



Наукові перспективи
Видавнича група



ЖУРНАЛ
Національні інтереси

України



MERRY
CHRISTMAS
AND HAPPY NEW YEAR

12(17)
2025

Військова академія (м. Одеса)

Видавнича група «Наукові перспективи»

*Всеукраїнська асамблея докторів наук з державного
управління*

«Національні інтереси України»

№ 12(17) 2025

2025

Military Academy (Odesa)

Scientific Perspectives Publishing Group

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

«National interests of Ukraine»

№ 12(17) 2025

2025

ISSN 3041-1793 Online

УДК 0/3+7/8]:001.31](477)(051)

DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-12\(17\)](https://doi.org/10.52058/3041-1793-12(17))

**“Національні інтереси України”: науково-практичний журнал. 2025.
№ 12(17) 2025. С. 1651.**



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 10.12..2025, № 5/12-25)

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 Военної академії імені Євгенія Березняка, полковник (Київ, Україна)



Почесний редактор:

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



Головний редактор:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Рабоча Тетяна Валентинівна - кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри забезпечення військ (сил) Військової академії (Одеса, Україна)

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

Члени редакції журналу Розділу «Право»:

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

Члени редакції журналу Розділу «Економіка»:

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

Члени редакції журналу Розділу «Публічне управління та адміністрування»:

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

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



ЗМІСТ

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

Акімов О.О., Шикуча Р.Р., Федорович В.В., Федоренко І.М. <i>КОНЦЕПТУАЛЬНІ МОДЕЛІ РЕКРУТИНГУ В ЗБРОЙНИХ СИЛАХ КРАЇН НАТО: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ТА МОЖЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ ДЛЯ ЗСУ</i>	23
Андрушко О., Мішенюк Р., Кочеулов А. <i>ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ БЕЗПІЛОТНИХ ЛІТАЛЬНИХ АПАРАТІВ В ІНТЕРЕСАХ ВІЙСЬКОВОЇ ЛОГІСТИКИ</i>	42
Бібік А.В., Городиський Р.О., Ваврічен О.А. <i>СУПУТНИКОВИЙ ЗВ'ЯЗОК У ВІЙСЬКОВИХ КОМУНІКАЦІЯХ: СУЧАСНІ МОЖЛИВОСТІ ТА АЛЬТЕРНАТИВНІ РІШЕННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ І НАДІЙНОСТІ ЗВ'ЯЗКУ В ПОЛЬОВИХ УМОВАХ</i>	51
Бібік А.В. <i>ОСОБЛИВОСТІ ВЕДЕННЯ РАДІОТЕЛЕФОННОГО ОБМІНУ ПІД ЧАС ВИКОНАННЯ БОЙОВИХ ЗАВДАНЬ</i>	65
Білінський Б.В., Ярославський А.В., Дякович А.М. <i>ТАКТИЧНА МЕДИЦИНА ЯК КЛЮЧОВИЙ КОМПОНЕНТ ТАКТИКО-СПЕЦІАЛЬНОЇ ПІДГОТОВКИ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ</i>	75
Біляцький О.С. <i>МОЖЛИВІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ MOSAIC WARFARE В ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРОВЕДЕННІ СПЕЦІАЛЬНИХ ОПЕРАЦІЙ З ОБОРОНИ УКРАЇНИ: СТРАТЕГІЧНІ, ОПЕРАТИВНО-ТАКТИЧНІ ТА ТЕХНІЧНІ АСПЕКТИ</i>	86
Біньковський О.А., Петрюченко Д.М. <i>МЕТОДИКА ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ ІМІТАЦІЙНОГО МОДЕЛЮВАННЯ JSATS В ХОДІ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАТИВНО-СЛУЖБОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ОХОРОНИ ДЕРЖАВНОГО КОРДОНУ</i>	96

Воронін А.І., Семенов М.В.

107

ВИКОРИСТАННЯ FPV-ДРОНІВ ДЛЯ ДИСТАНЦІЙНОГО ВСТАНОВЛЕННЯ ІНЖЕНЕРНИХ ЗАГОРОДЖЕНЬ ПІД ЧАС ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ (2022–2025 рр.)

Глуздань О.П., Ткачук Д.В., Грищишен О.А.

116

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ МУЛЬТИКРИТЕРІАЛЬНОГО АНАЛІЗУ У ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ОФІЦЕРАМИ-ПРИКОРДОННИКАМИ

Гула В.В., Гіщак О.В.

129

МІЖНАРОДНА ВЗАЄМОДІЯ У СФЕРІ ПРИКОРДОННОГО КОНТРОЛЮ В УМОВАХ ВІЙНИ

Гунченко Д.Г.

139

ТЕОРЕТИКО-ІСТОРИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПОНЯТІЙНИЙ АПАРАТ ЗАСТОСУВАННЯ КОНФІДЕНЦІЙНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА У СТРУКТУРІ ЗАХИСТУ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ НАЗЕМНОГО ТРАНСПОРТУ

Д'яков А.В., Дядюшкін О.В.

154

OSINT-ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ СИТУАЦІЙНОЇ ОБІЗНАНОСТІ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Жалубак В.М.

170

НОВІТНІЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ЗАХИСТУ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Заболотна О.Р., Сичевський Ю.О.

183

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ЩОДО ЗДІЙСНЕННЯ ПРОЦЕДУР КОНТРОЛЮ ДРУГОЇ ЛІНІЇ В УКРАЇНІ ТА НА ЗОВНІШНІХ КОРДОНАХ КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

Залужний В.Ф.

196

МОСКОВСЬКА ДИПЛОМАТІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ ПРОТИ УКРАЇНИ: СТРАТЕГІЯ ПРОТИДІЇ ТА УРОКИ ЗАХИСТУ НАЦІОНАЛЬНИХ ІНТЕРЕСІВ

Зіборєва О.Б., Макарчук В.І.

223

АНАЛІЗ ВИМОГ ДО СТВОРЕННЯ КІБЕРПОЛІГОНУ



- Ігнат'єв А.** 240
РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПРАКТИЧНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ НАУКОВО-МЕТОДИЧНОГО АПАРАТУ ОЦІНЮВАННЯ СТАНУ ТА РІВНЯ ВОЄННОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ
- Калашник Г.А., Бєляєв М.О.** 256
ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ СТАНУ ЕКОСИСТЕМ НАВКОЛО КОМПЛЕКСІВ АВІАПІДПРИЄМСТВ ВНАСЛІДОК ВПЛИВУ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ
- Карасьов Д.Л., Сайко О.П., Курятник А.В., Жабокрак М.В.** 269
МЕТОДИКА РОБОТИ ШТАБУ ПРИКОРДОННОГО ЗАГОНУ ЩОДО ПЛАНУВАННЯ ТА ЗДІЙСНЕННЯ ПОШУКУ ДИВЕРСІЙНО-РОЗВІДУВАЛЬНИХ ГРУП НА ДЕОКУПОВАНИХ ДІЛЯНКАХ ДЕРЖАВНОГО КОРДОНУ
- Кацалап В.О., Сауні Р.Д.** 283
ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ: ГЕНЕЗА ТА СУЧАСНІ ПРОЯВИ КІБЕРДІЙ
- Кільдеров Д.Е., Князєв С.М., Шиляєв Ю.В.** 293
АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЇ БАЗИ З ПИТАНЬ АУДИТУ, МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНКИ ОРГАНІЗАЦІЙ, СИСТЕМ, ПРОЦЕСІВ
- Ковальова Т. І., Скоморохов В.А.** 306
СУЧАСНІ ЗАГРОЗИ ІНФОРМАЦІЙНІЙ БЕЗПЕЦІ МОБІЛЬНИХ ОПЕРАЦІЙНИХ СИСТЕМ ANDROID ТА IOS
- Літвінов О.В., Путро О.О., Фисун В.В.** 316
ПРОБЛЕМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ВАНТАЖНИХ АВТОМОБІЛІВ ВІЙСЬКОВОГО ПРИЗНАЧЕННЯ
- Мазур В.Ю., Більовський О.С.** 330
ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО ОХОРОНИ ДЕРЖАВНОГО КОРДОНУ УКРАЇНИ
- Макогон О.А., Янішен А.С., Барняк І. В., Баканов К.Л., Галдобін О.Л.** 344
МЕРЕЖЕВА МОДЕЛЬ СИСТЕМИ ГУМАНІТАРНОГО РОЗМІНУВАННЯ НА ТЕРИТОРІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ ТА У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

