЕЗПЕКА ЯК СКЛАДОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ: АНАЛІЗ ІНЦИДЕНТІВ ІЗ ДЖЕРЕЛАМИ ІОНІЗУЮЧОГО ВИПРОМІНЮВАННЯ (2020–2025 рр.)</i>	123
Гула В.В., Прокопенко Д.М. <i>АНАЛІЗ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЇ БАЗИ З ПИТАНЬ ПРИКОРДОННОГО КОНТРОЛЮ НА ДЕРЖАВНОМУ КОРДОНІ УКРАЇНИ З РЕСПУБЛІКОЮ МОЛДОВА В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАХОДІВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ</i>	141
Гула В.В., Соколовська С. С. <i>ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПОТОЧНОГО КОНТРОЛЮ ПІДГОТОВКИ ПРИКОРДОННИКІВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ</i>	152
Дашко П.В., Дегтяр О.А., Висоцький О. М., Золотухіна А.В. <i>ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗАСОБІВ ЗВ'ЯЗКУ В ЗСУ</i>	164
Дегтяр О.А., Мазулевський О.Є. <i>СИСТЕМА ЗАХИСТУ ДЕРЖАВНИХ ЕЛЕКТРОННИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ У КОНТЕКСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ</i>	177
Дегтяр О.А., Остапчук В.М. <i>ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ В БЕЗПІЛОТНИХ ПЛАТФОРМАХ: ШИФРУВАННЯ ТА АВТЕНТИФІКАЦІЯ</i>	189
Дягель Д.А. <i>УПРАВЛІНСЬКА ДИСКРЕЦІЯ В ОПЕРАТИВНО-СЛУЖБОВІЙ ДІЯЛЬ- НОСТІ ОФІЦЕРА-ПРИКОРДОННИКА</i>	199
Залож В.В., Бамбуза Д.В. <i>МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ СПРОМОЖНОСТІ АРТИЛЕРІЙСЬКИХ ПІДРОЗДІЛІВ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ ТА ЇХ ЗДАТНОСТІ ВИКОНУВАТИ ЗАВДАННЯ ЗА ПРИЗНАЧЕННЯМ</i>	213



Золотов А.В. <i>КОМПЕТЕНТІСНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ: ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ</i>	228
Ігнат'єв А. <i>ОБГРУНТУВАННЯ КОМПЛЕКСУ ПОКАЗНИКІВ І КРИТЕРІЇВ ОЦІНЮВАННЯ СТАНУ ТА РІВНЯ ВОЄННОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ</i>	249
Калашник Г.А., Бєлий С.В. <i>УДОСКОНАЛЕННЯ АЛГОРИТМІВ КОРЕКЦІЇ ІНЕРЦІАЛЬНОЇ НАВІГАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ЛІТАЛЬНОГО АПАРАТУ В УМОВАХ ЗНИКНЕННЯ СИГНАЛУ СУПУТНИКОВОЇ НАВІГАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ</i>	261
Каракуркчі Г.В. <i>УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ПРИСВОЄННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КВАЛІФІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧАМ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ У ГАЛУЗІ ВОЄННИХ НАУК</i>	273
Карнаш Є.І. <i>ВЗАЄМОДІЯ СТРУКТУР РОЗВІДКИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ ТА ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВИКОНАННЯ ОБОРОННИХ ОПЕРАЦІЙ</i>	284
Катеринчук В.С., Гула В.В., Бибик Н.Е., Міщенко Н.М. <i>УПРАВЛІННЯ ПРИКОРДОННИМ КОНТРОЛЕМ НА ДІЛЯНЦІ ВІДДІЛЕННЯ ІНСПЕКТОРІВ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ</i>	295
Кіреєва О.С. <i>ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ОПЕРАТИВНО-РОЗШУКОВОГО ПІДРОЗДІЛУ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ ЩОДО ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</i>	307
Когут П.В. <i>РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ КОНВЕНЦІЙ У ДОТРИМАННІ ПРАВ ЛЮДИНИ В ЗОНІ ВЕДЕННЯ АКТИВНИХ БОЙОВИХ ДІЙ</i>	320
Кушнір О.М., Кириленко В.А., Цибульський С.І. <i>РОЗВИТОК СТАНУ ВОЄННОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ (ретроспективний аналіз з 2014-2025 рр.)</i>	330

- Макогон О.А., Заверуха Г.В., Новосьолов Ю.К., Музичак А.З.,
Слепінч О.С., Лаврут Т.В., Марченко О.В., Рудий А.В.** 341
*ВИКОРИСТАННЯ МАТЕМАТИЧНОГО АПАРАТУ КОРЕЛЯЦІЙНОГО
АНАЛІЗУ ТА ТЕОРІЇ ЙМОВІРНОСТІ ДЛЯ ОЦІНКИ ВЛАСТИВОСТЕЙ
МІСЦЕВОСТІ ПРИ ПЛАНУВАННІ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ВСЕБІЧНОГО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У ЗОНІ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ*
- Мартинюк О.В.** 356
*НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ
У СФЕРІ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВНОГО КОРДОНУ УКРАЇНИ*
- Мисик А.Б., Карасьов Д.Л.** 384
*МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ СПРОМОЖНОСТЕЙ ПРИКОРДОННОГО
ЗАГОНУ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ ЩОДО
ВИКОНАННЯ ЗАВДАНЬ У СКЛАДІ СИЛ ОБОРОНИ*
- Мостовий А.І., Дзяворук А.Д., Дацко М.В., Полудень Д.О.** 394
*ПІДГОТОВКА ПЕРСОНАЛУ ДО НЕСЕННЯ СЛУЖБИ В ПУНКТАХ ПРО-
ПУСКУ ЧЕРЕЗ ДКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ*
- Панченко О.А., Несін В.В.** 407
*ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ КОМПОНЕНТІВ РОБОЧОГО СЕРЕДОВИЩА
ДІОКСИДУ ВУГЛЕЦЮ НА РОЗВИТОК КОРОЗІЇ МАТЕРІАЛУ ЗВАРНИХ
БАЛОНІВ МАЛОГО ОБ'ЄМУ*
- Попов М.П., Сліпенюк В.В., Клименко А.С.** 425
*ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ У КАДРОВІЙ ПОЛІТИЦІ ЯК ВІДПОВІДЬ НА
ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ*
- Рижов І.М., Ящук П.В.** 442
*КОМУНІКАЦІЙНА БЕЗПЕКА ТА ЦИФРОВА ГІГІЄНА ОСОБИ ЯК
СКЛАДОВІ ВІТАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ КРИЗИ ТА ОКУПАЦІЇ*
- Самойленко О.О., Бацуровська І.В., Курепін В.М.** 461
*КІБЕРГІГІЄНА ТА БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ЯК КЛЮЧОВІ
ЕЛЕМЕНТИ ЦИФРОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ*
- Семенов М.В., Масіц В.В.** 477
*ЕВОЛЮЦІЯ FPV-ДРОНІВ У ВІЙНІ В УКРАЇНІ: ВІД РАДІОКЕРУВАННЯ
ДО ОПТОВОЛОКНА*



- Строков І.В., Денисенко В.В.** 485
РОЗВИТОК НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНОГО ВИХОВАННЯ В НАЦІОНАЛЬНІЙ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ
- Ткаченко А.Л., Коротченко Л.А., Дегтяр О.А.** 494
АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМ ТЕХНІЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ЗВ'ЯЗКУ
- Торічний В.О., Залож В.В., Шашкун І. В.** 510
АНАЛІЗ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ ОБ'ЄКТІВ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ
- Тушко Д.А.** 521
МЕТОДИЧНИЙ АПАРАТ (ПОКАЗНИКИ, КРИТЕРІЇ, МОДЕЛЬ ТА МЕТОДИКА) ОЦІНКИ СПРОМОЖНОСТЕЙ ПРИКОРДОННОГО ЗАГОНУ ВИКОНУВАТИ ЗАВДАННЯ В УМОВАХ УСКЛАДНЕННЯ ОБСТАНОВКИ НА ДІЛЯНЦІ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ
- Хоменко Є.В., Бесараб П.М., Венгер О.О., Тулинський А.О., Швець В.Ю.** 532
РОЗВИТОК ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ВЗВОДНИХ ОПОРНИХ ПУНКТІВ
- Чорномидз А.В., Луканюк М.І.** 543
МЕДИЧНА ДЕЗІНФОРМАЦІЯ ЯК ЗБРОЯ: АНАЛІЗ РОСІЙСЬКИХ ІНФОРМАЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ОПЕРАЦІЙ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ПРОТИ УКРАЇНИ
- Чорнопіщук І.М., Мельничук Ю.П.** 559
ОЦІНКА БОЙОВИХ СПРОМОЖНОСТЕЙ ПРИКОРДОННОГО ЗАГОНУ ПІД ЧАС ВИКОНАННЯ ЗАВДАНЬ В КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ ВОЄННОГО ХАРАКТЕРУ

РОЗДІЛ «Право»

- Dekusar H.G., Rizvanova K.Ye.** 572
CONTEMPORARY CHALLENGES IN COUNTERING TERRORISM: INTERNATIONAL AND NATIONAL EXPERIENCE
- Timashov V.O., Osadchyi O.Ye.** 579
PROBLEMS OF DETERMINING THE COMPONENTS OF AN ADMINISTRATIVE OFFENSE IN THE LAND SPHERE

