



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 ДНС 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., Бирик 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

Андрусяк 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 ЗАБЕЗПЕ-
ЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОЇ СПІВУЧАСТІ В УПРАВЛІННІ ГРОМАДОЮ:
ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ*
- Гайдученко С.О., Швед А.Б., Коляда Т.А.** 1083
*МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ОБОРОННОЮ ПРОМИСЛО-
ВІСТЮ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ*
- Гончаренко В.С.** 1093
*ВПЛИВ НАЦІОНАЛЬНО-КУЛЬТУРНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ УКРАЇНСЬ-
КОГО СУСПІЛЬСТВА НА РОЗРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЮ НОРМА-
ТИВНО-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 355.2

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-11\(16\)-63-82](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-11(16)-63-82)

Акімов Олександр Олексійович доктор наук з державного управління, професор, Заслужений економіст України, Науково-методичний центр кадрової політики Міністерства оборони України, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-9557-2276>

Шикула Ростислав Ростиславович викладач кафедри тактико-спеціальних дисциплін факультету радіаційного, хімічного, біологічного захисту та екологічної безпеки Військового інституту танкових військ Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», кандидат педагогічних наук, доцент, <https://orcid.org/0000-0003-0609-0660>

РОЗВИТОК СИСТЕМИ РЕКРУТИНГУ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

Анотація. У статті доведено необхідність трансформації системи рекрутингу Збройних Сил України (далі – ЗСУ) від мобілізаційно-призовної моделі до цифрово-аналітичного стратегічного управління людським потенціалом. Автори аналізують ключові проблеми існуючої системи: фрагментарність цифрових платформ, адміністративне перевантаження ТЦК, відсутність уніфікованої компетентнісної рамки та належної нормативної взаємодії військових і цивільних рекрутерів. Проаналізовано міжнародні практики країн НАТО у сфері цифрового рекрутингу, зокрема використання CRM/ATS-платформ, Scored Employment Application Form (SEAF), психометричних тестів, KPI-дашбордів, а також маркетингових стратегій бренду армії.

Автори узагальнюють ці моделі в контексті потреб України й адаптує до воєнних умов, визначаючи їхню високу відповідність напрямам реформ. Досліджено інституційні, цифрові й нормативно-правові основи національної моделі, зокрема закони № 3127-IX, № 3549-IX, постанови КМУ № 1487, № 1374, стратегії МОУ до 2027 та 2028 років. У SWOT-аналізі виявлено сильні сторони українського контексту (наявність цифрових облікових систем, політична воля, громадська підтримка) та ризики (розбалансування процедур, кіберзагрози, формальне використання KPI). Охарактеризовано основні напрями розвитку: створення єдиної HR-платформи з інтегрованими е-картками, компетентнісними профілями та KPI; впровадження спільної доктрини рекрутингу з SOP; підготовка рекрутерів до використання цифрових і психологічних методик; запуск пілотних проєктів для апробації. Особливу увагу приділено механізмам прозорості, аналітичному супроводу, захисту даних і

ролі відомчих медіа в комунікаціях із новобранцями. У результаті зроблено висновок, що стратегічний рекрутинг є не лише інструментом комплектування, а й важелем підвищення боєздатності, сталості та легітимності кадрових рішень у системі оборонного менеджменту. Така модель дозволяє перейти від адміністративного до гнучкого, прозорого та аналітично обґрунтованого управління людським потенціалом в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Ключові слова: рекрутинг; Збройні Сили України; людський потенціал; стратегічне HR-управління; цифрова трансформація; компетентнісне профілювання; інституційна архітектура; аналітичне управління.

Akimov Oleksandr Oleksiyovych Doctor of Science in Public Administration, Professor, Honored Economist of Ukraine, Scientific and Methodological Center for Personnel Policy of the Ministry of Defense of Ukraine, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-9557-2276>

Shykula Rostyslav Rostyslavovych candidate of pedagogical sciences, associate professor, lecturer at the Department of Tactical and Special Disciplines, Faculty of Radiation, Chemical, Biological Protection and Environmental Safety, Military Institute of Armored Forces of National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”, Kharkiv, <https://orcid.org/0000-0003-0609-0660>

DEVELOPMENT OF THE RECRUITMENT SYSTEM IN THE ARMED FORCES OF UKRAINE AS A TOOL FOR ENHANCING HUMAN CAPITAL MANAGEMENT EFFICIENCY

Abstract. The article substantiates the need to transform the recruitment system of the Armed Forces of Ukraine from a mobilization-conscription model to a digitally driven and analytically informed system of strategic human capital management. The authors analyze the key problems of the existing system: the fragmentation of digital platforms, the administrative overload of Territorial Recruitment Centers, the lack of a unified competency framework, and the absence of proper regulatory interaction between military and civilian recruiters. International NATO practices in digital recruitment are analyzed, particularly the use of CRM/ATS platforms, the Scored Employment Application Form (SEAF), psychometric testing, KPI dashboards, and military employer-branding strategies.

The authors generalize these models in the context of Ukraine's needs and adapt them to military conditions, determining their high compliance with reform directions. The study explores institutional, digital, and legal foundations of the national recruitment model, including Laws No. 3127-IX and No. 3549-IX, Cabinet of Ministers' Resolutions No. 1487 and No. 1374, and the Ministry of Defence strategies until 2027 and 2028. A SWOT analysis reveals strong factors in the



Ukrainian context (existing digital registries, political will, social support) and potential risks (procedure fragmentation, cybersecurity threats, formalized KPI use). The paper outlines key development directions: establishment of an integrated HR platform with electronic personal cards, competency profiles and KPI tracking; introduction of a joint recruitment doctrine with standard operating procedures (SOP); training recruiters in digital and psychological assessment methods; and launching pilot projects for practical implementation. Special attention is given to transparency mechanisms, analytical supervision, data protection, and the communication role of official defence media in interacting with potential recruits. It is concluded that strategic recruitment functions not only as a staffing tool, but also as a lever for strengthening combat capability, institutional resilience, and the legitimacy of personnel decisions within the defence management system. This model enables a shift from administrative recruitment practices to flexible, transparent, and analytically grounded human capital management during wartime and post-war recovery.

Keywords: recruitment; Armed Forces of Ukraine; human capital; strategic HR management; digital transformation; competency profiling; institutional architecture; analytical management.

Постановка проблеми. Сучасні умови ведення війни проти України висувають до сектору оборони безпрецедентні вимоги щодо якості, мобільності та психологічної стійкості людського ресурсу. Традиційні механізми комплектування Збройних Сил України, орієнтовані переважно на мобілізаційний принцип та паперові процеси обліку, більше не забезпечують потрібного рівня ефективності та прозорості. Відсутність єдиної сучасної рекрутинг-системи, інтегрованої з цифровими реєстрами, HR-аналітикою, моделями оцінювання компетентностей, а також інструментами психологічного скринінгу, призводить до ряду проблем, зокрема, нерівномірного розподілу людських ресурсів між підрозділами, надмірного адміністративного навантаження на територіальні центри комплектування та соціальної напруги серед населення. Наявна система має враховувати принципи управління людським потенціалом, які успішно застосовують країни – члени НАТО, де рекрутинг розглядається як стратегічна HR-функція із використанням цифрових платформ, показників ефективності (KPI), профілювання кандидатів, прогнозової аналітики та маркетингових інструментів.