- Маліков В.В., Зданевич В.Ф., Дружинін В.С., Мальський В.В.** 357
ВПЛИВ ВЛАСТИВОСТЕЙ АВІАЦІЙНОГО ПАЛЬНОГО НА РОБОТУ ДВИГУНІВ БЕЗПІЛОТНИХ ЛІТАЛЬНИХ АПАРАТІВ
- Манзюк С.О., Чорний А.М.** 367
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ШТАБУ ПРИКОРДОННОГО ЗАГОНУ ЩОДО МЕТОДИКИ ПЕРЕВІРКИ ПРИКОРДОННИХ НАРЯДІВ У ПУНКТАХ ПРОПУСКУ ДЛЯ АВТОМОБІЛЬНОГО СПОЛУЧЕННЯ
- Манзюк С.О., Чорний А.М.** 379
ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ТА ЧИННИКИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПЕРЕВІРОК ПРИКОРДОННИХ НАРЯДІВ У ПУНКТАХ ПРОПУСКУ ДЛЯ АВТОМОБІЛЬНОГО СПОЛУЧЕННЯ
- Мельник О.М., Виздрик В.С.** 391
СУВЕРЕННІ ІНТЕРЕСИ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА ІНФОРМАЦІЙНО-БЕЗПЕКОВОГО ПРОСТОРУ ДЕРЖАВИ
- Мисик А.Б., Дейнеко А.В., Кігівчак Р.І.** 401
СТРАТЕГІЯ ОХОРОНИ ТА ЗАХИСТУ ДЕРЖАВНОГО КОРДОНУ НА ПРИДНІСТРОВСЬКОМУ СЕГМЕНТІ
- Мішков О. М.** 413
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ МОДЕЛІ РОЗВІДУВАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ
- Мороз В.** 426
УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНСПЕКЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ГАЛУЗІ КОНТРОЛЮ НАД ОЗБРОЄННЯМ В ЄВРОПІ
- Мостовий А.І., Якушевський А.О.** 440
ОСОБЛИВОСТІ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ РЕЖИМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПУНКТІВ ПРОПУСКУ ДЛЯ ПОВІТРЯНОГО СПОЛУЧЕННЯ
- Назарійчук О.В.** 455
ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА У ПРОЦЕСІ АДАПТАЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ПІСЛЯ ПОВЕРНЕННЯ З БОЙОВИХ ДІЙ



- Прись Е.О.** 464
СУСПІЛЬНА КОНСОЛІДАЦІЯ ЯК ВІДПОВІДЬ НА ЗБРОЙНУ АГРЕСІЮ: ПРАВОВІ, ПСИХОЛОГІЧНІ ТА КОМУНІКАТИВНІ АСПЕКТИ З УРАХУВАННЯМ ГЛОБАЛЬНИХ ІНДЕКСІВ РИЗИКУ
- Романенко Є.О., Гурковський В.І., Ованесян Р.Р., Овчаров А.О.** 480
ПРАВОВЕ ТА ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ У 2025 РОЦІ: ЗМІНИ, МЕХАНІЗМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА АНАЛІЗ ПРОЄКТУ ПОСТАНОВИ ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ № 14116
- Рижов І.М., Ящук П.В.** 496
ПРЕДМЕТНА ОБЛАСТЬ ТА КОМПОНЕНТИ ВІТАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ
- Савчук Р.О., Баштовий В.М.** 516
РЕКОМЕНДАЦІЇ ОРГАНАМ УПРАВЛІННЯ ПРИКОРДОННОГО ЗАГОНУ З ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДГОТОВКИ БОЙОВИХ ПІДРОЗДІЛІВ ДО ВИКОНАННЯ ЗАВДАНЬ В ПЕРІОД ВІДНОВЛЕННЯ БОЄЗДАТНОСТІ
- Сичевський Ю.О., Самойленко О.О., Павлюк Т.Г.** 529
АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННОЇ СИСТЕМИ В'ЇЗДУ/ВИЇЗДУ (EES) НА ЗОВНІШНІХ КОРДОНАХ ШЕНГЕНСЬКОЇ ЗОНИ
- Согорін А.А., Галух О.О.** 541
КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ МОДЕЛІ СЦЕНАРНОГО ТРЕНУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВОГНЕВОЇ ПІДГОТОВКИ В УМОВАХ УРБАНІЗОВАНОГО СЕРЕДОВИЩА
- Соколовська С.С., Люта А.О., Гула В.В.** 552
ВІД ШТАМПА ДО БІОМЕТРІЇ, ЯК EES/ETIAS ЗМІНЮЮТЬ КОРДОНИ ЄС І ЯКІ ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ ПІСЛЯ ЇХНЬОГО ЗАПУСКУ
- Третяк Д.А.** 561
МЕТОДИКА ВИБОРУ РАЦІОНАЛЬНОГО ВАРІАНТА (СЦЕНАРІЮ) ЗАСТОСУВАННЯ ПРИКОРДОННОЇ КОМЕНДАТУРИ ШВИДКОГО РЕАГУВАННЯ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ КОНТРОЛЮ ЗА ДЕРЖАВНИМ КОРДОНОМ
- Фаріон О., Шавардак А.** 579
МОДЕЛЬ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИКОРДОННИМ ЗАГОНОМ ЗАХОДІВ ІНТЕГРОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМ КОРДОНОМ УКРАЇНИ НА ДІЛЯНЦІ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Хоменко Є.В., Бесараб П.М., Венгер О.О., Тулинський А.О., Швець В.Ю. 596

ВПЛИВ БУДІВНИЦТВА ОБОРОННИХ РУБЕЖІВ РФ НА НАВКОЛИШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ

Черниш В.О. 606

КВАЗІРОЗВІДУВАЛЬНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЩОДО ОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ

Чиркова Т. І. 622

НОВОУТВОРЕННЯ У СТАВЛЕННІ ІНОЗЕМНИХ ГРОМАДЯН ДО ПСИХОЛОГІЧНОГО АСПЕКТУ ЦИВІЛЬНОЇ ОБОРОНИ У СУЧАСНИХ ВИКЛИКАХ

Чмир В.М., Собко В.Г. 632

ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ РЕМОНТУ МАШИН В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ: ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ РЕФОРМУВАННЯ

Чорний А.М., Тімофєєв П.В. 645

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ШТАБУ ПРИКОРДОННОГО ЗАГОНУ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ПРОЦЕСІВ ІЗ ЗДІЙСНЕННЯ ПРИКОРДОННОГО КОНТРОЛЮ