Андрусак Г.М., Гусак О.П. <i>ТРАНСГРАНИЧНЕ ПОШИРЕННЯ ФОТОГРАФІЙ У ВОЄННИЙ ЧАС</i>	588
Антошкіна В.К., Кузьменко О.В. <i>ОСОБЛИВОСТІ УКЛАДЕННЯ ДОГОВОРУ ПРО ВИЗНАЧЕННЯ МІСЦЯ ПРОЖИВАННЯ ДИТИНИ, СПОСОБІВ УЧАСТІ У ЇЇ ВИХОВАННІ ТА УТРИМАННІ</i>	603
Войцехівський С.В. <i>ВИКОРИСТАННЯ МАТЕРІАЛІВ КОНТРРОЗВІДУВАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В КРИМІНАЛЬНОМУ ПРОВАДЖЕННІ</i>	618
Воліков Т.А. <i>КОНЦЕПЦІЯ КРИМІНАЛІСТИЧНОЇ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА ЇЇ ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ МЕТОДИКИ РОЗСЛІДУВАННЯ КРИМІНАЛЬНИХ ПРАВОПОРУШЕНЬ ПРОТИ ВЛАСНОСТІ</i>	637
Граб М.І., Гумовський О.О. <i>ВЗАЄМОДІЯ МІЖНАРОДНОГО КРИМІНАЛЬНОГО ПРАВА ТА МІЖНАРОДНОГО ГУМАНІТАРНОГО ПРАВА У КВАЛІФІКАЦІЇ ВОЄННИХ ЗЛОЧИНІВ</i>	648
Гринько Р.В., Боднар-Козубей І.М. <i>ЩОДО ПРОБЛЕМАТИКИ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ З МІСЦЕВИМИ ОРГАНАМИ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ ТА ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У СФЕРІ ПРИКОРДОННОЇ БЕЗПЕКИ ПІД ЧАС ДІЇ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ</i>	658
Дідківська Г.В. <i>СУБ'ЄКТИ ВЧИНЕННЯ НЕЦІЛЬОВОГО ВИКОРИСТАННЯ БЮДЖЕТНИХ КОШТІВ</i>	671
Дюкарева С.В. <i>ПРОЦЕСУАЛЬНІ СТРОКИ У СПРАВАХ ПРО ЗАСТОСУВАННЯ САНКЦІЙ ПРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАЦІОНАЛЬНИХ ІНТЕРЕСІВ УКРАЇНИ</i>	679
Єрофєєнко Л.В., Гриценко А.М. <i>ВИКОРИСТАННЯ ГЕНЕРАТИВНОГО ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ МОДЕЛЮВАННЯ КРЕДИТНИХ РИЗИКІВ: ПРАВОВІ ТА ЕТИЧНІ АСПЕКТИ</i>	686



- Желудько В.С., Кисельов А.О., Паслюченко О.О., Рябов В.О., Шмаюн К.С.** 697
ОСОБЛИВОСТІ ВИЯВЛЕННЯ ПІДРОЗДІЛАМИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ ІНФОРМАЦІЇ ПРО ПРОДАЖ ЗБРОЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ
- Замрига А.В.** 707
ПРАВОВИЙ СТАТУС БІЖЕНЦІВ У СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОГО ПРАВА: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ВИКЛИКИ ПРАКТИЧНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ
- Зеленський Є.С., Хлівна М.А.** 716
СИМУЛЯТОРИ ВОГНЕВОЇ ПІДГОТОВКИ: ЯК СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЗМІНЮЮТЬ ТРЕНУВАННЯ УКРАЇНСЬКИХ ПОЛІЦЕЙСЬКИХ
- Івашківська А.О.** 725
ОСОБЛИВОСТІ РЕЄСТРАЦІЇ ПРАВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ СУБ'ЄКТАМИ ВЛАДНИХ ПОВНОВАЖЕНЬ
- Кавчак О., Гаврилюк І.** 733
ПРЕВЕНЦІЯ ДОМАШНЬОГО НАСИЛЬСТВА ВЧИНЕНОГО ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦЯМИ
- Кімакович Я.О.** 743
«ОКРЕМІ АСПЕКТИ РОЗГЛЯДУ КРИМІНАЛЬНИХ СПРАВ ЩОДО КОЛАБОРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ»
- Колосовський Є.Ю., Жидовцев Я.В.** 753
ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ КОМПЛАЄНС У ФІНАНСОВИХ РОЗСЛІДУВАННЯХ: ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНИЙ АСПЕКТ
- Кондюк В.І.** 765
ГЕНЕЗИС І СУЧАСНЕ РОЗУМІННЯ ДЕНОНСАЦІЇ У МЕХАНІЗМІ ПРИПИНЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ДОГОВІРНИХ ВІДНОСИН
- Кушнір Я.О., Тарасюк О.А.** 774
АКТУАЛЬНІ ДЕТЕРМІНАНТИ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПРАВОПОРУШЕНЬ У ПРИКОРДОННІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА НАПРЯМИ ПРОФІЛАКТИКИ
- Легенький М.І.** 793
ЗАГАЛЬНІ ПРИНЦИПИ ПРАВА У ДІЯЛЬНОСТІ СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНИХ СУДІВ

Лепей М.В.

805

*ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ВИЯВЛЕННЯ НЕГАТИВНИХ ОБСТАВИН ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ СЛІДЧИХ (РОЗШУКОВИХ) ДІЙ***Маньгора В.В., Чайка Р.А., Яковець О.О.**

814

*ПРАВОВИЙ СТАТУС УПОВНОВАЖЕНОГО У СПРАВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СУДУ З ПРАВ ЛЮДИНИ***Налуцишин В.В., Налуцишин В.В., Налуцишин Р.В.**

825

*КРИМІНАЛЬНО-ПРАВОВІ ЗАХОДИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД***Павлів-Самоїл Н.П., Хомко Л.В.**

836

*ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ: НАЦІОНАЛЬНЕ ТА МІЖНАРОДНЕ ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ***Порохнявий А.В.**

847

*ЗНАЧЕННЯ ФІЗИЧНОЇ ПІДГОТОВКИ ПОЛІЦЕЙСЬКИХ У БОЙОВИХ УМОВАХ***Руданецька О.С.**

855

*ТРАНСФОРМАЦІЯ ТРУДОВОГО ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ГНУЧКІ ФОРМИ ЗАЙНЯТОСТІ ТА ПРАВОВИЙ ЗАХИСТ ПРАЦІВНИКІВ***Уткіна М.С.**

865

*АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ У МЕДИЧНІЙ СФЕРІ***Чемерис М.С.**

875

*МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІЧНА ДОПОМОГА ЯК ВИД НАДХОДЖЕНЬ ДО ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ: ПОНЯТТЯ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ***Чорна В.Г., Кузьменко О.В., Панченко М.В.**

890

*АДМІНІСТРАТИВНА ПРОЦЕДУРА ЯК ІНСТРУМЕНТАЛІЗОВАНИЙ МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: КОМПАРАТИВІСТСЬКА РЕКОНФІГУРАЦІЯ НОРМАТИВНИХ МОДЕЛЕЙ АВСТРІЇ, НІМЕЧЧИНИ, ІСПАНІЇ, НІДЕРЛАНДІВ ТА УКРАЇНИ***Чорномаз О.Б.**

901

ТРАНСФОРМАЦІЯ ДОМАШНЬОГО НАСИЛЬСТВА В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ ВІД КОНТРОЛЮ ПАРОЛІВ І СТЕЖЕННЯ В МЕСЕНДЖЕРАХ ДО ЗЛОВЖИВАННЯ ГЕОЛОКАЦІЄЮ



Чудненко В.О. 911
ВИДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЕКОНОМІЧНИХ ЗАСОБІВ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ПЕДОСФЕРОЮ В УКРАЇНІ

Шопіна І.М. 921
ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ ПІД ЧАС ПРОХОДЖЕННЯ ВІЙСЬКОВОЇ СЛУЖБИ

РОЗДІЛ «Економіка»

Бєлкін І.В., Ровишина А.С. 928
СТАЛИЙ МАРКЕТИНГ У СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ АГРОВИРОБНИКІВ

Гончар С.Й. 940
РОЛЬ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ ТА ПІДВИЩЕННІ ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ

Лихолат С.М., Кохан М.І. 950
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЛОГІСТИКИ ЯК ІМПЕРАТИВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ НЕОЕКОНОМІКИ

Мазіашвілі А.Р. 962
МЕХАНІЗМ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Парфенюк Є.І., Міга В.К., Рішняк О.Р. 974
СТРАТЕГІЧНІ ІНВЕСТИЦІЇ В ЦИФРОВУ ІНФРАСТРУКТУРУ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Савич А.В., Беззубець Т.Я., Неминуща Т.М., Власовська Т.Г. 985
СИСТЕМА ТЕХНІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТА ЇЇ ВПРОВАДЖЕННЯ У СФЕРУ СТРАХОВОГО ФОНДУ ДОКУМЕНТАЦІЇ УКРАЇНИ

Свінцов О.М., Левандовський Є.А., Сисюк В.І. 997
ЦИФРОВІ ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ МСП У ПОШТОВО-ЛОГІСТИЧНОМУ СЕКТОРІ

Сторожев Р.І., Шкурко Я.І., Іоффе М.В. 1010
ФОРМУВАННЯ ДОБРОЧЕСНОГО КОРПОРАТИВНОГО СЕРЕДОВИЩА: СИНЕРГІЯ ПРАВА, ЕТИКИ ТА МІЖКУЛЬТУРНИХ КОМУНІКАЦІЙ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАВ ЛЮДИНИ В БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

РОЗДІЛ «Публічне управління та адміністрування»

- Abramova I.O., Babenko A.P.** 1022
STRATEGIC MANAGEMENT OF YOUTH CENTERS AS A COMPONENT OF THE DEVELOPMENT OF REGIONAL YOUTH INFRASTRUCTURE
- Havryltsiv M.** 1030
LEGAL PRINCIPLES FOR THE PROTECTION OF THE NATIONAL INTERESTS OF THE STATE FOR ENSURING THE SOVEREIGNTY AND TERRITORIAL INTEGRITY OF UKRAINE
- Kolisnichenko N.M.** 1042
SPECIFIC FEATURES OF LOCAL COMMUNITY DEVELOPMENT IN TIMES OF CRISES AND TRANSFORMATIONS: STATUS, INFRASTRUCTURE, INVESTMENT, DIGITALIZATION, AND SECURITY
- Антипенко І.В., Михно В.В.** 1053
ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ НАЛЕЖНОГО ВРЯДУВАННЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО ГОСПОДАРЮВАННЯ УКРАЇНИ
- Весоловська М.К., Карковська В.Я., Головчак М.І.** 1062
ІНСТИТУЦІЙНА СТІЙКІСТЬ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК ЧИННИК ДЕРЖАВНОЇ ЖИТТЄЗДАТНОСТІ: УПРАВЛІНСЬКИЙ ВИМІР
- Войчук М.В., Словік Х.О.** 1075
КОНСУЛЬТАТИВНО-ДОРАДЧІ ОРГАНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОЇ СПІВУЧАСТІ В УПРАВЛІННІ ГРОМАДОЮ: ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ
- Гайдученко С.О., Швед А.Б., Коляда Т.А.** 1083
МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ОБОРОННОЮ ПРОМИСЛОВІСТЮ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ
- Гончаренко В.С.** 1093
ВПЛИВ НАЦІОНАЛЬНО-КУЛЬТУРНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА НА РОЗРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЮ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПОВОЄННОГО ПЕРІОДУ