Отже, виникає необхідність трансформації системи рекрутингу Збройних Сил України з мобілізаційної моделі до моделі стратегічного управління людським потенціалом, яка ґрунтується на цифровізації процесів, відкритості та ефективному використанні компетентнісного підходу. Її розв'язання потребує розроблення науково обґрунтованих підходів, які врахують міжнародний досвід, сучасні HR-технології та вимоги оборонного сектору в умовах війни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасної нормативно-аналітичної та наукової бази засвідчує посилення стратегічної уваги до проблеми розвитку людського капіталу в секторі оборони. Згідно з офіційною позицією Міністерства оборони України [1], рекрутинг розглядається не лише як інструмент доукомплектування Збройних Сил, а й як елемент цілісної стратегії управління персоналом, орієнтованої на цифровізацію, медіакомунікацію та залучення молоді. Актуальні зміни до законодавства (Закон № 3549-IX, № 3127-IX) [2; 3], а також нормативні акти оборонного відомства [4; 5; 6; 7; 8], визначають основні напрями модернізації кадрової політики, включно з урахуванням потреб ветеранів та цивільного повернення. Канада акцентує на модернізації рекрутингового процесу шляхом цифрових сервісів і скорочення часу прийому на службу [11]. Велика Британія [10] та США [15; 19] системно переосмислюють роль цифрового маркетингу, аналітики та скорочення бюрократії в рекрутингу. Додатково, Armed Forces Recruitment Programme Evaluation Plan [9] демонструє, як впроваджуються механізми оцінювання ефективності нововведень. Зі свого боку НАТО формулює бачення цифрової трансформації [16], у якій система рекрутингу та управління персоналом постає одним з елементів архітектури цифрового оборонного лідерства. Наукові джерела поглиблюють це розуміння. В. Дудник та інші (2023) [12] розробляють інтегральну модель оцінювання ефективності кадрового забезпечення, застосовну як до державних, так і до військових структур. О. Георгадзе та Р. Горбач (2024) [13] пропонують концептуальну рамку впровадження рекрутингу в ЗСУ, яка охоплює етапи планування, оцінювання і реалізації. Д. Ульріх (2023) [18] наголошує на необхідності еволюції людських спроможностей як ключового чинника бізнес-успішності, що цілком релевантно і для оборонного сектору. К. Джонс (2025) [14] у своєму огляді акцентує на ролі HR як творця цінності, а не лише функціонального органу, що співвідноситься з підходами, задекларованими CIPD [17] щодо стратегічного управління персоналом.

Наявна система джерел демонструє не лише нормативне оновлення, а й міждисциплінарне осмислення рекрутингу як складової сучасного військового управління людськими ресурсами, що потребує балансування між нормативністю, технологічністю та людяністю.

Метою статті є обґрунтування напрямів розвитку системи рекрутингу у Збройних Силах України на основі аналізу практик НАТО з добору військового персоналу, визначення ролі рекрутингу у підвищенні ефективності управління людським потенціалом та формування пропозицій щодо вдосконалення національної моделі через упровадження цифрових технологій та посилення інституційного лідерства.

Методологія дослідження. Методологічну основу дослідження становить системний і міждисциплінарний підхід до аналізу стратегічного управління людським потенціалом у секторі оборони. У роботі застосовано



метод порівняльного аналізу міжнародних практик рекрутингу країн-членів НАТО для виявлення релевантних компонентів, придатних до адаптації в умовах Збройних Сил України. Здійснено нормативно-правовий аналіз актуальних українських законів, постанов Кабінету Міністрів України та стратегічних документів Міністерства оборони України.

Використано елементи SWOT-аналізу для комплексної оцінки сильних і слабких сторін, можливостей і загроз імплементації цифрової, компетентнісно орієнтованої моделі рекрутингу. Додатково залучено інструменти кейс-аналізу успішних практик цифрової трансформації рекрутингових процесів у військових організаціях та елементи критичного контент-аналізу з метою виявлення системних бар'єрів і умов ефективного впровадження реформ. Такий підхід дозволив обґрунтувати практичні напрями розвитку рекрутингової системи ЗСУ у форматі стратегічного HR-менеджменту.

Виклад основного матеріалу. Рекрутинг у військовій сфері є не просто набором особового складу, а й стратегічною HR-функцією, покликаною забезпечити сталий притік мотивованих, компетентних і психологічно готових до служби фахівців. Нова Стратегія залучення, розвитку та утримання людського капіталу в Силах оборони України до 2027 року прямо визначає рекрутинг “фундаментом армії майбутнього”, що ґрунтується на добровільності та цифровій підтримці процесів [1]. Отже, держава визнає необхідність не лише кількісного, а й якісного підходу до людського ресурсу, що відповідає ідеології добору на основі спроможностей, а не формальної відповідності.

Поняття сучасного рекрутингу прийнято визначати як систему цілеспрямованого залучення кандидатів на основі добровільного вибору, професійного профілювання та оцінки відповідності вимогам посади. На відміну від адміністративно-командного призову, рекрутинг передбачає не лише інформування, а й мотивацію, сегментацію аудиторії, використання цифрових платформ для подання заяв, а також супровід кандидата від подання заявки до проходження служби. У країнах НАТО дана система інтегрована в структуру стратегічного управління людським капіталом. Зокрема, у збройних силах США, Великої Британії та Канади рекрутинг розглядається як маркетингово-аналітична функція, що включає використання CRM-систем, САТ-тестів, анкет OPQ-32 для оцінки мотивації та психологічної стійкості, а також активну присутність у соціальних мережах з метою формування позитивного бренду армії серед молоді [15]. Такі кампанії супроводжуються КРІ-наглядом та оцінкою ефективності на кожному етапі – від охоплення до підписання контракту і проходження базової підготовки.

На відміну від цього, мобілізаційний підхід, який домінував в українській практиці з 2014 року, ґрунтується на швидкому, обов'язковому призові у відповідь на кризу, без належної оцінки персональних характеристик, мотивації чи життєвих цінностей кандидата. Основною метою було оперативне поповнення лав ЗСУ, що, безумовно, виправдано в екстрених умовах, однак не

забезпечує стійкого ефекту в довгостроковій перспективі. На нашу думку, такий підхід призводить до надмірного адміністративного навантаження на Територіальні центри комплектування (далі – ТЦК) та соціальної напруги серед населення, знижуючи рівень довіри до держави. Додатковою вадою є те, що мобілізаційна система не передбачає аналітики компетентностей, відтак особовий склад може бути розподілений неефективно, що знижує оперативну спроможність підрозділів у зоні бойових дій.

Отже, принципова різниця між рекрутингом і мобілізаційним підходом полягає не лише у формі участі (добровільна/обов'язкова), а й у глибинному філософському розумінні людини в системі національної безпеки. Рекрутинг визнає кожного кандидата носієм людського капіталу, потенціалу розвитку та носієм цінностей організації, тоді як мобілізація зосереджена на масовому комплектуванні за спрощеною процедурою. Погоджуючись із позицією О. Георгадзе та Р. Горбача, які розглядають рекрутинг як інтегральну HR-функцію, що виходить за межі добору кадрів, доцільно доповнити їхню тезу акцентом на необхідності формування екосистеми підтримки рекрутера, що включає цифровий супровід, психологічну адаптацію та навчальні програми після зарахування [13].