Чорнопіщук І.М. 656

УТОЧНЕНА МЕТОДИКА ВИЗНАЧЕННЯ БОЙОВИХ СПРОМОЖНОСТЕЙ ПРИКОРДОННОГО ЗАГОНУ ПІД ЧАС ВИКОНАННЯ ЗАВДАНЬ В КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ ВОЄННОГО ХАРАКТЕРУ

РОЗДІЛ «Право»

Blikhar M.M. 674

*ADMINISTRATIVE AND LEGAL REGULATION OF WOMEN'S RIGHTS IN THE CONTEXT OF VIOLENCE PREVENTION:
INTERNATIONAL EXPERIENCE AND PROSPECTS FOR UKRAINE*

Gurzhii T.O., Timashov V.O. 686

ADMINISTRATIVE AND LEGAL SUPPORT OF CONTROL AND SUPERVISORY ACTIVITIES IN THE SPHERE OF LAND RELATIONS



- Romanova A.S.** 699
FIDUCIARY DUTIES: MORAL AND LEGAL ASPECT
- Альбещенко О.С.** 707
ДОКТРИНАЛЬНА МОДЕЛЬ КРИМІНАЛЬНО-ПРАВОВОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПРИВАТНИХ ВІЙСЬКОВИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ВОЄННИХ ТА ГІБРИДНИХ КОНФЛІКТІВ
- Антошкіна В.К., Рассомахіна О.А.** 725
МАЙНОВА ОСНОВА ДІЯЛЬНОСТІ КОМЕРЦІЙНИХ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ: ПРОБЛЕМИ ТА НАПЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЗАКОНОДАВСТВА
- Беген В.О.** 737
АПЕЛЯЦІЙНА ЮРИСДИКЦІЯ СПРАВ ЗА УЧАСТІ ВИЩИХ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ У АДМІНІСТРАТИВНОМУ СУДОЧИНСТВІ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ СПЕЦІАЛІЗОВАНОГО АПЕЛЯЦІЙНОГО АДМІНІСТРАТИВНОГО СУДУ
- Бериславська О.М., Коропатнік І.М., Карелін В.В.** 752
ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДРОЗДІЛІВ ЦИВІЛЬНО-ВІЙСЬКОВОГО СПІВРОБІТНИЦТВА У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО СУПРОВОДУ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ТА ЇХ СІМЕЙ: МЕХАНІЗМИ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ
- Бизов С.С.** 763
ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ УЧАСТІ ПРОФСПІЛОК У КОЛЕКТИВНИХ ПЕРЕГОВОРАХ І КОНТРОЛІ ЗА ДОДЕРЖАННЯМ ЗАКОНОДАВСТВА
- Василів С.С.** 775
ІДЕОЛОГІЧНО-ПРАВОВА СПАДЩИНА УКРАЇНСЬКОГО НАЦІОНАЛІСТИЧНОГО РУХУ СЕРЕДИНИ ХХ СТОЛІТТЯ
- Горін О.Р., Дзяворук А.Д.** 785
ТЕОРИТЕЧНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ ПРИКОРДОННОГО КОНТРОЛЮ. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЇ БАЗИ ЩОДО ПРОЦЕДУР ПРИКОРДОННОГО КОНТРОЛЮ
- Грутман Л.О.** 797
ЕЛЕКТРОННЕ АДМІНІСТРАТИВНЕ СУДОЧИНСТВО: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ПОЗИВАЧА

Грутман Л.О. <i>РОЛЬ ПОЗИВАЧА У ФОРМУВАННІ ПРЕДМЕТА ДОКАЗУВАННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ СУДОЧИНСТВІ УКРАЇНИ</i>	806
Дзвінчук Д.І., Семігіна В.В. <i>ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ КУЛЬТУРНОГО ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК ЧИННИК ЗМІЦНЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ</i>	817
Дзяворук А.Д., Васюта М.О., Петрущак В.С. <i>СПОСОБИ НЕЗАКОННОГО ПЕРЕПРАВЛЕННЯ ОСІБ ЧЕРЕЗ ДЕРЖАВНИЙ КОРДОН УКРАЇНИ В ПУНКТАХ ПРОПУСКУ</i>	831
Дзяворук А.Д., Фільченко С.В., Ширкунов О.Д. <i>МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ПРИКОРДОННОГО КОНТРОЛЮ, МОЖЛИВОСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ДО ВИМОГ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ</i>	848
Дідус Д.О. <i>ІСТОРИЧНИЙ ТА СУЧАСНИЙ МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД СТЯГНЕННЯ РЕПАРАЦІЙ, КОМПЕНСАЦІЙ ТА РЕСТИТУЦІЙ</i>	856
Добош З.А. <i>ПРОВАДЖЕННЯ У СПРАВАХ ПРО БАНКРУТСТВО</i>	871
Єрофєєнко Л.В. <i>ФОРС-МАЖОР У ДОГОВІРНИХ ВІДНОСИНАХ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ: ЛІЦЕНЗІЙНІ ТА ФРАНЧАЙЗИНГОВІ УГОДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</i>	878
Єфіменко І.В. <i>ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СЕКТОРУ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</i>	893
Климчук М.П., Цимбал П.В. <i>РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В ДІЯЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ: АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ</i>	903
Лисеюк А.М. <i>ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ ПРОТИДІЇ ДЕСТРУКТИВНИМ ІНФОРМАЦІЙНИМ ВПЛИВАМ</i>	916



- Магдаліна І.В.** 925
ЗАКЛАДИ ОСВІТИ УКРАЇНИ ЯК СУБ'ЄКТИ НАДАННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ: СИСТЕМА ТА ІНСТИТУЦІЙНІ РЕФОРМИ
- Макаров М.В.** 936
ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНИХ ІНТЕРЕСІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ МІГРАЦІЙНОГО ТИСКУ З КРАЇН ПІДВИЩЕНОГО РИЗИКУ
- Маньгора В.В., Калинчук А.О., Осієвський О.В.** 953
ПРАВОВИЙ СТАТУС ВІЙСЬКОВОГО ОМБУДСМАНА В УКРАЇНІ
- Мокієнко Р.М., Мальцев В.В.** 966
ПРАВОСУБ'ЄКТНІСТЬ ВІЙСЬКОВО-ПОЛІЦЕЙСЬКИХ СТРУКТУР У МЕЖАХ FIER: МІЖНАРОДНО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОГО ПОРЯДКУ
- Налуцишин В.В., Костюченко А.В.** 978
ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ СВОБОДИ ВИРАЖЕННЯ ТА МЕЖ ДЕРЖАВНОГО ВТРУЧАННЯ У СФЕРУ ЕЛЕКТРОННИХ ІГОР В УКРАЇНІ ТА США
- Петрончак Ю.О.** 990
ПОЗОВНИЙ ТА АДМІНІСТРАТИВНИЙ СПОСОБИ ВІДШКОДУВАННЯ ШКОДИ, ЗАВДАНОЇ ВНАСЛІДОК СЕКСУАЛЬНОГО НАСИЛЬСТВА, ПОВ'ЯЗАНОГО ЗІ ЗБРОЙНИМ КОНФЛІКТОМ: ДОСВІД БАЛКАН ТА РЕАЛІЇ УКРАЇНИ
- Погарченко Т.В., Осадчий О.Є.** 1003
ВІДШКОДУВАННЯ МОРАЛЬНОЇ ШКОДИ В УКРАЇНІ: ТЕНДЕНЦІЇ СУДОВОЇ ПРАКТИКИ ТА ПРОБЛЕМИ ДОКАЗУВАННЯ
- Потіхенський А. І., Кусмарова К.В., Босенко А.С.** 1014
КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ВІЙСЬКОВИХ КРИМІНАЛЬНИХ ПРАВОПОРУШЕНЬ: ПСИХОЛОГІЧНІ МОТИВИ, СОЦІАЛЬНІ ЧИННИКИ ТА ПРОБЛЕМИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ
- Прилуцький С.В., Поліщук Д.Є., Дзяворук А.Д.** 1027
НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЩОДО ОБРОБКИ ПАСПОРТНИХ ДАНИХ ГРОМАДЯН, ЩО ПЕРЕТИНАЮТЬ ДЕРЖАВНИЙ КОРДОН УКРАЇНИ

Солнцева Х.В., Мех Ю.В.