- Гошовська В.А., Аніщенко Д.В.** 1103
РЕТРОСПЕКТИВНИЙ АНАЛІЗ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ З РОЗВИТКУ АВТОТРАНСПОРТНОГО СПОЛУЧЕННЯ
- Даниленко Л.І., Рейтерович І.В.** 1112
СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ З РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОГО СПОЛУЧЕННЯ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД
- Даниляк О.О.** 1121
ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ ІНСТИТУТУ ІНТЕРПЕЛЯЦІЇ
- Дешко Л.М.** 1133
НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КОАЛІЦІЇ ДЕПУТАТСЬКИХ ФРАКЦІЙ
- Зарубенко А.О.** 1159
ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ У НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ ПРОТИДІЇ КІБЕРЗЛОЧИННОСТІ
- Костенюк Н.І.** 1170
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ІНТЕГРАЦІЇ ШІ У ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
- Кравченко Т.А., Гудзь П.В., Нечаєва І.А.** 1180
ПРІОРИТЕТИ ІНВЕСТИВАННЯ МІСЦЕВИХ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ, ЯК ІМПЕРАТИВИ АКТИВІЗАЦІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ
- Криштанович С.В.** 1202
ПОЛІТИЧНА КОРЕКТНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОМУНІКАЦІЇ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
- Максимов О.Ю.** 1211
ФОРМУВАННЯ ЄДИНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АВІАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ: ДОКАЗОВИЙ ПІДХІД ТА МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ
- Марутян Р.Р., Верещак О.О.** 1230
ПРОБЛЕМИ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ОБОРОННОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ
- Мельничук О.Ф., Кононенко В.В., Яременко О.І.** 1244
АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕЄСТРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УКРАЇНІ

- Олійник В.В.** 1256
ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД РЕГУЛЮВАННЯ ГАЛУЗІ БУДІВНИЦТВА В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ
- Пархоменко-Куцевіл О.І.** 1268
СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ПРОБЛЕМ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ
- Попов М.П., Ровинська К.І.** 1279
ГЕНДЕРНО-ЧУТЛИВЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ
- Прав Ю.Г., Непомнящий О.М., Ульяновченко Ю.О., Близнюк А.С., Лощихін О.М., Дацій Н.В.** 1294
АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДОПУСКУ ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ У ТЕОРІЇ ДЕРЖАВИ І ПРАВА
- Прокопенко С.Л.** 1306
КЛАСИФІКАЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ, ЯКІ НАДАЮТЬСЯ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ
- Пупяліс Є.В.** 1317
ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ІНСТИТУЦІАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОЮ БЕЗПЕКОЮ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ
- Радзівілов Г.Д.** 1329
ПРІОРИТЕТ КІБЕРЗАХИСТУ В НАЦІОНАЛЬНІЙ СТРАТЕГІЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ
- Розізнаний О.** 1339
ГРОМАДСЬКІ ОБ'ЄДНАННЯ ВЕТЕРАНІВ, ОРГАНІЗАЦІЯ КОМУНІКАЦІЇ МІЖ ДЕМОБІЛІЗОВАНИМИ ВЕТЕРАНАМИ І ФАХІВЦЯМИ СУПРОВОДУ НА ЕТАПІ СТАНОВЛЕННЯ СИСТЕМИ СУПРОВОДУ
- Сичова В.В., Даниленко Л.І.** 1351
ТРАНСФОРМАЦІЯ СУБ'ЄКТНОСТІ ПАРЛАМЕНТСЬКОЇ ОПОЗИЦІЇ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ
- Серьогіна Н.О., Трегуб Д.В.** 1367
РОЗВИТОК ТЕЛЕМЕДИЦИНИ ЯК ВАЖЛИВИЙ ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ



Сокульський І.М., Дунаєвська О.Ф., Гресь М.Я. 1379
ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ ТА СТАНОВЛЕННЯ ВІЙСЬКОВОЇ ДОМЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ

Татауров І.М. 1394
ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ НАЦІОНАЛЬНОГО СПРОТИВУ

Томчук Л.О. 1402
ПОЛІТИКА ЯКОСТІ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ: ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПЕРСПЕКТИВИ

Хомайко Є.І. 1414
ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У СИСТЕМІ ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ УКРАЇНИ

Шаванова С.М. 1427
СТАН І ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ У КОНТЕКСТІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЙНИХ РЕФОРМ

РОЗДІЛ «Політологія»

Андрушко М.Р. 1440
ВПЛИВ НАФТОВОЇ ТА ГАЗОВОЇ РЕНТИ НА ДИНАМІКУ НАСИЛЬНИЦЬКИХ ДІЙ У КРАЇНАХ З НИЗЬКИМ РІВНЕМ ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ

Бублик О., Русанова М. 1453
МІГРАЦІЙНА ПОЛІТИКА БРИТАНСЬКИХ КОНСЕРВАТОРІВ І СУЧАСНА СВІТОВА МІГРАЦІЙНА КРИЗА (2010 – 2025 рр.)

Буряченко О.В., Бубнов І.В. 1472
АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА РОЛІ ТА ВПЛИВУ МІЖНАРОДНИХ ІНСТИТУЦІЙ (ООН, ЄС, НАТО ТА ІН.) У ВИРІШЕННІ СУЧАСНИХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Василенко А.М. 1485
РОЛЬ РЕГІОНАЛЬНИХ ІНСТИТУЦІЙ У ПІДТРИМЦІ ДЕМОКРАТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ У КРАЇНАХ ІЗ ВИСОКИМ РІВНЕМ ЕСКАЛАЦІЇ НАСИЛЬСТВА

Вовк С.О., Новосколькова Л.О., Русанова М.І. 1503
ВПЛИВ НАФТОВОЇ ТА ГАЗОВОЇ ЗАЛЕЖНОСТІ НА КОНФІГУРАЦІЮ НАСИЛЬСТВА В ДЕРЖАВАХ ІЗ НИЗЬКИМ РІВНЕМ ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ

- Дербаль А.О.** 1516
ПОЛІТИЧНІ ВЕКТОРИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНИХ РЕГУЛЯТОРНИХ ОРГАНІВ В КОНТЕКСТІ СПІВПРАЦІ УКРАЇНИ З ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЕКОНОМІЧНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА ТА РОЗВИТКУ
- Кипич І.В., Коваль О.М.** 1528
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕМОКОРАТІЇ В УКРАЇНІ: РОЛЬ МЕДІА, ПРОТОКОЛІВ, ПОЛІТИЧНОГО ІМІДЖУ ТА НОВИХ ФОРМАТІВ ПОЛІТИЧНОЇ УЧАСТІ
- Коваль О.М., Шаповалова А.М., Фастовець Н.В., Букорос Т.О.** 1540
СИНТЕТИЧНА РЕАЛЬНІСТЬ: ЯК DEERFAKE-ТЕХНОЛОГІЇ ТРАНСФОРМУЮТЬ ПОЛІТИЧНУ КОМУНІКАЦІЮ ТА АРХІТЕКТУРУ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ
- Лендел Р.А.** 1552
РОЛЬ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У МОНІТОРИНГУ ТА ПРОСУВАННІ ПРОГРАМ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ
- Примаков К.Ю., Ставченко С.В., Воронова Т.В.** 1561
ПОСЕРЕДНИЦЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ В ПОЛІТИЦІ ДЛЯ ПРОТИДІЇ РОСІЙСЬКІЙ ДЕЗІНФОРМАЦІЇ ТА ІНФОРМАЦІЙНИМ АТАКАМ
- Радіонова Л.О., Михайлова І.О.** 1579
ТЕОРІЯ МІСЬКИХ РЕЖИМІВ ЯК ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНА ПАРАДИГМА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ МІСТ УКРАЇНИ
- Семенюк Ю.В.** 1592
НАЦІОНАЛЬНІ ІНТЕРЕСИ ЯК МОТИВАЦІЙНА ОСНОВА ДІЯЛЬНОСТІ РОЗВІДУВАЛЬНИХ ОРГАНІВ
- Тарасенко Д.Л., Пахоменко С.П., Трофименко А. В.** 1602
ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОЛІТИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА МОДЕЛЕЙ ПОЛІТИЧНОЇ УЧАСТІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ
- Фомін І.О.** 1620
ЄВРОПЕЙСЬКА ПРОТИДІЯ ДЕЗІНФОРМАЦІЇ: ІНСТИТУЦІЙНІ, ПРАВОВІ ТА ТЕХНІЧНІ ЗАСОБИ

УДК 355.23:005.961:004.4(477)

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-11\(16\)-228-248](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-11(16)-228-248)

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

КОМПЕТЕНТІСНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ: ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

Анотація. У статті здійснено системне теоретико-методологічне обґрунтування та практичний аналіз запровадження компетентнісної моделі управління персоналом у Збройних Силах України (ЗСУ). Розкрито сутність військової компетентності, виокремлено поведінковий підхід як найбільш релевантний для військового середовища. Обґрунтовано доцільність інтеграції моделі, заснованої на описі поведінково орієнтованих компетентностей (Behaviorally Anchored Rating Scales, Assessment Center, 360°-оцінювання), у процеси добору, розвитку, оцінювання та утримання особового складу. Проаналізовано міжнародні стандарти управління військовим персоналом, зокрема практики НАТО щодо моделювання лідерських компетентностей, їхній зв'язок із інструментами планування індивідуальних кар'єрних траєкторій (career pathing), цифрового моделювання потенціалу (HR-аналіз, профілі компетентностей, IDP). Підкреслено актуальність уніфікації моделей управління персоналом із системами професійного розвитку НАТО+, що підвищує інтегрованість ЗСУ. Особливу увагу приділено аналізу інституційного контексту реалізації моделі в умовах воєнного стану, визначено ключові органи та підрозділи, що забезпечують реалізацію HR-функцій (Міністерство оборони України, кадрові центри, підрозділи частин). Розглянуто Стратегію залучення, розвитку та утримання людського капіталу в ЗСУ до 2027 року як рамковий документ, що створює умови для впровадження нових механізмів кадрової політики. На основі SWOT-аналізу окреслено сильні сторони (доступність цифрових інструментів, сумісність з доктринами НАТО), слабкі місця (низька цифрова зрілість, кадровий опір), можливості (донорська підтримка, реформування військової освіти) та загрози (бюрократія, кібербезпека). Запропоновано поетапну модель імплементації через пілотні проєкти з використанням мінімально життєздатного функціоналу (матриці компетентностей, BARS-пакети, IDP, AC), нормативне закріплення процедур та підготовку асесорів. Доведено, що компетентнісна



модель управління персоналом дозволяє формувати стійке кадрове ядро, розвивати лідерський резерв, зменшити втрати особового складу. Стаття є внеском у розвиток сучасної теорії та практики військового HR-менеджменту в умовах трансформації сектору безпеки і оборони України.