Узагальнюючи, можна констатувати, що в умовах гібридної війни, демографічних викликів та високих суспільних очікувань рекрутинг має стати центральним елементом системи стратегічного управління людським потенціалом ЗСУ, що не лише відповідає кращим міжнародним практикам, а й створює передумови для більш ефективного, сталого та легітимного комплектування оборонного сектору, що прямо корелює з метою нашого дослідження.

У контексті сучасних викликів, що постали перед Україною в умовах повномасштабної війни, зростає потреба у трансформації рекрутингу як не просто інструменту добору військовослужбовців, а як ключового елементу стратегічного HR-менеджменту в системі Збройних Сил України. Рекрутинг сьогодні повинен виконувати не лише функцію наповнення штату, а й забезпечувати високу якість кадрового складу, гнучке управління ресурсами, інституційну стійкість та відповідність стандартам НАТО у сфері людського капіталу. Саме тому актуальним є поглиблений аналіз таких компонентів, як цифрова трансформація, аналітика ефективності, маркетинг бренду роботодавця та інституційне лідерство, що в сукупності формують системну HR-філософію майбутнього війська.

Передусім, слід акцентувати увагу на цифровій трансформації рекрутингу, яка є пріоритетом як для західних армій, так і для українських стратегічних документів. Відповідно до NATO Digital Transformation Implementation Strategy, ефективне управління особовим складом неможливе без інтеграції цифрових облікових систем, динамічного доступу до аналітики та використання загальнодоступних трекінгових інструментів [16]. У даному контексті пропонується створення єдиної військової HR-платформи, яка б



поєднувала особову е-картку, модуль управління кар'єрним ростом, КРІ-панелі ефективності та інтеграцію з національними цифровими ресурсами, зокрема, "Дія". Частково погоджуючись із баченням розробників стратегії, зауважимо, що ключовим чинником реалізації такого підходу в Україні є не лише технічна інтеграція, а й дотримання кібербезпеки, оскільки йдеться про роботу з персональними, медичними та службовими даними. Крім того, в умовах війни, існує нагальна потреба створення єдиної екосистеми щодо удосконалення існуючих та впровадження перспективних інформаційно-комунікаційних систем (далі – ІКС), пов'язаних з кадровим забезпеченням персоналу.

Другим важливим напрямом є впровадження аналітики ефективності рекрутингових процесів, що є стандартом для армій США, Канади та Великої Британії. Натомість, як зазначають В. Дудник, Г. Тихонов та Д. Руденко, в Україні аналіз рекрутингової ефективності залишається фрагментарним, що підтверджується дослідженнями вітчизняних науковців [12]. Запровадження ВІ-дашбордів із динамічним трекінгом воронки кандидатів, на кшталт моделей, які використовуються в оборонному секторі Канади, дозволить забезпечити прозорість і керованість на всіх етапах рекрутингу.

Окремо заслуговує на увагу питання маркетингу та бренду роботодавця, яке у військовому секторі стало критично важливим інструментом залучення новобранців. Досвід Пентагону свідчить, що системні digital-кампанії у соціальних мережах дозволяють підвищити конверсію до 15–20 %, але супроводжуються ризиками репутаційних втрат у разі відсутності кризового менеджменту. Саме тому U.S. Government Accountability Office (далі – GAO) у звіті 2024 року рекомендує впроваджувати системи reputation risk management, що включають антикризові SOP та етичні стандарти комунікації [15]. Враховуючи особливості українського інформаційного середовища, така практика є цілком релевантною й вимагає нормативного закріплення через профільні накази Міноборони або розділ у новій Концепції інформаційної політики в секторі безпеки й оборони.

Зрештою, стратегічне управління персоналом неможливе без інституціоналізації лідерства у сфері рекрутингу. В Україні функціонують вже 48 Центрів рекрутингу, які обробили понад 42 000 звернень громадян, однак досі відсутні єдині стандарти взаємодії військових і цивільних рекрутерів [11]. Дана прогалина створює нерівномірність у якості добору та ускладнює контроль за дотриманням стандартів. У зв'язку з цим доцільно ініціювати розроблення Спільної доктрини управління рекрутингом у системі оборони України, аналогічної до НАТО-подібних спільних публікацій, що регулюють структуру, функції та процедури міжвідомчої координації. Такій документ дозволить формалізувати відповідальність, створити систему рекрутингового командування, а також забезпечити узгодженість процесів із цифровими та медійними компонентами.

Отже, розглянуті аспекти доводять, що рекрутинг як інструмент стратегічного HR-менеджменту в ЗСУ здатен забезпечити не просто заповнення штатних одиниць, а стати джерелом довгострокової бойової спроможності. Компетентнісний добір, цифрова інтеграція, прозора аналітика та інституційна синхронізація формують основу такої моделі. У порівнянні з мобілізаційним підходом, стратегічний рекрутинг дозволяє підвищити якість особового складу, знизити витрати на підготовку та зміцнити довіру громадян до армії як інституції, що означає необхідність впровадження комплексної цифрової HR-платформи, уніфікованої системи KPI для оцінки ефективності рекрутингу, а також формування нормативного підґрунтя для взаємодії між військовими та цивільними структурами у сфері залучення людського капіталу. Саме в цих напрямках слід шукати оптимальні механізми підвищення ефективності управління людським потенціалом Збройних Сил України в умовах воєнного та поствоєнного розвитку.

Варто зазначити, що К. Джонс у статті “The Next Chapter of HR: From Function to Value Creator” окреслює вісім ключових чинників, які переводять HR із ролі допоміжної служби у статус стратегічного генератора цінності. Серед них – переорієнтація з підрахунку кадрів на управління спроможностями, заміна транзакційних процедур аналітикою рішень та розгортання партнерських екосистем замість ізольованих кадрових відділів [14]. Ідея К. Джонс корелює з моделлю “11 еволюцій людського потенціалу” Д. Ульріха, де створення вартості для стейкхолдерів визначено через чотири траєкторії – Talent, Leadership, Organization, HR, що потребують метрик time-to-mission і retention, а не лише обліку особового складу [18]. Подібну логіку підтримує й CIPD-фактшит зі стратегічного HRM, наголошуючи на зв’язку people-аналітики з довготерміновими бізнес-цілями та на потребі інтегрувати підбір, розвиток і винагороди в єдину стратегію [17]. На національному рівні тренд відображено у розпорядженні КМУ “Про схвалення Стратегії формування системи повернення з військової служби до цивільного життя на період до 2033 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках” від 31 грудня 2024 року № 1350-р, де рекрутинг і утримання військовослужбовців закріплено як елемент стратегії “залучення, розвитку та утримання людського капіталу” у силах безпеки та оборони, що прямо вимагає переходу від мобілізаційної моделі до цифрово-аналітичної системи управління персоналом [8].