1040

*АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАХОДИ ПРОТИДІЇ КОЛАБОРАЦІОНІЗМУ: НОРМАТИВНО-ПРАВОВИЙ АНАЛІЗ І ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ***Соцький А.М., Рассомахіна О.А.**

1054

*ГЕНЕРАЛЬНИЙ ПЛАН ЯК СТРАТЕГІЧНА ОСНОВА МІСТОБУДІВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ У ПРАКТИЦІ ВЕРХОВНОГО СУДУ***Соцька А.М., Кравчук П.Ю.**

1064

*ОСОБЛИВОСТІ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ***Тимошенко О.А., Сірко Р.Б.**

1073

*«ЗНАЧНИЙ СУСПІЛЬНИЙ ІНТЕРЕС» У СТРУКТУРІ КАСАЦІЙНИХ ФІЛЬТРІВ***Черняк О.Ю.**

1085

*ВПЛИВ РЕГЛАМЕНТУ ПРО ПРАВО, ЩО ЗАСТОСОВУЄТЬСЯ ДО НЕДОГОВІРНИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ «РИМ II» НА НАЦІОНАЛЬНІ ПРАВОПОРЯДКИ КРАЇН-ЧЛЕНІВ ЄС ТА ТРЕТІХ КРАЇН***Шопіна І.М.**

1094

ПРОБЛЕМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАВОВОГО СТАТУСУ ВІЙСЬКОВОГО ОМБУДСМАНА: ДОСВІД НІМЕЧЧИНИ

РОЗДІЛ «Економіка»

Галега В.В.

1104

*РОЛЬ ІНСТИТУЦІЙ ЄС У ПІДТРИМЦІ ЕКОНОМІК КРАЇН У КРИЗОВИЙ ПЕРІОД***Гапєєва О.М., Головка Р.С.**

1119

*СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ***Зварич О.І., Когут Н.О.**

1135

МЕТОДОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ УХВАЛЕННЯ І ВИКОНАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ



Ісаєнко С.В. 1146
ВІМ + AI: ЦИФРОВА СИНЕРГІЯ ДЛЯ ТОЧНОГО ПРОЄКТУВАННЯ ІНЖЕНЕРНИХ СИСТЕМ

Нестор О.Ю. 1152
ПУБЛІЧНІ ІНВЕСТИЦІЇ ЯК ДЖЕРЕЛО ФІНАНСУВАННЯ ПРОЄКТІВ ЗЕЛЕНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Ромашко С.М. 1163
КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЮ БЕЗПЕКОЮ В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Фоміна О.В. 1178
УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ВИТРАТ БІОЛОГІЧНИХ АКТИВІВ РОСЛИННИЦТВА

Шевцова А.В., Довгаль О.А. 1190
РОЗВИТОК ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В ПРОЦЕСІ ГЛОБАЛЬНОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

РОЗДІЛ «Публічне управління та адміністрування»

Likarchuk N. 1201
MANAGERIAL STRATEGIES IN THE FORMATION AND FUNCTIONING OF COALITIONS

Антипенко І.В., Лісничка В.М. 1214
МЕХАНІЗМИ ПАРЛАМЕНТСЬКОГО КОНТРОЛЮ ЗА РЕАЛІЗАЦІЄЮ ВІДНОВЛЮВАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Березовчук М.О. 1224
ЗМІЦНЕННЯ МІЖВІДОМЧОЇ ТА МІЖНАРОДНОЇ СПІВПРАЦІ У СФЕРІ ПРОТИДІЇ ЛЕГАЛІЗАЦІЇ ЗЛОЧИННИХ ДОХОДІВ: РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Білик О.І., Дорош І.М. 1239
НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА, ДЕРЖАВНА БЕЗПЕКА, ПУБЛІЧНА БЕЗПЕКА: КОНЦЕПТУАЛЬНІ МЕЖІ ТА ТОЧКИ ПЕРЕТИНУ

Богопольський Г.В. 1251
РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕФОРМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

- Виноградова В.Є.** 1265
ВИВЧЕННЯ ОСОБИСТОСТІ ПРАЦІВНИКА ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ ТА СУЧАСНИХ ПСИХОЛОГІЧНИХ ТЕОРІЙ
- Гайдученко С.О., Бельська Т.В., Коляда Т.А.** 1276
РОЛЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ
- Граб М.І., Нестеренко А.С., Клюк Л.А.** 1286
ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОБОРОНИ ТА БЕЗПЕКИ
- Грень Т.Я., Сидорчук О.Г.** 1295
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВЕТЕРАНСЬКОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ
- Дегтяр А.О.** 1312
ЗАЛІЗНИЧНІ ВАНТАЖНІ ПЕРЕВЕЗЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД
- Когут І., Крилова І.І.** 1328
ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У ВІДНОВЛЕННІ СИСТЕМ ВОДОПОСТАЧАННЯ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ
- Кришній П.І., Гадевич Ю.Я.** 1340
ПОВІТРЯНО-ДЕСАНТНІ ОПЕРАЦІЇ: ІСТОРИЧНИЙ ДОСВІД ТА СУЧАСНА ВІЙСЬКОВА ДОЦІЛЬНІСТЬ
- Криштанович М.Ф.** 1351
ПОДАТКОВА КУЛЬТУРА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ
- Крупа Е.Е.** 1360
ЕТИЧНІ СТАНДАРТИ ТА ГУМАНІТАРНІ ПРИНЦИПИ В ГРОМАДЯНСЬКІЙ БЕЗПЕЦІ ХХІ СТОЛІТТЯ
- Курячий Б.Ю.** 1371
ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДРОЗДІЛАМИ СЛУЖБ З НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ



- Лаврова Т.М.** 1382
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА КЛАСТЕРИЗАЦІЯ ЕКСТРЕНОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ: НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ
- Матусова О.А.** 1392
ФОРМУВАННЯ СКЛАДУ ГРОМАДСЬКИХ РАД ПРИ ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ
- Мельниченко Б., Андрійчак М.** 1402
ВИБОРИ ЯК НЕВІДДІЛЬНА ОЗНАКА ДЕМОКРАТИЧНОЇ ДЕРЖАВИ
- Озьмінська І.Д., Стопець Р.М.** 1411
ГУМАНІТАРНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КУЛЬТУРНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ
- Орлов В.В.** 1424
УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИБОРАМИ В КРИЗОВИХ УМОВАХ
- Першко Л.О., Якобчук В.П., Журавель В.С.** 1442
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМИ БЮДЖЕТАМИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ
- Серьогіна Н.О., Трегуб Д.В.** 1455
СУЧАСНІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ
- Тарасенко О.Л.** 1463
ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ ТА ІННОВАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕРИ ТРАНСФОРМАЦІЇ КУЛЬТУРНО-МОВНОГО СЕРЕДОВИЩА УКРАЇНИ
- Францен Ю.І.** 1475
РОЗВИТОК ІНСТИТУЦІЙНО-ПРАВОВИХ ЗАСАД ФУНКЦІОНУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАХИСТУ ПРАВ І СВОБОД ЛЮДИНИ
- Циркуленко С.С.** 1485
ВИЗНАЧЕННЯ МЕЖ ДИСКРЕЦІЙНИХ ПОВНОВАЖЕНЬ В ДІЯЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ПОРЯДКУ

Щепанський Е.В., Касевич А.О.