Ключові слова: управління персоналом, компетентнісна модель, Збройні Сили України, військова компетентність, цифрові HR-платформи, кадрова політика, інтегрованість, оцінювання компетентностей, кар'єрне планування.

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

COMPETENCY-BASED MODEL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE ARMED FORCES: THEORETICAL JUSTIFICATION AND PRACTICAL ASPECTS

Abstract. The article provides a comprehensive theoretical and methodological justification as well as an applied analysis of implementing a competency-based human resource management model in the Armed Forces of Ukraine. The concept of military competence is examined, with the behavioral approach identified as the most relevant for military organizational environments. The study substantiates the feasibility of integrating a model based on behaviorally oriented competencies (Behaviorally Anchored Rating Scales, Assessment Center, 360-degree feedback) into key personnel management processes, including selection, development, evaluation, and retention of military personnel. International standards of military personnel management were analyzed, particularly NATO practices related to the modelling of leadership, ethical, and functional competencies and their connection with tools for individual career pathing and digital potential modelling (HR analytics, competency profiles, Individual Development Plans – IDP). The article emphasizes the importance of harmonizing national personnel management models with NATO professional development systems to enhance interoperability of the Armed Forces of Ukraine. Special attention is paid to the institutional context of the model's implementation under martial law, identifying key bodies responsible for HR functions (Ministry of Defence of Ukraine, personnel centers, unit-level HR subdivisions). The Strategy for Attracting, Developing and Retaining Human Capital in the Armed Forces of Ukraine until 2027 is analyzed as a strategic policy document enabling the adoption of new HR mechanisms. Based on the SWOT analysis, strengths (availability of digital tools, compatibility with NATO doctrines), weaknesses (low digital maturity, personnel resistance),

opportunities (donor support, reform of military education) and threats (bureaucracy, cybersecurity) are identified. A step-by-step implementation model is proposed, beginning with pilot projects using a minimally viable set of tools (competency matrices, BARS packages, IDP, Assessment Center), followed by regulatory consolidation of processes and assessor training. The study demonstrates that a competency-based HR model enables the formation of a stable personnel core, strengthens the leadership pipeline, and reduces personnel losses. This article contributes to the development of modern theory and practice of military HR management during the transformation of Ukraine's security and defense sector.

Keywords: human resource management, competency-based model, Armed Forces of Ukraine, military competence, digital HR platforms, personnel policy, interoperability, competency assessment, career planning.

Постановка проблеми. Умови повномасштабної війни, трансформація системи безпеки та оборони України, зростання вимог до стійкості та адаптивності Збройних Сил висувають нові виклики до системи управління персоналом. Традиційні підходи, засновані переважно на формальних критеріях стажу, звання та статутного просування, виявляються недостатніми для забезпечення гнучкого, ефективного й мотивованого кадрового складу. Відсутність цілісної системи оцінювання військових компетентностей, індивідуального планування кар'єрного розвитку та управління лідерським потенціалом призводить до дисбалансів у ротації, просуванні та утриманні кадрів, знижує ефективність бойового управління та професійної ідентичності військовослужбовців.

У сучасному військовому управлінні необхідним стає перехід до компетентнісної моделі, яка передбачає системну побудову кадрової політики на основі верифікованих компетентностей, стратегічного планування кар'єрних траєкторій, застосування цифрових інструментів оцінювання та розвитку персоналу. Така модель відповідає євроатлантичним стандартам управління людськими ресурсами в армії, проте її реалізація в Збройних Силах України (далі – ЗСУ) перебуває на початковому етапі та вимагає як теоретичного осмислення, так і практичної адаптації. Таким чином, актуальним є наукове обґрунтування змісту, структури й інструментарію компетентнісної моделі управління персоналом у ЗСУ, а також аналіз потенціалу її впровадження як чинника зміцнення кадрового потенціалу оборонного сектору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз залучених джерел дає змогу виявити основні підходи до розробки, застосування та трансформації компетентнісних моделей у публічному управлінні та сфері безпеки. В огляді ADL Initiative [2] узагальнено засади сервісної архітектури та її взаємозв'язок із моделлю навчання на основі компетентностей, що важливо для формування адаптивних цифрових систем у державному секторі. Ґрунтовну методологічну



базу для поведінкових оцінок закладено в роботах Д. Бернадін і П. Смітта (1981) [3], які уточнюють критичні аспекти розробки поведінково-орієнтованих шкал (BARS), а також Д. Брейкен та інші (2016) [4], які дослідили еволюцію і деградацію зворотного 360-градусного зв'язку. Стандартизований підхід армії США до розвитку кар'єри офіцерів відображено в документі DA Pam 600-3 [5], а система підготовки до цивільної кар'єри демонструється у довіднику EFCT [6]. У публікації М. Енніса (2008) [7] обґрунтовано роль Employment and Training Administration у просуванні моделей компетентностей у сфері працевлаштування. Водночас дослідження RAND (2015) [8] піддає сумніву ефективність 360-градусних оцінювань у військовому середовищі, підкреслюючи необхідність адаптації інструментів до контексту збройних сил. У цьому контексті ресурс IPPS-A [9] відіграє важливу роль як цифрова HR-платформа для управління талантами в армії США. Особливу увагу варто приділити референтній навчальній програмі НАТО з лідерства та етики (2024) [11], яка слугує орієнтиром для країн-членів у формуванні компетентнісного підходу, згідно з яким компетентність (competence) є інтегрованою здатністю особи успішно діяти в конкретному професійному контексті на основі поєднання знань (knowledge), умінь (skills), здібностей (abilities) та ставлень (attitudes), що виявляються через поведінкові прояви й спрямовані на досягнення визначених операційних цілей і впливу на розвиток особового складу. На українському ґрунті подібні підходи набувають розвитку у “Стратегії розвитку людського капіталу в Силах оборони”, оприлюдненій Міноборони України (2024) [1], що підтверджує імплементацію міжнародних практик у національний контекст публічного управління в секторі безпеки та оборони.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та практичне моделювання компетентнісного підходу до управління персоналом у Збройних Силах України, із визначенням інструментів оцінки та розвитку військових компетентностей, а також з урахуванням перспектив цифрової трансформації кадрової політики та її гармонізації з євроатлантичними стандартами управління кадровим потенціалом.

Методологія дослідження. Методологічну основу дослідження становить системний та міждисциплінарний підхід, який поєднує теорію управління персоналом, військову соціологію, лідерські теорії та сучасні HR-технології. Для досягнення цілей використано комплекс методів: структурно-функціональний аналіз для виокремлення ключових компонентів компетентнісної моделі; порівняльно-правовий метод – для аналізу моделей НАТО та інших держав-членів Альянсу; контент-аналіз стратегічних документів Міністерства оборони України; SWOT-аналіз – для виявлення потенціалу та ризиків імплементації моделі. Особливу увагу приділено оцінюванню ефективності моделей на основі поведінково-орієнтованих інструментів (BARS, AC, 360°), які дозволяють забезпечити валідність та операційність кадрових рішень у ЗСУ в умовах сучасної російсько-української війни.

Виклад основного матеріалу. Класична традиція трактування компетентностей пов'язана із дослідженням М. Енніса, який визначає компетентності як стійкі індивідуальні характеристики, що причинно зумовлюють ефективну/вищу результативність, і наголошує на пов'язаності цінностей, знань, поведінкових індикаторів та середовища роботи [7]. Пізніші узагальнення Л. Спенсера і С. Спенсера підкреслили, що компетентність є глибинною характеристикою особистості, яка проявляється у стабільних поведінкових патернах і корелює з критеріальною результативністю [10]. Погоджуємося із логікою причинності та поведінкової операціоналізації, адже вона придатна для побудови вимірюваних стандартів і матриць компетентностей у збройних силах. Водночас частково погоджуємося з тезою про сталість компетентностей, оскільки у бойовому середовищі пластичність (розвиток під тиском операцій) є нормою, отже моделі мають передбачати цикли переоцінювання та переналаштування профілів.

Для збройних сил валідним є компетентнісний підхід, прийнятий у системі НАТО, згідно з яким компетентність (competence) є інтегрованою здатністю особи успішно діяти в конкретному професійному контексті на основі поєднання знань (knowledge), умінь (skills), здібностей (abilities) та ставлень (attitudes), що виявляються через поведінкові прояви й спрямовані на досягнення визначених операційних цілей і впливу на розвиток особового складу. Це зафіксовано у матеріалах NATO DEEP, зокрема, Leadership & Ethics, а також суміжних референтних документах професійного розвитку сержантського корпусу [11]. Погоджуємося, адже визначення прямо корелює з потребами ЗСУ у стандартизованих, поведінково описаних компетентностях для різних рівнів управління.

Таким чином варто трактувати кадровий потенціал Збройних Сил України, як сукупну здатність особового складу виконувати бойові, організаційні та управлінські функції на підставі цільових компетентностей, що відтворюються через навчання, ротацію, планування кар'єри та цифрові HR-системи.

У межах розбудови компетентнісної моделі управління персоналом у Збройних Силах України особливого значення набуває створення надійної, верифікованої та поведінково орієнтованої методології оцінювання. У сучасній військовій науці й міжнародній практиці, зокрема в системах НАТО, дедалі ширшого визнання набуває підхід, який базується на концепції вимірюваних поведінкових проявів, що корелюють з цільовими компетентностями військово-вослужбовця. Одним із найбільш валідних інструментів у цьому контексті є Behaviorally Anchored Rating Scales (далі – BARS), тобто, поведінково керовані шкали оцінювання. Метод BARS було запропоновано у 1963 році П. Смітом і Л. Кендаллом як альтернативу абстрактним оціночним шкалам, які характеризувалися високим рівнем суб'єктивізму [12]. Метод базується на ідентифікації конкретних критичних інцидентів, які відображають як ефективну, так і



неефективну поведінку в межах певної ролі. Приклади формують шкалу оцінки, де кожен рівень відповідає конкретному й спостережуваному поведінковому прояву. Завдяки такій структурі, BARS забезпечує високу міжоцінювальну узгодженість, прозорість і валідність результатів. Дослідження Д. Бернадін та П. Смітт підтвердили здатність BARS зменшувати оцінювальне викривлення та підвищувати зв'язок між оцінкою й фактичною ефективністю діяльності [3].