Таким чином, поєднання міжнародних підходів К. Джонс, Д. Ульріха та CIPD з українською нормативною базою задає теоретичну й практичну рамку, у якій сучасна система рекрутингу ЗСУ має трансформуватися на стратегічний HR-механізм, здатний не лише комплектувати, а й системно нарощувати бойову спроможність людського потенціалу.

У контексті трансформації системи управління людським потенціалом Збройних Сил України важливою передумовою ефективного рекрутингу є наявність оновленої нормативно-правової бази та чітко структурованої інсти-



туційної архітектури. Саме правові засади визначають рамки, у яких функціонує рекрутинговий механізм, а інституційна структура забезпечує його реалізацію на практиці. Після 2022 року Україна розпочала масштабне реформування сектору оборони в частині кадрової політики, що відобразилося в ухваленні низки ключових нормативних актів (табл. 1).

Таблиця 1

Нормативно-правові засади рекрутингу ЗСУ

Зміни у нормативно-правових актах	Зміст	Аналітична позиція
Закон України № 3127-IX від 30.05.2023 року	Знижено призовний вік із 27 до 25 років; введено базову військову службу як короткострокову, інтенсивну форму підготовки добровольців.	Сприяє розширенню кадрового резерву та адаптації під умови воєнного стану; потребує узгодження з моделлю контрактного рекрутингу, щоб уникнути дублювання процесів і втрати мотивації кандидатів.
Закон України № 3549-IX від 16.01.2024 року	Запущено електронний реєстр “Оберіг” та “е-кабінет призовника”, що забезпечують цифровий військовий облік.	Створює технічну базу для Military HR-Platform; поки що не інтегровано з рекрутинговими ATS-системами бригад → аналітика рекрутингу залишається фрагментарною.
Постанова КМУ № 1487 від 30.12.2022 року	Оновлено порядок ведення військового обліку громадян. Не враховує специфіку сучасних рекрутингових центрів.	Наявна нормативна база орієнтована на мобілізаційно-обліковий підхід, а не на рекрутинг; відсутність регуляції взаємодії між цивільними та військовими рекрутерами знижує якість добору.
Постанова КМУ № 1374 від 29.11.2024 року	Створено Центр рекрутингу іноземців та осіб без громадянства – перший механізм залучення іноземних добровольців у легальний формат.	Підвищує інтероперабельність із НАТО та розширює кадровий потенціал ЗСУ; однак потрібні SOP та стандарти безпеки, щоб мінімізувати ризики небажаного доступу до персональних даних і підрозділів.
Стратегія залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони до 2027 року	Рекрутинг визнано фундаментом розвитку армії; визначено KPI рекрутингу.	Уперше впроваджує HR-аналітику в оборонний сектор. Відповідає практикам НАТО. Потрібне створення BI-дашбордів та координація на рівні рекрутингового командування.
Концепція кадрової політики МОУ до 2028 року	Проголошено відхід від строкової служби на користь контрактного рекрутингу; цифровізація персональних даних військових.	Підтримує перехід до сучасного HR-управління, але містить ризики щодо кібербезпеки при роботі з персональними даними → необхідний zero-trust security підхід.

Таблицю складено авторами на основі джерел [2-8].

Аналіз чинної нормативно-правової бази, представлений у таблиці, засвідчує наявність політичної волі до реформування рекрутингової системи Збройних Сил України відповідно до стандартів стратегічного HR-менеджменту. Закони та стратегії останніх років демонструють поступовий, але послідовний перехід від мобілізаційно-призовної моделі до компетентнісного контрактного рекрутингу з акцентом на цифровізацію, аналітичні інструменти та KPI-орієнтоване управління.

Водночас доцільно звернути увагу на низку аспектів, які потребують подальшого доопрацювання. Йдеться, зокрема, про неповну інтеграцію між цифровими системами, недостатньо врегульовану взаємодію між цивільними та військовими рекрутинговими структурами, фрагментарність нормативних процедур для новостворених центрів рекрутингу, а також потребу у формалізації стандартів безпеки при залученні іноземців. Удосконалення зазначених напрямів сприятиме повнішій реалізації потенціалу існуючих правових ініціатив і стане важливим кроком до формування цілісної, ефективної системи управління людським потенціалом в секторі оборони.

Таким чином, для забезпечення стратегічної ефективності рекрутингу ЗСУ необхідно систематизувати нормативно-правову базу, розробити професійний стандарт «Військовий рекрутер», спільну доктрину взаємодії рекрутингових структур, завершити цифрову інтеграцію даних та закріпити принципи аналітично керованого добору персоналу з урахуванням ризиків кібербезпеки. Це дозволить перейти від адміністративного до ціннісного управління людським ресурсом.

Варто зауважити, що інституційна архітектура рекрутингової системи Збройних Сил України демонструє значну розгалуженість та динамічну адаптацію до умов воєнного стану. На сьогодні дана система охоплює 6 військових Центрів рекрутингу, 380 рекрутингових підрозділів у бойових бригадах, 500 секцій у складі Територіальних центрів комплектування, а також 48 цивільних центрів. Слід відзначити системну роботу відомчих медіа-ресурсів «Армія», зокрема, АрміяTV, АрміяFM та АрміяInform, які не лише висвітлюють діяльність Збройних Сил, а й виступають каналами формування позитивного іміджу військової служби. Як зазначає підполковник В. Фітьо, ресурси активно діють у найпопулярніших соціальних мережах, що забезпечує охоплення молодіжної цільової аудиторії на всіх етапах рекрутингової воронки – від формування лояльності до мотивації долучитися до війська [1]. На нашу думку, потенціал платформ не є вичерпаним, оскільки за належної координації з цифровими HR-системами та впровадженням елементів поведінкового маркетингу вони можуть стати повноцінним інструментом аналітично керованого рекрутингу. У перспективі – це не лише джерело інформації, а й важливий індикатор суспільних настроїв щодо служби, який доцільно інтегрувати в загальну екосистему управління людським потенціалом ЗСУ. показник, що свідчить про високий рівень суспільного інтересу



до нової моделі добору на контрактну службу. Такий підхід дозволяє формувати адресну стратегію рекрутингу з урахуванням профілю завдань конкретного підрозділу, що повністю узгоджується з принципами стратегічного HR-менеджменту та компетентнісного добору.

Окремої уваги заслуговує спроба систематизації цієї багаторівневої архітектури, запропонована О. Георгадзе та Р. Горбачем у межах концептуальної моделі вертикалі управління рекрутингом. Автори пропонують включити до базової моделі KPI-пакет “cost-of-delay”, який дозволяє оцінювати втрати бойової готовності у разі затримки з доукомплектуванням, а також матрицю компетентностей рекрутера, що визначає мінімальні вимоги до профілю фахівця з добору на різних рівнях (від польового підрозділу до центру стратегічного планування) [13]. Частково погоджуючись із даною вертикаллю, варто зазначити, що її повноцінна реалізація потребує не лише військової, а й цивільної компоненти, тобто інтеграції фахівців із кадрового менеджменту, психології, маркетингу до складу спільних рекрутингових команд. Це забезпечить комплексний підхід до добору, від оцінки мотивації та психофізіологічної готовності до формування індивідуальної траєкторії адаптації.