1499

ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

РОЗДІЛ «Політологія»

Асоян Е.Ш.

1512

ПОСТЛІБЕРАЛЬНА ДЕМОКРАТІЯ КРИЗЬ ПРИЗМУ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: РЕКОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ПОЛІТИЧНОЇ УЧАСТІ ТА ЛЕГІТИМНОСТІ ПОЛІТИЧНОЇ ВЛАДИ

Білейчук П.Б.

1521

НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ В ГУМАНІТАРНІЙ СФЕРІ

Головень Ю.Є., Буканов Г.М.

1530

ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ В БЕЗПЕКОВОМУ ДИСКУРСІ УКРАЇНИ

Гольцов А.Г.

1544

ЧОРНОМОРСЬКИЙ ВЕКТОР ГЕОСТРАТЕГІЇ УКРАЇНИ

Кипич І.В., Букорос Т.О.

1557

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПЛАТФОРМ НА ЕЛЕКТОРАЛЬНУ ПОВЕДІНКУ: КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ

Кипич І.В., Коваль О.М.

1569

ЕТИЧНІ ДИЛЕМИ В ПРОГНОЗУВАННІ ПОЛІТИЧНИХ КРИЗ: МІЖ НАУКОВОЮ ОБ'ЄКТИВНІСТЮ ТА МОРАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Кипич І.В., Коваль О.М.

1580

ПРОТОКОЛИ ПОЛІТИЧНОЇ ЕТИКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІМІДЖМЕЙКІНГУ ПАРТІЙ

Климончук В.Й., Дерев'янка С.М., Гурак І.Ф., Бойчук О.І.

1594

ПОЛІТИКА УМИРОТВОРЕННЯ ЯК ФАКТОР ПІДРИВУ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ БЕЗПЕКИ: АНАЛІТИЧНИЙ ПОГЛЯД ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ РОСІЙСЬКОЇ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

Котков Д.В.

1606

НАСИЛЬСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ КОНСОЛІДАЦІЇ ВЛАДИ В СТАНОВЛЕННІ ТОТАЛІТАРНИХ ПОЛІТИЧНИХ СИСТЕМ



Мироненко В.В.

1620

*МІЖНАРОДНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ІНСТИТУЦІЙНОГО КОНТРОЛЮ
ДОКТРИНАЛЬНОЇ УЗГОДЖЕНОСТІ РАКЕТНО-ЯДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ
ДЕРЖАВ*

Савич В.О.

1633

*РАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ПОЛІТИЧНОГО ЛІДЕРСТВА ЯК ЧИННИК ФОРМУ-
ВАННЯ СТАБІЛЬНОЇ ПОЛІТИЧНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ*

Семенюк Ю.В.

1641

КОНЦЕПТ «РОЗВІДУВАЛЬНА ДІЯЛЬНІСТЬ» В СУЧАСНИХ УМОВАХ



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

УДК 355.2

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-12\(17\)-23-41](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-12(17)-23-41)

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

Шикун 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>

Федорович Володимир Володимирович Науково-методичний центр кадрової політики Міністерства оборони України, полковник, <https://orcid.org/0009-0002-5524-1517>

Федоренко Ігор Миколайович Науково-методичний центр кадрової політики Міністерства оборони України, підполковник, <https://orcid.org/0009-0006-2729-3714>

КОНЦЕПТУАЛЬНІ МОДЕЛІ РЕКРУТИНГУ В ЗБРОЙНИХ СИЛАХ КРАЇН НАТО: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ТА МОЖЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ ДЛЯ ЗСУ

Анотація. У статті здійснено комплексне дослідження концептуальних моделей рекрутингу в збройних силах країн НАТО з метою визначення можливостей їх адаптації до потреб реформування системи комплектування Збройних Сил України в умовах війни та євроатлантичної інтеграції. Проаналізовано теоретико-методологічні засади рекрутингу як специфічної підсистеми управління людськими ресурсами у секторі оборони, розкрито понятійно-категоріальний апарат, визначено критерії порівняння моделей (ефективність, прозорість, швидкість процедур, цифровізація, якість відбору,

соціальна привабливість). На основі порівняльного аналізу охарактеризовано три базові типи моделей рекрутингу в НАТО, зокрема, централізовані, децентралізовані та гібридні, з детальним описом їх інституційних структур, процедур відбору, каналів комунікації та кадрових підходів. Досліджено моделі США, Канади, Німеччини, Великої Британії та Польщі, виокремлено їхні сильні сторони, зокрема: стандартизований і прозорий відбір, професіоналізацію рекрутерів, мережеву децентралізовану інфраструктуру, кар'єрне консультування, державно-приватні партнерства, територіальні компоненти та розвинені цифрові платформи. Результати порівняння узагальнено у вигляді таблиць і SWOT-аналізу, що дозволило систематизувати потенційно релевантні елементи для українського контексту. У роботі обґрунтовано, що інституційна фрагментованість рекрутингу в Україні, недостатній рівень професіоналізації рекрутерів, нерозвинена цифрова інфраструктура та слабка комунікаційна спроможність знижують ефективність чинної системи комплектування. У статті доведено, що найбільш перспективним для України є формування гібридної моделі рекрутингу, яка поєднуватиме єдині стандарти відбору з регіональною мережею рекрутингових центрів, цифровими інструментами та посиленою інституційною вертикаллю. Узагальнено, що адаптація окремих елементів моделей НАТО може стати фундаментом для системної та стійкої реформи рекрутингу в Збройних Силах України. Зроблено висновок, що перехід до сучасної, комплексної та інтегрованої системи рекрутингу є критичною умовою підвищення обороноздатності держави, забезпечення якісного людського ресурсу та зближення із стандартами НАТО.

Ключові слова: рекрутинг, моделі комплектування, НАТО, Збройні Сили України, управління людськими ресурсами, професіоналізація рекрутерів, цифровізація рекрутингу, військова служба, оборонна реформа.

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, <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>

Fedorovych Volodymyr Volodymyrovych Scientific and Methodological Center for Personnel Policy of the Ministry of Defense of Ukraine, Colonel, <https://orcid.org/0009-0002-5524-1517>



Fedorenko Ihor Mykolayovych Scientific and Methodological Center for Personnel Policy of the Ministry of Defense of Ukraine, Lieutenant Colonel, <https://orcid.org/0009-0006-2729-3714>

CONCEPTUAL MODELS OF RECRUITMENT IN THE ARMED FORCES OF NATO MEMBER STATES: COMPARATIVE ANALYSIS AND ADAPTATION OPPORTUNITIES FOR THE AFU

Abstract. The article presents a comprehensive study of conceptual recruitment models employed by the armed forces of NATO member states, with the aim of identifying opportunities for their adaptation to the reform needs of the personnel procurement system of the Armed Forces of Ukraine in the context of war and Euro-Atlantic integration. The theoretical and methodological foundations of recruitment as a specific subsystem of human resource management in the defense sector are examined; the conceptual and categorical framework is clarified; and the criteria for comparing recruitment models – efficiency, transparency, procedural speed, digitalization, selection quality, and social attractiveness – are defined. Based on a comparative analysis, the article characterizes three fundamental types of NATO recruitment models – centralized, decentralized, and hybrid – providing a detailed description of their institutional structures, selection procedures, communication channels, and personnel approaches. Recruitment systems of the United States, Canada, Germany, the United Kingdom, and Poland are investigated, and their strengths are identified, including standardized and transparent selection processes, professionalization of recruiters, decentralized network infrastructures, career counselling mechanisms, public–private partnerships, territorial components, and advanced digital platforms. The results of the comparison are summarized in tables and a SWOT analysis, enabling systematic identification of elements relevant to the Ukrainian context. The study substantiates that institutional fragmentation of recruitment in Ukraine, insufficient professionalization of recruiters, underdeveloped digital infrastructure, and weak communication capacity reduce the effectiveness of the current personnel procurement system. The article demonstrates that the most promising option for Ukraine is the formation of a hybrid recruitment model that combines unified national selection standards with a regional network of recruitment centers, digital tools, and a strengthened institutional governance structure. It is argued that the adaptation of selected elements from NATO models may serve as a foundation for a systemic and sustainable reform of recruitment within the Armed Forces of Ukraine. The article concludes that transitioning to a modern, comprehensive, and integrated recruitment system is a critical prerequisite for enhancing national defense capability, ensuring a high-quality human resource base, and aligning with NATO standards.