У контексті збройних сил, де оцінка компетентностей повинна бути не лише об'єктивною, а й адаптованою до високоризикових і динамічних умов, методика BARS має низку переваг. *По-перше*, вона дозволяє враховувати специфіку командної роботи, бойової обстановки та оперативних завдань через опис поведінкових сценаріїв (наприклад, “керування взводом під вогнем” або “управління кризовою ситуацією в тилу”). *По-друге*, BARS може застосовуватися як у формалізованих умовах атестації, так і в щоденній командирській практиці (польові оцінювання, інструкторське спостереження). Отже, BARS становить частину цілісної архітектури компетентнісної моделі, де кожен індикатор поведінки має своє місце у траєкторії оцінювання, розвитку та просування військовослужбовця.

З огляду на зазначене, погоджуємося з висновками про ефективність BARS як ядра поведінкової оцінки в системі управління персоналом. У контексті Збройних Сил України така методика не лише знижує суб'єктивізм при призначеннях і ротаціях, але й дозволяє впровадити стандартизовану мову лідерства, узгоджену з союзницькими доктринами (AJP-01, NATO DEEP), а також формує підґрунтя для цифрового супроводу кар'єрної траєкторії через модуль “профілю військовослужбовця” у системі управління персоналом.

Одним із ключових інструментів методології компетентнісного підходу, що широко застосовується у міжнародній військовій практиці, є метод центрів оцінювання – Assessment Center (далі – АС), або Military Assessment Centre у вузькоспеціалізованому контексті. Даний підхід забезпечує багатовимірну, стандартизовану й валідну діагностику компетентностей військовослужбовців через комплекс процедур, що включає рольові імітації, кейсові ситуації, моделювання стресових умов служби, групові завдання та індивідуальні вправи. Усі спостереження здійснюються підготовленими асесорами, що проходять спеціальне навчання з уніфікованої методики оцінювання.

Узагальнення емпіричних досліджень, проведених Т. Торнтоном III та Д. Руппом, свідчать про еволюцію центрів оцінювання від інструментів суто кадрового відбору до дієвих механізмів профілювання лідерського потенціалу й розвитку компетентностей, включаючи формування індивідуальних планів підготовки та кар'єри [13]. Висока валідність і надійність АС підтверджені також у правовій практиці: у країнах НАТО дані методи визнані обґрунтованими при прийнятті управлінських кадрових рішень, оскільки вони відповідають етичним та процесуальним стандартам, включаючи принципи недискримінації, інформованої згоди та прозорого зворотного зв'язку.

На нашу думку, для Збройних Сил України впровадження Military Assessment Centre є особливо доцільним на етапах відбору до офіцерських та командно-штабних програм, призначення на критичні посади оперативного та стратегічного рівнів, а також формування кадрового резерву та підготовки командирів у миротворчих/багатонаціональних контингентах. Застосування АС сприяє об'єктивізації процесу прийняття рішень, зниженню впливу неформальних чинників та підвищенню ефективності управління людським капіталом у воєнний період. Тому погоджуємося з науково-практичними позиціями, які трактують Assessment Center не лише як засіб вимірювання, а як елемент культурної трансформації моделі військового лідерства – від адміністративної до компетентнісної.

Принагідно слід зазначити, що для впровадження компетентнісної моделі управління персоналом у Збройних Силах України важливою складовою системи оцінювання і розвитку військових лідерів є інструмент 360-градусного зворотного зв'язку (360-feedback) [4]. Підхід передбачає агрегування оцінок від різних джерел – безпосереднього керівника, колег по службі, підлеглих та самого оцінюваного, що дозволяє сформувати багатовимірну картину професійної поведінки та управлінських стилів. У міжнародній практиці 360-градусне оцінювання набуло широкого застосування в межах розвитку лідерських компетентностей, зокрема в арміях США, Великої Британії, Канади та країн НАТО. Як наголошується в Leadership Development Handbook, його цінність полягає насамперед у розширенні горизонту самосвідомлення, виявленні “сліпих зон” та індивідуалізації планів професійного розвитку.

Однак у сфері військового управління важливо чітко розмежувати функції розвитку та атестації. Аналітичні доповіді RAND Corporation для Міністерства оборони США застерігають від прямого перенесення 360-оцінювання в формальні процедури ранжування, атестації чи призначення. Зокрема, зазначено, що без чітких протоколів валідації, конфіденційності та тренування оцінювачів, цей інструмент може призвести до викривлень і зниження довіри в підрозділі [8]. Погоджуємось із критикою, оскільки у Збройних Силах України 360-градусне оцінювання має зберігати розвиткову функцію, тобто застосовуватися в межах курсів лідерства, програм наставництва, індивідуального коучингу та самопізнання. Включення 360° до екосистеми компетентнісної моделі ЗСУ можливе за умови дотримання низки принципів: конфіденційність і добровільність участі, аналітична підтримка з боку HR-фахівців, відокремленість від формального просування та наявність інструментів постоцінювальної підтримки. У поєднанні з іншими методами, типу BARS чи Assessment Center, метод 360° виступає потужним інструментом гуманізації та індивідуалізації кар'єрного супроводу, формуючи умови для лідерського зростання не через санкції, а через саморефлексію, корекцію поведінки й розвиток відповідальності перед командою.



Таким чином, у межах впровадження компетентнісної моделі 360-градусне оцінювання повинне зайняти чітко визначене місце – інструмент розвитку, а не оцінювання результативності. Саме такий підхід відповідає як сучасним науковим позиціям у сфері військового кадрового управління, так і стратегічним цілям трансформації системи управління персоналом у Збройних Силах України.

У процесі впровадження компетентнісної моделі управління персоналом у Збройних Силах України ключову роль відіграє створення модульного цифрового профілю компетентностей військовослужбовця, який забезпечує наскрізний супровід кар'єри – від моменту добору до переходу в резерв або інші форми служби. Такий підхід не лише відповідає сучасним світовим практикам управління талантами, а й забезпечує доказову базу для кадрових рішень, мінімізуючи вплив суб'єктивних чинників.

Зразком для наслідування може слугувати модель, впроваджена в Збройних силах США у межах IPPS-A (Integrated Personnel and Pay System – Army), яка поєднується з функціоналом Soldier Talent Profile – єдиного цифрового профілю військовослужбовця, що містить детальні дані про знання, уміння, поведінкові характеристики, досвід, рівень готовності та уподобання щодо подальшої служби [9]. У межах цієї ж системи реалізовано ринковий механізм призначень – Army Talent Alignment Process, який, за допомогою платформи, узгоджує потреби командування з профілями офіцерів, враховуючи як компетентності, так і особисті преференції. Така система дає змогу досягати принципу Right person – in the right place – at the right time, що є базовим у сучасному військовому управлінні персоналом.

На рівні політики таке рішення вбудоване в стратегічну рамку Army People Strategy, яка проголошує перехід від моделі розподілу до моделі управління людським потенціалом, де кожен військовослужбовець розглядається як унікальна комбінація знань, здібностей і досвіду [15]. Відповідні підходи детально описані в матеріалах Army Talent Innovation Division та у супровідних рекомендаціях щодо формування кадрового резерву, оцінювання готовності до призначення, профілювання лідерського потенціалу тощо.

Отже, для Збройних Сил України доцільним є поступове запровадження подібної архітектури цифрового військового профілю компетентностей, інтегрованого з існуючими базами даних кадрового обліку та навчання. Профіль дозволить сформувати єдину цифрову точку доступу до інформації про кожного військовослужбовця, стандартизувати процедури оцінювання, спростити призначення на посади відповідно до матриці компетентностей, а також створити алгоритми прогнозування кадрового потенціалу на рівні бригади або командування. Крім того, цифровий профіль може стати інструментом побудови персоналізованих траєкторій розвитку і навчання, адаптованих до оцінених сильних і слабких сторін конкретного військовослужбовця.

Таким чином, модульний цифровий профіль не є лише технічним рішенням, а і системоутворювальним компонентом компетентнісної моделі, який поєднує оцінювання, навчання, планування кар'єри та управління резервом в єдиний функціональний цикл, що безпосередньо впливає на зміцнення кадрової спроможності ЗСУ.

У процесі розгортання компетентнісної моделі управління персоналом у Збройних Силах України ключовим завданням є формалізація компетентностей через побудову чіткої матриці, яка дозволяє узгоджено оцінювати, розвивати та використовувати кадровий потенціал на всіх рівнях управління – від тактичного до стратегічного. Ефективність такої матриці залежить не лише від її змістового наповнення, а й від методологічних підходів до структурування, операціоналізації та цифрової інтеграції компетентностей у загальну систему військового управління персоналом. Особливого значення набуває і її сумісність із доктринальними вимогами НАТО, що є необхідною умовою для міжвідомчої та міжнародної інтеперабельності. Саме тому формування професійних стандартів і матриці компетентностей потребує врахування низки ключових принципів, які забезпечують її дієвість, прозорість і відповідність сучасним вимогам управління людським капіталом в армії (табл. 1).

Таблиця 1

Принципи формування матриці компетентностей у ЗСУ

Принцип	Зміст	Оцінка
Доктринальна узгодженість і інтеперабельність	Компетентності мають бути узгоджені з Allied Joint Doctrine та рамками лідерства НАТО для забезпечення єдності підходів, планування та інтеперабельності в багатонаціональних силах.	Критично для спільних дій, особливо в умовах участі України в операціях НАТО.
Поведінкова операціоналізація	Кожна компетентність описується через поведінкові індикатори (BARS), що дозволяє зменшити суб'єктивізм оцінювання та закласти об'єктивні стандарти.	Без стандартизованих критеріїв неможливо вибудувати валідну систему оцінювання.
Багатоджерельне вимірювання та цільовий дизайн оцінок	Assessment Center – для просування; 360° – для розвитку; переоцінка – для відстеження динаміки у стресових умовах. Методики повинні бути адаптовані до військових ролей.	360°-оцінювання доцільне лише для певних ролей при дотриманні методичних умов.



Принцип	Зміст	Оцінка
Цифрова інтеграція та кар'єрні рішення	Профілі компетентностей інтегруються в цифрові HR-системи для автоматизованого прийняття кадрових рішень за принципом “Right person – right place – right time”.	Цифрова інтеграція підвищує ефективність кадрового менеджменту та знижує втрати потенціалу.

Авторська розробка.