Таким чином, сучасна інституційна архітектура рекрутингу ЗСУ вже демонструє ключові риси системності: багаторівневу структуру, наявність цифрових інструментів, пілотні форми конкуренції між підрозділами та спроби стандартизації процедур. Утім, для підвищення ефективності управління людським потенціалом необхідне подальше зміцнення міжвідомчої координації, нормативне закріплення професійного профілю військового рекрутера, а також формалізація єдиного операційного порядку взаємодії між військовими та цивільними центрами. Це дозволить трансформувати існуючу систему в цілісну модель стратегічного рекрутингу, здатну адаптивно і якісно забезпечувати бойові підрозділи людським ресурсом відповідно до вимог воєнного часу.

Особливе значення має аналіз провідних практик країн-членів НАТО. Найуспішніші моделі військового рекрутингу у цих країнах поєднують три критично важливі компоненти: цифрову взаємодію з кандидатами, компетентнісне профілювання та чітку систему ключових показників ефективності (KPI), прив'язаних до бойової спроможності підрозділів.

У Збройних силах США, зокрема, реалізовано комплексну Enterprise Recruiting Strategy, що охоплює повний цикл “lead → contract → readiness” у реальному часі. Кожен етап даного процесу контролюється через спеціалізовані аналітичні панелі управління, де відстежуються коефіцієнти конверсії, тривалість рекрутингового циклу та ефективність кампаній на рівні бригад і командувань [19]. Канада також демонструє дієву модель цифрової трансформації рекрутингу. У жовтні 2024 року Збройні сили Канади відмовились від традиційного тесту CFAT на користь Scored Employment

Application Form (SEAF) – багатофакторної анкети, яка оцінює не лише освіту, а й лідерські якості та життєві досягнення кандидата. Це дозволило скоротити тривалість зарахування на 22% та суттєво підвищити рівень виявлення soft skills, необхідних для сучасного війська [11]. Важливо, що така модернізація супроводжується регулярною звітністю, яка свідчить про приріст конверсії поданих заяв у підписані контракти на 9 відсоткових пунктів, що створює культуру прозорості й підзвітності у військовому HR-менеджменті.

Досвід Великої Британії свідчить про ефективність уніфікованої цифрової платформи. Після критики щодо надмірної тривалості циклу оформлення на службу, Міністерство оборони запустило Digital Recruitment Service, яка об'єднала подання заявки та медогляд в єдину процедуру. Це вже дозволило скоротити цикл оформлення на 30 днів [10]. У межах Recruiting Partnering Project, реалізованого у партнерстві з компанією Capita, Велика Британія також впровадила гнучкі SLA (рівні обслуговування) та омніканальні воронки добору, однак такий підхід потребує чітко врегульованих стандартів безпеки даних. Частково погоджуємось із цією моделлю: приватне аутсорсування пришвидшує маркетингову складову, але в умовах військового часу критично важливо уникнути ризиків несанкціонованого доступу до персональних та службових даних [9].

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що цифрові системи рекрутингу у країнах НАТО є не лише технологічним, а й стратегічним інструментом посилення обороноздатності. Для України зарубіжні підходи становлять приклад для адаптації: впровадження єдиної цифрової платформи рекрутингу, запровадження компетентнісних інструментів профілювання кандидатів та KPI-аналітики є ключовими напрямками, що здатні забезпечити не лише ефективне укомплектування війська, але й довгострокове зміцнення управлінської спроможності сектору безпеки й оборони України.

Компетентнісний підхід, профілювання кандидатів та система KPI формують критичну основу для стратегічного розвитку рекрутингу як інструменту управління людським потенціалом у Збройних Силах України. У світовій практиці, особливо в рамках країн-членів НАТО, дані елементи дозволяють досягати високої відповідності між кадровими потребами армії, спроможностями кандидатів та довгостроковими завданнями оборонного сектора.

Згідно з NATO Digital Transformation Implementation Strategy, ефективна оборонна рекрутингова система має базуватись на уніфікованій таксономії навичок та використанні AI-підтриманого скорингу для забезпечення міжвідомчої та міжнаціональної оперативної сумісності військ [16]. Україна має потенціал для адаптації таких підходів, інтегрувавши класифікацію військово-професійних компетентностей у єдину HR-платформу та застосувавши алгоритми автоматизованої оцінки кандидатів, зокрема на основі даних про освіту, досвід, лідерський потенціал і психологічну готовність. Цей підхід знаходить підтвердження у Strategic HRM Factsheet від CIPD,



де наголошується на прямій залежності між бізнес-результатом (у військовому сенсі – боєздатністю підрозділів) та наявністю інтегрованої компетентнісної моделі у структурі people-аналітики [17]. Вважаємо, що така модель повинна стати методологічним каркасом для KPI українських центрів рекрутингу, забезпечуючи не лише кількісний, а й якісний добір особового складу.

Важливим аспектом є також розвиток системи профілювання та аналітики. В армії США, наприклад, застосовується модель virtual recruiting із чітко структурованою воронкою добору — від першого контакту до укладання контракту (lead → aptitude → medical → contract), що супроводжується автоматизованими тригерами для коригування рекрутингових кампаній [19]. Аналогічно, Збройні сили Канади (CAF) інтегрували інструмент SEAF у корпоративну CRM-систему, який дозволяє не лише відстежувати технічні характеристики кандидатів, а й оцінювати їхню відповідність організаційній культурі та придатність до лідерських позицій [11]. Обидва приклади свідчать про те, що профілювання є не лише способом оцінити відповідність базовим вимогам, а й інструментом прогнозування службового шляху та утримання персоналу в перспективі.

Ще одним ключовим компонентом ефективного рекрутингу є впровадження KPI-матриці, яка дозволяє оцінювати не лише ефективність процесів добору, а й якість управлінських рішень у сфері людського потенціалу. У країнах НАТО серед основних показників фіксуються cost-per-hire, time-to-mission, 12-month retention та diversity ratio. Міністерство оборони Великої Британії, наприклад, заклало ці метрики в контракт із компанією Capita – оператором системи військового рекрутингу, що дало змогу перевести оцінку ефективності у вимірювану, контрольовану площину [10]. Частково погоджуємось із доцільністю даної моделі, але наголошуємо на необхідності суворого контролю за збереженням медичної та персональної інформації, що особливо актуально в умовах війни. Окремо важливо підкреслити, що KPI втрачають значення, якщо не прив'язані до конкретного компетентнісного профілю посади. На нашу думку, метрики стають формальністю, якщо не враховують глибоких характеристик кандидата, його службового потенціалу та відповідності структурі майбутнього підрозділу.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що моделі США, Канади й Великої Британії демонструють, що використання цифрових інструментів для спілкування з кандидатами, розумне оцінювання їхніх навичок і запровадження зрозумілих показників ефективності, які враховують реальні компетентності, дозволяють швидше наймати людей, зменшують витрати та сприяють тому, що більше військовослужбовців залишаються в армії найдовше. Інтеграція практик у систему рекрутингу ЗСУ, з урахуванням вимог НАТО щодо кібербезпеки та єдиної таксономії навичок, допоможе підвищити ефективність управління людським потенціалом через сучасний, аналітично керований рекрутинг.