Keywords: recruitment, personnel procurement models, NATO, Armed Forces of Ukraine, human resource management, recruiter professionalization, recruitment digitalization, military service, defense reform.

Постановка проблеми. Сучасні умови безпеки, повномасштабна війна та стратегічний курс України на євроатлантичну інтеграцію зумовлюють необхідність радикального перегляду чинної системи комплектування Збройних Сил України. Попри офіційне запровадження рекрутингової моделі, інституційна побудова та організаційні процедури залишаються недостатньо узгодженими з принципами та практиками, які застосовують країни НАТО. У наукових дослідженнях і державних документах не сформовано цілісної типології моделей рекрутингу, релевантної для українських умов, а питання порівняння централізованих, децентралізованих і гібридних рекрутингових підходів залишаються опрацьованими частково, що посилює необхідність пошуку оптимальної структури рекрутингу, здатної забезпечити стійке, якісне та швидке комплектування особового складу під час війни та в умовах майбутньої професіоналізації ЗСУ.

Додаткові проблеми виникають через відсутність професіоналізованого корпусу рекрутерів, слабку інтеграцію рекрутингу в ширший цикл управління людськими ресурсами та обмежені комунікаційні можливості держави. Водночас країни НАТО напрацювали комплекс моделей, які можуть стати методологічною основою для модернізації української системи рекрутингу. Таким чином, постає проблема наукового обґрунтування можливостей адаптації зарубіжних моделей до українських реалій, з урахуванням специфіки тривалої війни, демографічних обмежень та вимог до компетентностей військового персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних дослідженнях рекрутингу у секторі оборони підкреслюється, що ефективність набору персоналу залежить не лише від організаційних процедур, а й від наявності чіткої компетентнісної рамки для майбутніх військовослужбовців. Як показує А. Золотов (2025) [1], компетентнісний підхід стає базовою моделлю управління персоналом у Збройних Силах України (далі – ЗСУ), оскільки дозволяє інтегрувати вимоги оперативної готовності, лідерства та кадрової стійкості у єдину систему добору та розвитку військових кадрів. У дослідженні А. Золотова і Р. Русецького (2025) [2] доведено, що рекрутингова криза у країнах НАТО має демографічний та регіональний характер, а тому моделі рекрутингу потребують адаптації до сегментованих груп кандидатів, що зближує їх із сучасними HR-стратегіями приватного сектору. Паралельно з українськими авторами, міжнародні дослідження підтверджують, що механізми рекрутингу успішних армій ґрунтуються на інституційній спроможності та чіткій структурі компетенцій. Аналіз досвіду Канади (2019) [3] виявляє, що провали у військовому рекрутингу найчастіше пов'язані з неузгодженістю етапів оцінювання кандидатів та повільністю адміністративних процесів – що напряму корелює з викликами, характерними і для ЗСУ. У статті В. Бове та Е. Катаворта (2011) [4] підкреслено, що перехід від призову до добровільного набору змінює бюджетну логіку оборонного планування: системи рекрутингу



стають стратегічними інвестиціями, а не технічними HR-процедурами. Це особливо актуально для України на тлі трансформації моделі комплектування. Окремий масив досліджень фокусується на використанні державно-приватних партнерств у рекрутингу, що найбільш показово на прикладі Великої Британії (2018) [5; 13] демонструють, що передача частини рекрутингових функцій приватному сектору може підвищити ефективність цифрових сервісів, але вимагає високого рівня контролю та чітких критеріїв результативності. Інша група досліджень аналізує трансформацію рекрутингу в умовах криз і зростання вимог до оперативної готовності (2023) [6]. У скандинавських країнах (2024) [9], рекрутингова модель заснована на конкурентному відборі та широкому застосуванні психологічних, інтелектуальних і мотиваційних тестів.

Метою статті є провести порівняльний аналіз централізованих, децентралізованих і гібридних моделей рекрутингу в збройних силах країн НАТО та визначення можливостей адаптації їхніх ключових елементів для формування ефективної системи рекрутингу Збройних Сил України в умовах війни.

Методологія дослідження. Методологія дослідження ґрунтується на поєднанні порівняльного, інституційного та структурно-функціонального підходів, що дозволяють дослідити моделі рекрутингу в країнах НАТО та зіставити їх з українською практикою. Застосовано методи контент-аналізу офіційних документів НАТО і національних оборонних відомств, аналіз наукової літератури з військового менеджменту й HRM, а також елементів системного аналізу для визначення ключових інституційних, процедурних та кадрових характеристик моделей. Узагальнення та синтез отриманих даних забезпечили можливість окреслити релевантні для України напрями адаптації рекрутингових практик із урахуванням умов війни та вимог євроатлантичної інтеграції.

Виклад основного матеріалу. У сучасній науковій літературі рекрутинг розглядається як спеціалізований елемент управління людськими ресурсами, орієнтований на цілеспрямований пошук, залучення, відбір і зарахування кандидатів на вакантні посади. В. Галушка, І. Тихонов та інші підкреслюють, що мова йде не лише про технічну процедуру добору, а про системний процес формування військового контингенту, який забезпечує “правильну людину з належними компетентностями у потрібному місці й у потрібний час” [8]. У такому розумінні рекрутинг у секторі оборони доцільно визначити як інституціоналізовану систему пошуку, залучення та відбору громадян для проходження військової служби на добровільних або контрактних засадах, що інтегрована в ширший цикл управління військовими людськими ресурсами.

Українські автори, які спеціально аналізують запровадження рекрутингу в Збройних Силах України, зокрема А. Золотов, та Р. Русецький наголошують, що демографічні перешкоди стають універсальним викликом для країн

Євроатлантичного союзу, і аргументують необхідність переосмислення підходів до рекрутингу та кадрової політики [2]. Автори вказують на зовнішні загальні виклики, які роблять класичні моделі рекрутингу все менш ефективними у країнах НАТО. У контексті дослідження підхід слід доповнити чіткішою прив'язкою до моделей рекрутингу в НАТО – з акцентом на централізовані, децентралізовані та гібридні конфігурації, які визначають не лише організаційну побудову, а й логіку взаємодії держави з суспільством та ринком праці.

Варто зауважити, що поняття “рекрутинг” охоплює всю сукупність механізмів формування особового складу, включно з призовом за строковою службою, мобілізацією, добровольчими та контрактними формами служби. Порівняльні дослідження С. Вільямса у сфері оборонної політики НАТО показують, що в межах військового набору країни по-різному комбінують загальний або вибірковий призов, професійні добровольчі сили та резерв [19]. Отже, рекрутинг доцільно трактувати як відносно нову парадигму, орієнтовану на ринкові, комунікаційні та HR-інструменти, а не лише на адміністративно-примусові механізми призову.