Запропоновані принципи формування професійних стандартів і матриці компетентностей демонструють критичну важливість переходу від формально-декларативного підходу до інтегрованої, поведінково й цифрово верифікованої моделі управління військовим персоналом. Такий підхід повністю узгоджується з сучасними тенденціями в галузі військового управління людським капіталом і є підґрунтям для побудови компетентнісної моделі, адаптованої до умов воєнного стану та трансформації сектора безпеки й оборони.

У межах компетентнісної моделі управління персоналом особливої актуальності набуває створення структури компетентностей, адаптованої до багаторівневої вертикалі військового управління. Зважаючи на диференціацію функціональних завдань на тактичному, оперативному та стратегічному рівнях, кожен з них вимагає власного набору пріоритетних компетентностей, які можуть бути надійно виміряні та проінтерпретовані через поведінкові індикатори.

Розроблена та запропонована нижче табл. 2 систематизує ключові компетентності в межах чотирьох доменів: лідерство, оперативно-планувальні спроможності, взаємодія та комунікації, а також етична стійкість та управління талантами. Кожна компетентність супроводжується точковими поведінковими індикаторами (BARS), релевантними методами оцінювання та очікуваними результатами. Така інтеграція дозволяє забезпечити прозорість, об'єктивність і узгодженість оцінки кадрового потенціалу у Збройних Силах та створює умови для побудови цифрових профілів військовослужбовців на всіх етапах кар'єри.

Таблиця 2

Матриця ключових військових компетентностей у системі управління персоналом Збройних Сил України за рівнями тактичного, оперативного та стратегічного управління

Рівень	Компетен-тнісний домен	Ключова компетент-ність	Поведінкові індикатори	Інструменти оцінювання	Основні індикатори результату
Тактичний	Лідерство і командування	Лідерство під вогнем	Чітко віддає накази; утримує дисципліну та мораль; забезпечує безпеку підлеглих	BARS; спостереження на полігоні; короткий АС-мікроцентр	Середній бал BARS $\geq 3,5/5$; виконання завдання в нормативі; відсутність критичних порушень безпеки
	Тактика/операції	Управління малим підрозділом	Планує прості дії; використовує SOP; підтримує зв'язок	Тактичні навчання; чек-листи SOP; тестування знань	95% коректних рішень у навчальних місіях; ≤ 1 критична помилка/цикл
	Комунікації	Радіо-дисципліна і взаємодія	Використовує стандартизовані фрази; підтверджує прийом; коротко і по суті	Спостереження інструкторів; 360° (міні) для розвитку	≤ 2 порушення радіопротоколу/з міну; зменшення втрат часу на координацію
Оператив-ний	ОПП/планування	Оперативне мислення (MDMP/JOPP)	Формує COA; оцінює ризики; інтегрує розвіддані; розподіляє ресурси	Assessment Centre з штабними вправами; BARS	Якість плану (оцінка експертів $\geq 80\%$); своєчасність та узгодженість продуктів
	Мультидо-менна взаємодія	Інтероперабельність з партнерами	Узгоджує ТТР; працює з сумісними стандартами	Кейсові вправи; 360° розв'язкове	Бездефектна взаємодія на спільних навчаннях
	Управління персоналом	Ротації/резерв/наставництво	Формує резерв; веде індивідуальні плани	Аналіз цифрових профілів; перегляд IDP	Заповненість критичних посад $\geq 95\%$; $\geq 70\%$ підлеглих з оновленим IDP
Страте-гічний	Лідерство системних змін	Стратегічне бачення і трансформація	Визначає пріоритети; ініціює реформи; керує ризиками і репутацією	АС для стратегів; інтерв'ю за компетенціями	Досягнення стратегічних KPI; стабільність реформ (>12 міс)
	Політика	Доктринальна узгодженість і політика	Гармонізує стандарти з НАТО; розробляє політики HR	Аналіз документів; панель експертів	Прийняті політики; позитивні зовнішні оцінки інтероперабельності

Авторська розробка.



Запропонована матриця демонструє принципову можливість побудови системи оцінювання військових компетентностей, що ґрунтується на єдиних стандартах і водночас враховує специфіку кожного рівня управління. Вона забезпечує методичну послідовність у поєднанні функцій добору, оцінювання, розвитку та ротації кадрів. Використання інструментів BARS, Assessment Centre, 360-градусного оцінювання та цифрових HR-аналітик сприятиме зміцненню кадрового потенціалу Збройних Сил України шляхом зниження суб'єктивізму, підвищення інтерооперабельності з союзницькими арміями та формування лідерських траєкторій розвитку військовослужбовців відповідно до принципу “Right person – Right place – Right time”. У перспективі це закладає підґрунтя для запровадження єдиного цифрового контуру компетентнісного управління в системі оборонного менеджменту України.

Варто зазначити, що побудова компетентнісної моделі у війську має спиратися на спільну з союзниками термінологію й вимоги до лідерства/поведінки, щоб забезпечити інтерооперабельність і сумісність навчання та планування. Актуальні орієнтири надають документи НАТО, розглянуті вище, пропонуючи валідні приклади для опису посад і навчання в ЗСУ, а також задають вимоги до етичної складової лідерства, без якої компетентнісна модель буде редукована до технічних навичок.

Лідерські компетентності мають бути операціоналізовані поведінковими індикаторами, щоби зменшити суб'єктивізм оцінювання. Класична методологія BARS та подальші узагальнення Д. Бернадіна та П. Сміта дають складний механізм рівнів ефективності. Комплексне вимірювання доцільно будувати навколо Assessment Center (AC) для відбору/просування, де компетентності перевіряються через імітаційні вправи й багатоканальні спостереження. Дослідження Т. Торнтон та Д. Руппа демонструють еволюцію AC від чисто селекційного інструмента до розвитку лідерів, за умови стандартизованих процедур та підготовки асесорів, тому для ключових посад штабно-оперативного рівня AC є максимально доцільним.

Щодо 360-градусного зворотного зв'язку, висновки RAND для Пентагону попереджають, що вбудовувати 360° у формальне оцінювання результативності зарано; натомість використовувати як інструмент розвитку лідерства й діагностики організаційної культури [8]. На нашу думку, доцільно розглядати 360-градусний зворотний зв'язок передусім як розвитковий інструмент для коучингу, наставництва й формування командної взаємодії, а не як підґрунтя для ухвалення кадрових рішень у Збройних Силах України.

У межах компетентнісної моделі управління персоналом у Збройних Силах України ключовим стає формування логічно завершеної кадрової траєкторії, яка включає всі етапи життєвого циклу військовослужбовця – від відбору до оцінювання результатів діяльності. Цілісна структура моделі передбачає послідовність взаємопов'язаних компонентів (рис. 1).



Рис. 1 Структура компетентнісної моделі управління персоналом у Збройних Силах України (Авторська розробка).

Запропонована структура ґрунтується на міжнародно визнаних практиках, зокрема армійських HR-стандартах США, системах оцінки компетентностей НАТО, адаптивних освітніх модулях та цифрових профілях персоналу.

На етапі *відбору* формуються профілі посад, у яких чітко зафіксовано перелік необхідних компетентностей та поведінкових індикаторів їх прояву. Профілі кандидатів оцінюються за допомогою BARS та Assessment Center, які верифікують спроможність особи діяти в межах конкретної функціональної ролі. Такий підхід істотно підвищує валідність кадрових рішень на вході до системи, дозволяє прогнозувати ефективність служби та мінімізує ризик кадрових помилок.

Оцінювання здійснюється у два способи: регулярна поведінкова оцінка на основі BARS для ключових компетентностей та застосування Assessment Center при призначенні на вузлові, командні або штабні посади. У свою чергу, 360-градусне оцінювання сприяє формуванню багатоканального зворотного зв'язку як для командирів, так і для самих військовослужбовців. Такий підхід дає змогу виявляти зони професійного зростання без прямої прив'язки до процедур ротації чи просування, забезпечуючи баланс між точністю вимірювання й сприйняттям оцінки особовим складом.

Планування кар'єри у межах цієї моделі відбувається за принципом “competency-to-career”, де траєкторія просування ґрунтується не на формальних показниках (вслуга, звання), а на сукупності підтверджених компетентностей. У даному контексті доцільно використовувати лідерські доктрини зразка ADRP 6-22, які структурують компетентності за категоріями та можуть стати методичною основою для розробки українських кар'єрних карт офіцерів та сержантів.



Наступний компонент – *розвиток*, реалізується через індивідуальні плани розвитку, які таргетовано “закривають” виявлені під час оцінювання прогалини. Вони передбачають проходження модульних освітніх програм, які прив’язані до точкових поведінкових компетентностей і відповідають доктринальним вимогам України та НАТО, що забезпечує не лише гнучкість підготовки, а й гарантує її релевантність до конкретної посади чи етапу служби.

Ротація та просування військовослужбовців у межах моделі реалізуються через прозорий механізм алокації (*розподіл/розміщення*). Таке призначення здійснюється не адміністративно, а на основі відповідності цифрового профілю компетентностей до вимог конкретної посади. Практичним прикладом є механізм Army Talent Alignment Process у США, де кандидати та підрозділи взаємодіють через спеціалізовану платформу, погоджуючи призначення на конкурсній основі.

Мотивація та управління ефективністю у компетентнісній моделі ґрунтуються на принципах прозорості, зворотного зв’язку та постійного професійного зростання. Основою системи мотивації виступає зв’язок між досягненням визначених цілей, підтвердженням ключових компетентностей та можливістю кар’єрного просування. Формується культура визнання досягнень через комплекс нематеріальних і матеріальних стимулів, включно з системами преміювання, відзнак і доступу до навчальних можливостей. Управління ефективністю реалізується через регулярне оцінювання на основі індикаторів поведінкових проявів (BARS), KPI підрозділів та результатів індивідуального розвитку. За результатами оцінювання надається зворотний зв’язок, формується індивідуальний план розвитку й оновлюється кадровий профіль. Такий підхід дозволяє поєднувати розвиток особистості з досягненням організаційних цілей, формуючи адаптивне середовище, орієнтоване на результат, водночас зберігаючи високий рівень внутрішньої мотивації та залученості військовослужбовців.

Нарешті, контроль результатів інтегрується в загальний цикл через систему KPI підрозділів (показники боєздатності, безпеки, готовності, злагодженості), які на пряму залежать від рівня кадрової відповідності та ефективності ротацій. За підсумками кожного циклу командири мають змогу переглядати профілі, оновлювати індивідуальні плани розвитку та пропонувати корекції до професійних стандартів.