Варто визначити, які елементи міжнародних практик безпосередньо відповідають потребам ЗСУ, а також окреслити передумови та ризики їх запровадження в умовах воєнного часу і триваючої цифрової трансформації сектору оборони. Узагальнена модель провідних армій – цифрова взаємодія з кандидатами → компетентнісне профілювання → KPI-керований процес – збігається з вектором реформ Збройних Сил України. Водночас українська система перебуває на етапі, коли потрібна інтеграція точкових напрацювань у цілісну HR-платформу із наскрізною аналітикою та уніфікованими процедурами взаємодії військових і цивільних рекрутерів. Для зручності співставлення подамо стислий аналітичний зріз (табл. 2).

Таблиця 2

Відповідність міжнародних практик потребам ЗСУ

Компонент міжнародної практики	Зміст підходу	Відповідність потребам ЗСУ
Цифрові воронки рекрутингу	Керований “lead → contract → readiness” із панелями управління	Висока відповідність: “Оберіг” і “е-кабінет” створюють основу; уніфікація статусів і подій, єдина панель командира
Компетентнісне профілювання	Таксономія навичок, психометрія, оцінка лідерського потенціалу	Висока відповідність: закладено в українських підходах; слід затвердити національну рамку компетентностей і стандартизувати інструменти оцінювання
KPI-матриця рекрутингу	time-to-fill, cost-per-hire, 12-month retention, diversity/fit	Висока відповідність: KPI згадані в українських документах; необхідні BI-дашборди, методика збору й аудиту даних, звітність для командирів
Маркетинг/бренд служби	Омні-канальна комунікація, таргетинг, репутаційний менеджмент	Середня відповідність: активні відомчі медіа; потрібні SOP комунікацій, інтеграція з HR-аналітикою, сценарії кризових дій
Інституційне лідерство	Виділене командування/доктрина, єдині SOP, матриця ролей	Критично потрібно: мережа центрів існує, але слід затвердити об’єднану доктрину, стандарти взаємодії військових і цивільних рекрутерів, навчання

Авторська розробка.

У короткій перспективі найбільший приріст рекрутингу забезпечить завершення цифрової інтеграції та закріплення єдиної компетентнісної рамки як методичної основи для KPI. У середньостроковій – інституціоналізація



лідерства (окрема доктрина/командування, уніфікація навчання рекрутерів). Така послідовність дозволяє зменшити транзакційні втрати (часові/фінансові) та підвищити керованість якості добору на рівні бригад і видів військ.

У процесі адаптації цифрових та аналітичних практик НАТО до умов української військової реформи надзвичайно важливою є оцінка внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на реалізацію стратегії. У даному контексті ми розглядаємо SWOT-модель як спосіб комплексної оцінки готовності України до запровадження компетентнісно-цифрової моделі рекрутингу у ЗСУ.

Таблиця 3

SWOT-аналіз адаптації міжнародних практик військового рекрутингу в Україні

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність базових цифрових інструментів: “Оберіг”, “е-кабінет” призовника. Формалізація KPI в національних стратегічних документах (time-to-fill, retention, cost-per-hire). Досвід розгортання центрів рекрутингу. Підвищена суспільна довіра до добровільної служби.	Неповна інтеграція між цифровими платформами. Відсутність уніфікованої компетентнісної рамки. Слабка нормативна координація військових і цивільних рекрутерів. Перевантаження ТЦК адміністративними функціями.
Можливості	Загрози
Адаптація AI-профілювання та цифрових воронки (на прикладі США, Канади). Впровадження єдиної HR-платформи із KPI-дашбордами. Розробка Об’єднаної доктрини рекрутингу з SOP і матрицею ролей. Навчання рекрутерів сучасним аналітичним і психологічним методам.	Фрагментація даних за відсутності уніфікованої моделі обліку. Ризики витоку конфіденційної інформації (персональні/медичні дані). Формалізація KPI без методичного зв’язку з компетенціями (імітація ефективності). Асиметрія регіональних підходів, що ускладнює стандартизацію.

Авторська розробка.

Аналіз демонструє, що Україна володіє критично важливими сильними сторонами – цифровими основами, політичними рамками та громадською мотивацією. Водночас, імплементація міжнародних практик потребує подолання кількох фундаментальних слабких місць – зокрема, фрагментації цифрових систем, нормативної неузгодженості та відсутності кадрової підготовки у сфері стратегічного HR-менеджменту. Суттєві можливості відкриває створення Спільної доктрини рекрутингу Сил оборони України та запуск HR-платформи, здатної забезпечити наскрізну аналітику і прозорість. Водночас важливо застерегтись від ризиків формального використання KPI,

вtrat даних і регіонального розбалансування. Загалом, SWOT-аналіз підтверджує наявність високого потенціалу для підвищення ефективності управління людським потенціалом ЗСУ, за умови системного закріплення компетентнісної моделі, цифрової інтеграції та інституціонального лідерства.

Отже, запровадження сучасної системи рекрутингу у Збройних Силах України, орієнтованої на компетентнісний підхід, цифрову аналітику, мультиканальну взаємодію та інтегровані HR-платформи, має стати каталізатором якісних змін в управлінні людським потенціалом. На відміну від мобілізаційного підходу, стратегічний рекрутинг базується на добровільності, довірі, точному доборі та гнучкій адаптації до потреб війська. Очікувані результати реформування можна класифікувати у кількох взаємопов'язаних напрямках (рис. 1).