Під “моделлю рекрутингу” у збройних силах логічно розуміти сталу конфігурацію інститутів, процедур, каналів залучення, правових норм та управлінських практик, через які держава забезпечує комплектування військ. На макрорівні, спираючись на аналіз різних варіантів призову та добровольчих армій у ЄС і НАТО, виділяють щонайменше три базові типи:

- централізовані моделі (домінування національного органу рекрутингу з уніфікованими стандартами);
- децентралізовані (значна автономія регіональних структур і видів військ);
- гібридні (поєднання єдиних стандартів з гнучким застосуванням на місцях).

Дослідження концептуальних моделей рекрутингу в збройних силах країн НАТО неминуче має порівняльний характер. Порівняльні праці щодо строкової служби та добровольчих армій у Європі показують, що збереження або відновлення призову у Естонії, Фінляндії, Норвегії, Швеції, Литві та Швейцарії пов'язане з конкретними геополітичними умовами, розміром країни та концепцією “всеохопної оборони” [9]. Саме такі студії задають стандарти крос-національного зіставлення, тобто – визначення групи країн, фіксація типу моделі, опис інституційних механізмів і подальше виведення спільних закономірностей. *Порівняльний метод* особливо важливий для українського контексту, оскільки дозволяє розмістити ЗСУ на мапі моделей НАТО, виявити не лише відмінності, а й можливості зближення з практиками партнерів – наприклад, за ступенем централізації рекрутингових структур або рівнем залучення резерву.



Другим ключовим інструментом є *інституційний підхід*. Дослідження управління людськими ресурсами в оборонному секторі, зокрема, праця В. Галушки про HRM у ЗСУ, акцентує, що ефективність роботи з особовим складом визначається не лише окремими програмами набору чи утримання, а й наявністю цілісної концепції, політик і механізмів, закріплених у законодавстві й підзаконних актах [8]. Отже, аналіз моделей рекрутингу в НАТО-країнах без вивчення правових основ, структури органів рекрутингу, ролі парламентського і громадського контролю неминуче буде поверховим.

Третій компонент – *аналіз ефективності*. Праці, що досліджують вплив переходу від призову до добровольчих сил на структуру оборонних бюджетів НАТО (частка витрат на персонал, техніку, інфраструктуру), показують, що різні моделі рекрутингу мають істотно відмінні фінансові та організаційні наслідки [4]. З іншого боку, дослідження HRM у ЗСУ [8] підкреслює необхідність вимірювати не лише кількісні показники укомплектованості, а й якість персоналу, рівень підготовки, мотивацію та готовність до тривалих бойових дій.

Отже, вищезазначений методологічний трикутник дозволить виявити сильні сторони моделей НАТО та оцінити їхню релевантність для умов України. Також доречно зауважити, що без системних показників (укомплектованість, плинність, боєготовність) обговорення реформ рекрутингу залишається декларативним, тому пропонуємо поширити дані критерії на порівняльний аналіз НАТО-країн.

Вибір критеріїв порівняння моделей рекрутингу в збройних силах країн НАТО має спиратися на наукові й практичні напрацювання у сфері військового HRM та оборонної політики:

- *ефективність*: доцільно трактувати як спроможність моделі рекрутингу забезпечити своєчасне комплектування підрозділів потрібним контингентом із достатнім рівнем підготовки та мотивації в умовах тривалої війни;

- *прозорість*: європейські документи щодо призову й військової служби підкреслюють важливість недискримінаційності, передбачуваності процедур, чітких прав та обов'язків громадян [11]. Для України, де довіра до інститутів є критичним ресурсом під час війни, прозорість моделей рекрутингу – ключова умова їх легітимності. Ми вважаємо, що порівняння НАТО-моделей за даним критерієм дозволяє ідентифікувати практики, які мінімізують корупційні ризики та сприяють зростанню довіри до військового набору;

- *швидкість процедур*: сучасні війни вимагають швидкого розгортання та доукомплектування підрозділів, а отже – скорочення часу між першим контактом кандидата й його фактичним зарахуванням на службу [8]. Частина НАТО-країн вирішує це через децентралізацію рекрутингу (надання повноважень окремим формуванням або регіональним центрам), що ми враховуємо як окремий параметр для порівняння;

- *рівень цифровізації*: дослідження з військового e-recruitment підкреслюють, що ефективні системи рекрутингу поєднують організаційні, техноло-

гічні та соціально-когнітивні елементи: онлайн-платформи подачі заяв, електронні бази даних, автоматизовані системи скринінгу, таргетовані інформаційні кампанії [16]. На наш погляд, даний критерій є особливо важливим для ЗСУ, з огляду на високий рівень цифрової зрілості українського суспільства та досвід держави у впровадженні е-послуг;

– *якість відбору*: рекрутинг має не лише заповнювати вакансії, а й відбирати кандидатів з належним рівнем професійної, психологічної й морально-етичної готовності. Вважаємо, що саме критерій якості відбору, а не лише кількісної укомплектованості, має стати ключовим при аналізі НАТО-моделей для їхньої адаптації в Україні;

– *соціальна привабливість і мотивація*: аналітичні звіти щодо підвищення привабливості військової професії демонструють, що успішний рекрутинг у добровольчих та змішаних моделях неможливий без конкурентних умов служби, соціальних гарантій, кар'єрних перспектив та позитивного образу військової служби в суспільстві [15]. На нашу думку, у контексті удосконалення сектору оборони, даний підхід має доповнюватися врахуванням бойових ризиків і травматичного досвіду, що суттєво впливають на мотивацію.

Обраний набір критеріїв дозволяє сформувати багатовимірну рамку порівняльного аналізу моделей рекрутингу в НАТО-країнах для системного зіставлення централізованих, децентралізованих і гібридних моделей та для виявлення елементів, які є потенційно адаптивними для реформування системи рекрутингу в Збройних Силах України.

Переважна більшість держав НАТО за останні десятиліття або перейшли до форматів добровольчих збройних сил, або істотно звузили обсяги призову, комбінуючи його з контрактною службою, що зумовило перехід від мобілізаційно-призовних до рекрутингових моделей, де центральну роль відіграють спеціалізовані інституції, стандартизовані процедури та цифрові платформи набору. Доцільно виокремити не лише макромоделі комплектування (призов/добровольча служба), але й організаційні моделі рекрутингу – за ступенем централізації управління, територіальної побудови та ролі цивільних відомств. Умовно виділяємо три типи: централізовані, децентралізовані та гібридні моделі рекрутингу.

Централізована модель передбачає існування єдиного національного органу рекрутингу, який відповідає за повний цикл: планування прийому, інформаційні кампанії, відбір, укладання контрактів, базову підготовку. Хоча рекрутингові підрозділи можуть бути розосереджені територіально, управління ними здійснюється через єдину вертикаль, за уніфікованими процедурами та стандартами. Класичним прикладом централізованої моделі є United States Army Recruiting Command (USAREC) – окреме основне командування Сухопутних військ США, що підпорядковується безпосередньо штабу Армії. Воно об'єднує штаб у Форт-Ноксі та мережу з семи рекрутингових бригад,



десятків батальйонів і понад 1400 рекрутингових станцій по всій території США [18]. Завдання USAREC залучати чоловіків і жінок до армії, забезпечуючи не лише виконання кількісних планів, а й необхідний рівень якості та придатності. Така побудова дозволяє зосередити політику, аналітику, стандарти відбору та маркетингові стратегії на центральному рівні, тоді як підрозділи на місцях виконують переважно операційні функції. Дослідження американської моделі вказують, що її сильними сторонами є висока стандартизація, можливість швидко перерозподіляти ресурси між регіонами та розгортати загальнонаціональні кампанії [6]. Водночас критику викликає надмірна бюрократизація та чутливість до загальнонаціональних іміджевих криз, які одразу б'ють по всій системі рекрутингу.