Узагальнюючи, запропонована структура моделі забезпечує високий ступінь прозорості, адаптивності та керованості військової кар’єри в ЗСУ. Вона дає змогу перетворити розрізнені кадрові дії на єдину логіку компетентнісного управління персоналом, орієнтовану на досягнення як індивідуальних, так і організаційних цілей, з одночасним зміцненням кадрової безпеки держави.

У запропонованій моделі управління персоналом у Збройних Силах, що базується на компетентнісному підході, ключову роль відіграють інструменти,

які дозволяють здійснювати персоналізоване планування кар'єри та професійного розвитку. Такий підхід передбачає відмову від застарілої системи формального розподілу кадрів та орієнтацію на індивідуальні траєкторії військовослужбовців (career pathing), побудовані на основі реальних знань, умінь, поведінкових характеристик та потенціалу. В офіційній Army People Strategy (США) дана парадигма трансформується у стратегію управління талантами, де у фокусі – не черговість, а релевантність профілю військовослужбовця до потреб підрозділу [14]. У Збройних Силах України така логіка може бути реалізована через впровадження цифрового профілю військовослужбовця, аналогічного до Soldier Talent Profile у системі IPPS-A, де агрегується до кількох сотень параметрів знань, навичок, досвіду, поведінки та готовності, що створює цілісну основу для кадрових рішень на всіх етапах служби.

Кар'єрні карти офіцерів та сержантів – ще один важливий елемент компетентнісної моделі. У довідниках DA Pam 600-3 для офіцерів і DA Pam 600-25 для сержантського складу систематизовано ключові посадові ролі, вимоги до підготовки та очікувані компетентності, які супроводжують кожен етап просування [5]. В умовах ЗСУ це дозволяє формалізувати структуру кар'єрного зростання через призму розвитку компетентностей, а не лише вислуги років чи службового зростання. Водночас важливо уникати жорсткої лінійності: траєкторії мають включати адаптивні “вікна” для горизонтальних і міждомених ротацій (кіберсили, безпілотні системи, спільні штаби), що забезпечує розширення професійного профілю й підвищення гнучкості особового складу.

Ще одним інструментом є система індивідуального навчання, що спирається на результати оцінювання компетентностей і формується у вигляді індивідуального плану розвитку (далі – ІПР). Принципово важливо, щоб ІПР не був паперовою формальністю, а наповнювався змістом через адаптивні навчальні модулі – такі, що відповідають виявленим прогалинам і мають електронну підтримку через LMS-системи. У цьому контексті досвід Міністерства оборони США є еталонним, адже стандарти сумісності (наприклад, xAPI) забезпечують наскрізне відстеження формального, неформального і операційного навчання протягом усього життєвого циклу військової кар'єри [2]. Така система сумісна з цифровими профілями компетентностей, а отже, із логікою кадрового прогнозування.

Не менш важливою складовою є управління кар'єрними переходами, яке передбачає не лише ротацію всередині виду чи роду військ, але і організований перехід між категоріями служби, демобілізацію, цивільну реінтеграцію. У США прикладом успішної моделі є Transition Assistance Program, де модулі Employment Fundamentals of Career Transition допомагають здійснити плановий перехід до цивільної сфери, зберігаючи лояльність до армії та репутацію служби [6]. Для Збройних Сил України це особливо актуально у



контексті післявоєнного переформатування сил оборони, демобілізації ветеранів і створення умов для повернення вмотивованих фахівців у військо за програмами повторної підготовки чи резерву.

Таким чином, поєднання персональних траєкторій служби, кар'єрних карт, адаптивного навчання та системи керованих переходів формує комплексну екосистему управління кар'єрою у Збройних Силах. Вона забезпечує не лише горизонтальну і вертикальну мобільність персоналу, а й стратегічну керованість кадровим потенціалом – від планування призначень і навчання до прогнозування ризиків вигорання, плинності та оперативного дефіциту кадрів. У контексті компетентнісної моделі, такі інструменти стають не допоміжними, а ключовими важелями зміцнення кадрової безпеки, розвитку лідерського потенціалу та наближення до стандартів НАТО у сфері військового управління персоналом.

Досліджуючи практичні аспекти впровадження компетентнісної моделі управління персоналом у Збройних Силах України, доцільно зосередитися на інституційних детермінантах, які формують організаційне підґрунтя трансформації. У контексті державного управління кадровою політикою в оборонному секторі інституційною опорою виступають:

- Міністерство оборони України, яке виконує функцію вироблення та реалізації державної політики у сфері управління людським капіталом у ЗСУ;
- кадрові (HR) органи та центри на рівні Генерального штабу, видів ЗСУ та оперативних командувань, які відповідають за формування, оцінювання та розвиток персоналу в межах стратегічних і оперативних рішень;
- кадрові підрозділи військових частин, що безпосередньо реалізують процедури добору, атестації, індивідуального навчання, наставництва та планування ротацій на тактичному рівні.

На рівні центрального апарату ключовим профільним органом виступає Департамент кадрової політики Міністерства оборони України, який координує діяльність органів персоналу ЗСУ, формує вимоги до нормативного регулювання процедур управління компетентнісною складовою, розробляє методичні матеріали й здійснює моніторинг реалізації політики у частинах і з'єднаннях.

Додаткову стратегічну рамку для інституціоналізації компетентнісного підходу формує затверджена Міністерством оборони України “Стратегія залучення, розвитку та утримання людського капіталу в Силах оборони України на період до 2027 року”, що визначає комплекс цілей кадрової політики на воєнний та післявоєнний періоди [16]. Зокрема, у документі акцентовано такі пріоритети, як цифровізація кадрових процесів, формування резерву, цільовий розвиток критично важливих категорій посад і нових професійних напрямів (зокрема, у кіберсфері та аналітиці), підтримка внутрішньої мобільності персоналу, а також адаптація до умов високої плинності кадрів у результаті бойових дій.

Зазначені інституційні умови формують нормативне вікно для впровадження компетентнісної моделі як державної реформи управління персоналом у секторі безпеки й оборони України, що узгоджується з кращими практиками союзників і дозволяє перейти від традиційного кадрового адміністрування до системного управління талантом та професійним потенціалом особового складу.

Спираючись на побудовану логіку, необхідно узагальнити сильні та слабкі сторони моделі, зовнішні можливості й загрози для її реалізації. Такий аналіз дозволяє пов'язати концепт із практикою впровадження, визначити пріоритети пілотування та метрики успіху в умовах воєнного часу.

Таблиця 3

SWOT-аналіз впровадження компетентнісної моделі управління персоналом у Збройних Силах України

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
Чітка поведінкова операціоналізація компетентностей через BARS → вища міжочінювальна узгодженість, менше суб'єктивізму.	Методична нерівномірність: різний рівень готовності підрозділів до коректного застосування BARS/AC/360°.
Комплексність вимірювання: AC для ключових призначень; 360° як розвитковий інструмент; регулярні BARS-оцінки.	Обмежені кадрові та часові ресурси для підготовки асесорів і якісного проведення AC у воєнний період.
Цифровий контур (аналог IPPS-A/STP): єдине джерело правди про KSB/досвід/готовність; основа для RPRT.	Ризики даних і сумісності: фрагментація наявних реєстрів, різні стандарти даних, потреба у захисті/ролях доступу.
Кар'єрні карти та IDP: прозорі траєкторії, таргетований розвиток, підвищення утримання персоналу.	Культурна інерція: звичка до стажу/звання як домінуючих чинників просування; опір змінам.
Доктринальна узгодженість із НАТО (AJP, DEEP): спільна мова компетентностей, зростання інтероперабельності.	Нормативні прогалини: потреба закріпити матриці та процедури в наказах/інструкціях, визначити ролі відповідальних.
Інституційна опора: Департамент кадрової політики МОУ, кадрові органи на всіх рівнях; проєкт Стратегії до 2027 р.	Нерівний рівень цифрової зрілості частин і ланок управління.
Можливості	Загрози
Гармонізація з НАТО/партнерами: прискорення взаємосумісності, доступ до методичних і тренінгових програм.	Висока динаміка війни: часті ротації, втрати, зміна пріоритетів можуть переривати цикли оцінювання/розвитку.
Диджиталізація HR: створення MilitaryHR/«ArmyWorkForce» з аналітикою компетентностей і ринком призначень (RPRT).	Кіберризики/конфіденційність: атаки на HR-системи, витоки персональних/оціночних даних, підрив довіри.



Продовження табл. 3

1	2
Пілотні проєкти (бригада/оперативне командування) з вимірними КРІ → швидке масштабування успішних практик.	Бюджетні обмеження та конкуренція за ресурси між бойовими потребами й HR-реформою.
Підтримка донорів/програм безпеки для навчання асесорів, закупівлі ПЗ, методичних пакетів.	Кадровий дефіцит/вигорання: навантаження на командирів може знижувати якість оцінювання/наставництва.
Рефреймінг кар'єри: зростання привабливості служби завдяки прозорості призначень, індивідуальному розвитку та керованим переходам.	Політизація кадрових рішень або збереження "тіньових практик", що нівелюють довіру до моделі.

Авторська розробка.

Упровадження компетентнісної моделі управління персоналом у Збройних Силах України є обґрунтованим та перспективним кроком у напрямі підвищення ефективності кадрової політики, гармонізації з підходами НАТО та зміцнення кадрового потенціалу у довгостроковій перспективі. Стратегічним завданням на найближчий період має стати її поступова інституціоналізація, яка поєднує нормативне закріплення, підготовку персоналу, створення цифрових рішень і запуск пілотних проєктів із чіткими критеріями успіху. За умови належної координації, професійної підтримки й політичної волі така модель може стати основою для формування прозорості, керованої та стійкої системи розвитку людського капіталу в Збройних Силах України.

Висновки та пропозиції. У ході дослідження встановлено, що компетентнісна модель управління персоналом у Збройних Силах України є критично важливою відповіддю на потребу у модернізації кадрової системи в умовах воєнного стану, цифровізації та інтеграції до стандартів НАТО. Теоретичне обґрунтування моделі спирається на сучасні визначення поняття "компетентність", зокрема у військовому контексті – як інтеграції знань, навичок, ставлень і поведінкових проявів, що мають прямий вплив на оперативну ефективність. Модель базується на модульній архітектурі управління кар'єрою (від відбору до контролю результатів), із застосуванням таких методів оцінювання як BARS, Assessment Center та 360-градусна модель, що дозволяє уникнути суб'єктивізму й посилити зв'язок оцінки з фактичними функціональними обов'язками. Підтверджено релевантність впровадження цифрової HR-платформи, що забезпечуватиме персоналізоване управління кар'єрними траєкторіями, прогнозування потреб у підготовці та кадровій заміні.