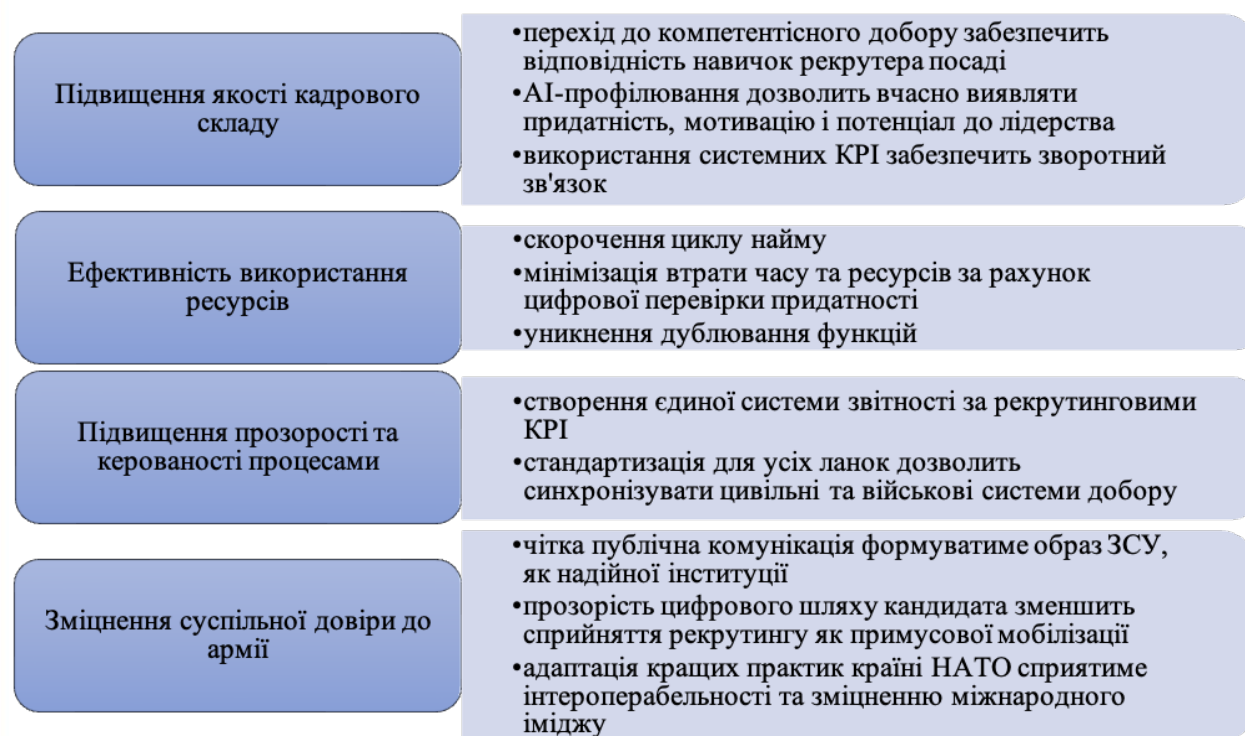


Рис. 1. Прогнозовані ефекти впровадження сучасної системи рекрутингу у ЗСУ, авторська розробка.

Отже, очікуваний вплив реформованої системи рекрутингу полягає не лише в оптимізації набору військовослужбовців, а у глибокій трансформації всієї вертикалі управління людським потенціалом у силах оборони. Цифрова аналітика, компетентнісний підхід, інституційне лідерство та прозорість процедур формують основу для створення гнучкої, стійкої та стратегічно керованої HR-системи. Такий підхід дозволяє розглядати рекрутинг не як технічну функцію, а як повноцінний елемент оборонного менеджменту, що визначає боєздатність Збройних Сил України у середньо- та довгостроковій перспективі.



Висновки та пропозиції. У підсумку проведеного дослідження варто констатувати, що сучасна система рекрутингу у Збройних Силах України перебуває у фазі трансформації, яка вимагає стратегічного переосмислення принципів добору, цифрової архітектури та управління людським потенціалом. Виклики війни, суспільні очікування та орієнтація на стандарти НАТО зумовлюють необхідність переходу від адміністративного до аналітично керованого рекрутингу, що спирається на компетентнісні моделі, KPI, профілювання кандидатів та інтегровану цифрову інфраструктуру.

Національна модель має бути посилена через розробку та впровадження спеціалізованої доктрини ЗСУ щодо рекрутингу, аналогічної до NATO Joint Pub 1-0, яка унормує функціональні ролі, принципи міжвідомчої взаємодії та стандарти процедур. Важливим напрямом є створення єдиної цифрової архітектури, що охоплює особову е-картку кандидата, статус проходження воронки добору, профіль компетентностей, а також централізоване управління даними. Рівень аналітичного супроводу має бути підвищений через впровадження KPI-матриці, до якої включено ключові метрики з обов'язковою прив'язкою до компетентнісного профілю посади.

Не менш важливим є інституціоналізація центрів рекрутингу як кадрових платформ постійної дії, здатних забезпечити рекрутинг повного циклу, відповідно до єдиних SOP, з наявністю механізмів бренд-комунікації, кризового реагування та підготовки персоналу. Для підвищення ефективності слід запровадити поетапне навчання рекрутерів і HR-аналітиків, орієнтоване на використання сучасних методик (SEAF, AI-профілювання, цифрові ATS), а також ініціювати пілотні проєкти в межах обраних регіонів чи бригад для відпрацювання моделей на практиці.

У межах управлінської моделі доцільно впровадити регулярну (щоквартальну) звітність за рекрутинговими KPI на рівні командирів підрозділів, що сприятиме посиленню відповідальності та прозорості. Водночас, слід забезпечити зміцнення інформаційної безпеки цифрових платформ через аудит доступів, захист персональних і медичних даних, а також нормативне регулювання процедур зберігання даних. Системний розвиток рекрутингу як інструменту управління людським потенціалом в оборонному секторі є критично важливою передумовою стійкості та оперативної мобільності ЗСУ в умовах сучасної війни.

Література:

1. Про визначення ролі рекрутингу в Стратегії розвитку людського капіталу Сил оборони України до 2027 року. Міністерство оборони України. URL: <https://mod.gov.ua/news/viznacheno-rol-rekrutingu-v-strategiyi-rozvitku-lyudskogo-kapitalu-sil-oboroni-ukrayini-do-2027-roku-2>

2. Про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення порядку обробки та використання даних у державних реєстрах для військового обліку та набуття статусу ветерана війни: Закон України від 16.01.2024 р. № 3549-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3549-20#Text>

3. Про внесення змін до Закону України “Про військовий обов’язок і військову службу”: Закон України від 30.05.2023 р. № 3127-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/3127-20>

4. Про затвердження Концепції військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року: Наказ Міністерства оборони України від 27.10.2023 р. № 637. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0637322-23>

5. Про затвердження Положення про Центр рекрутингу іноземців та осіб без громадянства: Постанова Кабінету Міністрів України від 29.11.2024 р. № 1374-П. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1374-2024-%D0%BF>

6. Про затвердження Порядку організації та ведення військового обліку призовників, військовозобов’язаних та резервістів: Постанова Кабінету Міністрів України від 30.12.2022 р. № 1487-П. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1487-2022-%D0%BF#Text>

7. Про затвердження Стратегії залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України на період до 2027 року: Наказ Міністерства оборони України від 29.12.2024 р. № 862/нм. URL: <https://surl.li/zzvuuu>

8. Про схвалення Стратегії формування системи повернення з військової служби до цивільного життя на період до 2033 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.12.2024 р. № 1350-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1350-2024-%D1%80#Text>

9. Armed Forces Recruitment Programme Evaluation Plan. GOV.UK. Retrieved from https://assets.publishing.service.gov.uk/media/68af14b12f185664821558ca/28-10-2024_AFRP_Evaluation_Plan.pdf

10. Armed Forces to cut red tape and deliver quicker and easier recruitment service. GOV.UK. <https://www.gov.uk/government/news/armed-forces-to-cut-red-tape-and-deliver-quicker-and-easier-recruitment-service>

11. Canadian Armed Forces Recruitment Process Modernization Update: News release. (2025, February 19). Department of National Defence (Canada) / Canadian Armed Forces. URL: <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/news/2025/02/canadian-armed-forces-recruitment-process-modernization-update.html>

12. Dudnyk, V., Tikhonov, H., & Rudenko, D. (2023). Development of a comprehensive method for assessing the efficiency of human resources staffing of organizational and state structures. *Information and Control Systems, (Systems and Control Processes)*. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2023.276638>

13. Heorhadze, O. A., & Horbach, R. Y. (2024). Conceptual framework for the implementation of recruitment in the Armed Forces of Ukraine. *Collection of scientific works of the Military Institute of Kyiv National Taras Shevchenko University*, (85), 10. <https://doi.org/10.17721/2519-481X/2024/85-10>

14. Jones, C. (2025, August 18). The Next Chapter for HR: From Function to Value Creator. LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/next-chapter-hr-from-function-value-creator-christina-jones-oyumf>

15. Military Recruiting: Actions Needed to Address Digital Marketing Challenges: Report GAO-25-106719. U.S. Government Accountability Office, 20 Nov 2024. URL: <https://www.gao.gov/products/gao-25-106719>

16. NATO’s Digital Transformation Implementation Strategy. (2024, 17 October). NATO. URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_229801.htm

17. Strategic human resource management: Factsheet. (2025, 25 August). Chartered Institute of Personnel and Development. URL: <https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/strategic-hrm-factsheet/>



18. Ulrich, D. (2023, March 14). Eleven evolutions in human capability that accelerate the business. Brian Heger. URL: <https://www.brianheger.com/eleven-evolutions-in-human-capability-that-accelerate-the-business-dave-ulrich/>

19. United States Army Recruiting Command. (2025, September 17). USAREC Training Circular 5-03.1: Prospecting, Processing, and Analysis (Administrative revision). <https://surl.li/puqqwa>

References:

1. Ministerstvo oborony Ukrainy. (2025). Pro vyznachennia roli rekrutynhu v Stratehii rozvytku liudskoho kapitalu Syl oborony Ukrainy do 2027 roku [On defining the role of recruitment in the Human Capital Development Strategy of the Defence Forces of Ukraine until 2027]. URL: <https://mod.gov.ua/news/viznacheno-rol-rekrutynhu-v-strategiyi-rozvitku-lyudskogo-kapitalu-sil-oboroni-ukrayini-do-2027-roku-2> [in Ukrainian].

2. Verkhovna Rada Ukrainy. (2024). Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo udoskonalennia poriadku obrobky ta vykorystannia danykh u derzhavnykh reiestrakh dlia viiskovoho obliku ta nabuttia statusu veterana viiny: Zakon Ukrainy vid 16.01.2024 r. № 3549-IX [On amendments to certain laws of Ukraine regarding the improvement of the processing and use of data in state registers for military registration and acquiring veteran status: Law of Ukraine dated 16.01.2024 No. 3549-IX]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3549-20#Text> [in Ukrainian].

3. Verkhovna Rada Ukrainy. (2023). Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy "Pro viiskovi obov'iazok i viiskovu sluzhbu": Zakon Ukrainy vid 30.05.2023 r. № 3127-IX [On amendments to the Law of Ukraine "On military duty and military service": Law of Ukraine dated 30.05.2023 No. 3127-IX]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/3127-20> [in Ukrainian].

4. Ministerstvo oborony Ukrainy. (2023). Pro zatverdzhennia Kontseptsii viiskovoi kadrovoi polityky v systemi Ministerstva oborony Ukrainy na period do 2028 roku: Nakaz vid 27.10.2023 r. № 637 [On approval of the Concept of military personnel policy in the Ministry of Defence system until 2028: Order dated 27.10.2023 No. 637]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0637322-23> [in Ukrainian].

5. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2024). Pro zatverdzhennia Polozhennia pro Tsentr rekrutynhu inozemtsiv ta osib bez hromadianstva: Postanova vid 29.11.2024 r. № 1374-P [On approval of the Regulation on the Recruitment Center for Foreigners and Stateless Persons: Resolution dated 29.11.2024 No. 1374-P]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1374-2024-%D0%BF> [in Ukrainian].

6. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2022). Pro zatverdzhennia Poriadku orhanizatsii ta vedennia viiskovoho obliku pryzovnykiv, viiskovozobov'iazanykh ta rezervistiv: Postanova vid 30.12.2022 r. № 1487-P [On approval of the Procedure for organizing and maintaining military records of conscripts, persons liable for military service, and reservists: Resolution dated 30.12.2022 No. 1487-P]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1487-2022-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

7. Ministerstvo oborony Ukrainy. (2024). Pro zatverdzhennia Stratehii zaluchennia, rozvytku ta utrymannia liudskoho kapitalu v Sylakh oborony Ukrainy na period do 2027 roku: Nakaz vid 29.12.2024 r. № 862/nm [On approval of the Strategy for attracting, developing, and retaining human capital in the Defence Forces of Ukraine until 2027: Order dated 29.12.2024 No. 862/nm]. URL: <https://surl.li/zzvuui> [in Ukrainian].

8. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2024). Pro skhvalennia Stratehii formuvannia systemy povernennia z viiskovoi sluzhby do tsyvilnoho zhyttia na period do 2033 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025–2027 rokakh: Rozporiadzhennia vid 31.12.2024 r. № 1350-r [On approval of the Strategy for forming a system of return from military service to civilian life until 2033 and approval of the operational plan for its implementation in 2025–2027: Order dated 31.12.2024 No. 1350-r]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1350-2024-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

9. Armed Forces Recruitment Programme Evaluation Plan. GOV.UK. Retrieved from https://assets.publishing.service.gov.uk/media/68af14b12f185664821558ca/28-10-2024_AFRP_Evaluation_Plan.pdf

10. Armed Forces to cut red tape and deliver quicker and easier recruitment service. GOV.UK. <https://www.gov.uk/government/news/armed-forces-to-cut-red-tape-and-deliver-quicker-and-easier-recruitment-service>

11. Canadian Armed Forces Recruitment Process Modernization Update: News release. (2025, February 19). Department of National Defence (Canada) / Canadian Armed Forces. URL: <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/news/2025/02/canadian-armed-forces-recruitment-process-modernization-update.html>

12. Dudnyk, V., Tikhonov, H., & Rudenko, D. (2023). Development of a comprehensive method for assessing the efficiency of human resources staffing of organizational and state structures. *Information and Control Systems, (Systems and Control Processes)*. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2023.276638>

13. Heorhadze, O. A., & Horbach, R. Y. (2024). Conceptual framework for the implementation of recruitment in the Armed Forces of Ukraine. *Collection of scientific works of the Military Institute of Kyiv National Taras Shevchenko University*, (85), 10. <https://doi.org/10.17721/2519-481X/2024/85-10>

14. Jones, C. (2025, August 18). The Next Chapter for HR: From Function to Value Creator. LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/next-chapter-hr-from-function-value-creator-christina-jones-oyumf>

15. Military Recruiting: Actions Needed to Address Digital Marketing Challenges: Report GAO-25-106719. U.S. Government Accountability Office, 20 Nov 2024. URL: <https://www.gao.gov/products/gao-25-106719>

16. NATO's Digital Transformation Implementation Strategy. (2024, 17 October). NATO. URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_229801.htm

17. Strategic human resource management: Factsheet. (2025, 25 August). Chartered Institute of Personnel and Development. URL: <https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/strategic-hrm-factsheet/>

18. Ulrich, D. (2023, March 14). Eleven evolutions in human capability that accelerate the business. Brian Heger. URL: <https://www.brianheger.com/eleven-evolutions-in-human-capability-that-accelerate-the-business-dave-ulrich/>

19. United States Army Recruiting Command. (2025, September 17). USAREC Training Circular 5-03.1: Prospecting, Processing, and Analysis (Administrative revision). <https://surl.li/puqqwa>

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.*