Аналіз міжнародного досвіду засвідчив доцільність адаптації моделі до локальних умов через пілотне впровадження в окремих частинах і закріплення результатів у нормативному полі. Модель сприятиме формуванню кадрового резерву, зменшенню плинності та вигорання, покращенню підбору кандидатів на ключові посади, підвищенню інтеоперабельності з силами НАТО.

Пропозиції:

1. Розпочати впровадження моделі з пілотних проєктів у межах окремих оперативних командувань або бригад, з мінімально життєздатним набором: матриця компетентностей, пакети BARS, асесмент для вузлових посад, розвиткове 360°-оцінювання.

2. Забезпечити інституційну підтримку з боку Міністерства оборони України, нормативно закріпивши ролі, процедури, стандарти доступу та безпеки даних у межах компетентнісного управління персоналом.

3. Створити централізовану цифрову платформу “MilitaryHR” (або аналогічну), що акумулює компетентнісні профілі військовослужбовців, підтримує планування індивідуального розвитку, автоматизує підбір.

4. Запровадити систему підготовки асесорів та методичний супровід кадрових центрів, включаючи сертифікацію на рівні ЗСУ й адаптацію міжнародних практик.

5. Інтегрувати КРІ оцінювання ефективності моделі, зокрема: рівень відповідності призначень профілю, час заповнення критичних посад, показники злагодженості й готовності підрозділів.

6. Узгодити модель з референтними стандартами НАТО, з метою посилення сумісності та професіоналізації українського війська в межах стратегічного партнерства.

7. Інституалізувати аналітику кадрової безпеки, зокрема розробити дашборди для візуалізації ризиків вигорання, дисбалансу навантаження, нестачі компетентностей у вузьких ВОС, що дозволить управляти не лише призначеннями, а й довгостроковою кадровою стійкістю.

За умови реалізації вищезазначених кроків компетентнісна модель стане ефективним механізмом підвищення бойового потенціалу, мотивації та кадрової надійності в системі оборони України.

Література:

1. Міністерство оборони України. (2024). Від рекрутингу до професійного зростання: Міноборони оприлюднило для обговорення Стратегію розвитку людського капіталу в Силах оборони. URL: <https://mod.gov.ua/news/vid-rekrutingu-do-profesijnogo-zrostannya>

2. Advanced Digital Learning (ADL) Initiative. (n.d.). TLA quick-start services definitions: Document scope and intended audience. URL: <https://www.adlnet.gov/guides/tla/service-definitions/#document-scope-and-intended-audience>

3. Bernardin, H. J., & Smith, P. C. (1981). A clarification of some issues regarding the development and use of behaviorally anchored rating scales (BARS). *Journal of Applied Psychology*, 66(4), 458-463. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.66.4.458>

4. Bracken, D. W., Rose, D. S., & Church, A. H. (2016). The evolution and devolution of 360° feedback. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(4), 761-794. DOI: <https://doi.org/10.1017/iop.2016.93>

5. DA Pam 600-3: Officer professional development and career management (Pamphlet No. 600-3). Headquarters, Department of the Army. URL: <https://tradoscoecafcoepfwprod.blob.core.usgovcloudapi.net/ocada/docs/DA%20Pam%20600-3.pdf>

6. Employment Fundamentals of Career Transition (EFCT) [1-day workshop guide]. URL: <https://www.tapevents.mil/Assets/ResourceContent/TAP/DOL-1-Day-EFCT.pdf>



7. Ennis, M. R. (2008, January 29). Competency models: A review of the literature and the role of the Employment and Training Administration (ETA) [Occasional paper 2008-13]. Office of Policy Development and Research, Employment & Training Administration, U.S. Department of Labor. URL: <https://surl.li/ykseky>
8. Hardison, C. M., Zaydman, M., Oluwatola, T., Saavedra, A. R., Bush, T., Peterson, H., & Straus, S. G. (2015, April). 360-degree assessments: Are they the right tool for the U.S. military? (Research Report No. RR-998). RAND Corporation. URL: https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR900/RR998/RAND_RR998.pdf
9. Integrated Personnel and Pay System–Army. (n.d.). Talent management [Web page]. U.S. Department of the Army. URL: <https://ipps-a.army.mil/Drive-the-Change/Talent-Management/>
10. Lawler, E. E., III. (1996, April). Competencies: The right foundation for the new pay? (CEO Publication G 96-3 (297)). Center for Effective Organizations, Marshall School of Business, University of Southern California. URL: https://ceo.usc.edu/wp-content/uploads/1996/04/1996-03-g96_3-Competencies_Foundation.pdf
11. North Atlantic Treaty Organization. (2024, July). Leadership and ethics reference curriculum. URL: https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2024/7/pdf/240719-deep-leadership-ethics-curr.pdf
12. Smith, P. C., & Kendall, L. M. (1963). Retranslation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales. *Journal of Applied Psychology*, 47(2), 149-155. URL: <https://garfield.library.upenn.edu/classics1983/A1983RB10200001.pdf>
13. Thornton, G. C., III, & Rupp, D. E. (2006). Assessment centers in human resource management: Strategies for prediction, diagnosis, and development (1st ed.). *Psychology Press*. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781410617170>
14. U.S. Army. (n.d.). Army Talent Management. URL: <https://talent.army.mil/>
15. U.S. Department of the Army. (2019, October 15). The Army People Strategy. URL: https://federalnewsnetwork.com/wp-content/uploads/2019/10/101519_army_people_strategy.pdf
16. Стратегія залучення, розвитку та утримання людського капіталу в Силах оборони України на період до 2027 року, затверджена наказом Міністерства оборони України № 862/нм від 26.12.2024.

References:

1. Ministry of Defence of Ukraine. (2024). Vid rekrutynhu do profesiinoho zrostantia: Minoborony opryliudnylo dlia obhovorennia Stratehiiu rozvytku liudskoho kapitalu v Sylakh oborony [From recruitment to professional growth: The Ministry of Defence published the Human Capital Development Strategy in the Defence Forces for public discussion]. URL: <https://mod.gov.ua/news/vid-rekrutynhu-do-profesiinoho-zrostantia> [in Ukrainian].
2. Advanced Digital Learning (ADL) Initiative. (n.d.). TLA quick-start services definitions: Document scope and intended audience. URL: <https://www.adlnet.gov/guides/tla/service-definitions/#document-scope-and-intended-audience>
3. Bernardin, H. J., & Smith, P. C. (1981). A clarification of some issues regarding the development and use of behaviorally anchored rating scales (BARS). *Journal of Applied Psychology*, 66(4), 458-463. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.66.4.458>
4. Bracken, D. W., Rose, D. S., & Church, A. H. (2016). The evolution and devolution of 360° feedback. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(4), 761-794. DOI: <https://doi.org/10.1017/iop.2016.93>
5. DA Pam 600-3: Officer professional development and career management (Pamphlet No. 600-3). Headquarters, Department of the Army. URL: <https://tradoscoecafcoepfwprod.blob.core.usgovcloudapi.net/ocada/docs/DA%20Pam%20600-3.pdf>
6. Employment Fundamentals of Career Transition (EFCT) [1-day workshop guide]. URL: <https://www.tapevents.mil/Assets/ResourceContent/TAP/DOL-1-Day-EFCT.pdf>

7. Ennis, M. R. (2008, January 29). Competency models: A review of the literature and the role of the Employment and Training Administration (ETA) [Occasional paper 2008-13]. Office of Policy Development and Research, Employment & Training Administration, U.S. Department of Labor. URL: <https://surl.li/ykseky>

8. Hardison, C. M., Zaydman, M., Oluwatola, T., Saavedra, A. R., Bush, T., Peterson, H., & Straus, S. G. (2015, April). 360-degree assessments: Are they the right tool for the U.S. military? (Research Report No. RR-998). RAND Corporation. URL: https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR900/RR998/RAND_RR998.pdf

9. Integrated Personnel and Pay System–Army. (n.d.). Talent management [Web page]. U.S. Department of the Army. URL: <https://ipps-a.army.mil/Drive-the-Change/Talent-Management/>

10. Lawler, E. E., III. (1996, April). Competencies: The right foundation for the new pay? (CEO Publication G 96-3 (297)). Center for Effective Organizations, Marshall School of Business, University of Southern California. URL: https://ceo.usc.edu/wp-content/uploads/1996/04/1996-03-g96_3-Competencies_Foundation.pdf

11. North Atlantic Treaty Organization. (2024, July). Leadership and ethics reference curriculum. URL: https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2024/7/pdf/240719-deep-leadership-ethics-curr.pdf

12. Smith, P. C., & Kendall, L. M. (1963). Retranslation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales. *Journal of Applied Psychology*, 47(2), 149-155. URL: <https://garfield.library.upenn.edu/classics1983/A1983RB10200001.pdf>

13. Thornton, G. C., III, & Rupp, D. E. (2006). Assessment centers in human resource management: Strategies for prediction, diagnosis, and development (1st ed.). Psychology Press. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781410617170>

14. U.S. Army. (n.d.). Army Talent Management. URL: <https://talent.army.mil/>

15. U.S. Department of the Army. (2019, October 15). The Army People Strategy. URL: https://federalnewsnetwork.com/wp-content/uploads/2019/10/101519_army_people_strategy.pdf

16. Pro zatverdzhennia Stratehii zaluchennia, rozvytku ta utrymannia liudskoho kapitalu v Sylakh oborony Ukrainy na period do 2027 roku [On approval of the Strategy for Attraction, Development and Retention of Human Capital in the Defence Forces of Ukraine for the period until 2027] : Nakaz Ministerstva oborony Ukrainy vid 29.12.2024 № 862/nm [Order of the Ministry of Defence of Ukraine dated December 29, 2024, No. 862/nm]. URL: <https://mod.gov.ua/diyalnist/normativno-pravova-baza/nakaz-ministerstva-oboroni-ukrayini-vid-vid-29-12-2024-862-nm-pro-zatverdzhennya-strategiyi-zaluchennya-rozvitku-ta-utrimannya-lyudskogo-kapitalu-v-silah-oboroni-ukrayini-na-period-do-2027-roku> [in Ukrainian]

Науково-практичний журнал

«Національні інтереси України»

№ 11(16) 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.*