У Франції центральну роль у рекрутингу до Сухопутних військ відіграє Direction des ressources humaines de l'Armée de terre (DRHAT) – дирекція людських ресурсів армії. Вона відповідає за формування та реалізацію кадрової політики, включно з набором, кар'єрним розвитком, підготовкою та соціальним супроводом військовослужбовців. Підпорядковані їй групи рекрутингу й відбору мають завдання щороку залучати близько 16 тис. військовослужбовців та 5 тис. резервістів [12]. Дана модель демонструє, як одна центральна HR-структура може охоплювати весь життєвий цикл військової кар'єри – від рекрутингу до переходу у цивільне життя. Таке поєднання рекрутингу і повного циклу управління кар'єрою дозволяє краще прогнозувати потреби в персоналі, але потребує складних інформаційних систем і високої кадрової професіоналізації. Принагідно зазначити, що у працях О. Кир'янової, та Л. Акімової, HR-система постає як ієрархічно організована, але водночас орієнтована на компетентності й гнучкість [10]. На нашу думку, централізовані рекрутингові моделі НАТО дійсно демонструють переваги єдиного центру прийняття рішень, але на практиці вони змушені впроваджувати спеціальні програми для окремих регіонів чи цільових груп, окремі канали рекрутингу тощо.

Таким чином, централізовані моделі доцільно розглядати як еталон стандартизації, оскільки вони задають високі вимоги до процедур, прозорості та контролю якості відбору. Для оборонного сектору України важливими є уроки щодо створення єдиного органу управління рекрутинговою політикою, але при адаптації слід зважати на ризики надмірної бюрократизації та необхідність збереження гнучкості на рівні громад і регіонів.

Аналізуючи децентралізовану модель, варто зазначити, що значна частина повноважень щодо рекрутингу передається регіональним чи видовим структурам, які адаптують форми та канали набору до особливостей локальних ринків праці, демографії та соціального контексту. Центральні органи зазвичай формують загальні рамки політики та базові стандарти, але оперативні рішення ухвалюються на місцях. Прикладом є система кар'єрних центрів Бундесверу та концепція “Reorientation of the Bundeswehr”. У

Німеччині створено мережу з 16 кар'єрних центрів та близько 110 постійно діючих інформаційних офісів, які забезпечують консультування та набір як військовослужбовців, так і цивільного персоналу [17]. Центри мають значну свободу у роботі з регіональними ринками праці, у співпраці з освітніми установами та органами зайнятості. Така модель є логічним продовженням німецької традиції децентралізованого безпекового сектору, де відповідальність розподілена між різними рівнями влади. Перевагою є адаптивність і можливість враховувати регіональну специфіку, однак зростають вимоги до координації та підтримки єдиних стандартів.

У Канаді Canadian Forces Recruiting Group (CFRG) поєднує центральний штаб у CFB Borden та шість регіональних штабів, які керують 26 постійними й кількома тимчасовими рекрутинговими центрами по всій країні [3]. Центр формує політику й процедури, але значний обсяг завдань виконується на рівні регіональних та місцевих центрів, що відповідають за взаємодію з громадами, місцевими медіа, навчальними закладами. Така структура дозволяє поєднати національні цілі набору з регіональною спеціалізацією, але створює ризики нерівномірної ефективності між регіонами. У дослідженнях військового рекрутингу підкреслюється, що децентралізовані моделі особливо ефективні в країнах з великими територіями та значною регіональною різноманітністю, де універсальна національна кампанія не здатна охопити всі цільові групи [7]. Водночас вони потребують потужних інформаційних систем і чіткої системи моніторингу, щоб уникати розпорошенню стандартів і корупційних практик.

Таким чином, децентралізовані моделі НАТО демонструють, що ефективний рекрутинг може бути організований як мережа регіональних центрів з високим рівнем автономії. Для ЗСУ це особливо важливо з огляду на різний демографічний і соціальний профіль регіонів, але реалізація такої моделі неможлива без єдиних стандартів оцінювання та цифрової надбудови для моніторингу результатів.

Гібридні моделі рекрутингу поєднують центрально встановлені стандарти та політику, децентралізоване виконання через мережу центрів, частин або партнерських структур, іноді – поєднання різних механізмів комплектування (добровольча служба, частковий призов, резерв) та залучення приватних підрядників. Один із найяскравіших НАТО-прикладів гібридної організації рекрутингу – British Army Recruiting Partnering Project (RPP), в рамках якого армія уклала довгостроковий контракт з приватною компанією Capita на надання послуг “end-to-end” рекрутингу (цифрові платформи, контакт-центри, частина адміністрування), тоді як армія зберегла відповідальність за остаточний відбір, підготовку та лідерські функції [5]. За оцінками Національного аудиторського офісу, проєкт продемонстрував як потенціал, так і ризики гібридної моделі, зокрема централізацію цифрової системи й контракту з одним підрядником дозволила знизити витрати на персонал армії. Водночас затримки з запуском онлайн-платформи та



складність координації між військовими й приватною компанією призвели до невиконання планів набору в перші роки [13]. Фактично йдеться про гібрид державного та приватного рекрутингу, де держава встановлює стандарти й цілі, а частину операцій делегує комерційному партнеру.

У Польщі процес професіоналізації збройних сил, посилений після 2009 року, супроводжувався створенням нової моделі військової служби, що поєднує професійні війська, добровольчу базову службу та формування територіальної оборони [14]. Рекрутинг організований таким чином, що центральні органи задають стратегічні цілі та нормативну базу, а рекрутинг активно здійснюється через регіональні військові комендатури й бригади територіальної оборони, які співпрацюють з місцевими громадами та освітніми закладами.

У результаті сформувалась гібридна система, де поєднуються різні формати служби (професійна, добровольча базова, резерв/територіальна оборона), а рекрутинг здійснюється через мережу регіональних структур, що мають певну автономію, але працюють в межах єдиної національної стратегії та стандартів.

Узагальнення ключових характеристик описаних вище моделей подано в табл. 1.

Таблиця 1

Типологія моделей рекрутингу в країнах НАТО

Тип моделі	Ключові організаційні ознаки	Типові інструменти та практики	Приклади країн НАТО	Релевантність для ЗСУ
Централізована	Єдиний національний орган рекрутингу; жорстка вертикаль підпорядкування; високий рівень стандартизації	Національні кампанії; єдині стандарти відбору; централізовані ІТ-системи	США (USAREC), Франція (DRHAT)	Висока цінність для розроблення єдиного центру рекрутингу та стандартів; ризик бюрократизації й недостатньої регіональної адаптації
Децентралізована	Розгалужена мережа регіональних/локальних центрів з істотною автономією; центральний рівень задає рамки політики	Локальні партнерства з громадами; регіональні програми; гнучкі канали комунікації	Німеччина (кар'єрні центри Бундесверу), Канада (CFRG з регіональними HQ)	Релевантна для роботи з регіональними особливостями України; потребує потужної цифрової системи моніторингу
Гібридна	Центральні стандарти + децентралізована реалізація; поєднання кількох форматів служби; можливе залучення приватних підприємців	Комбінація добровольчої, частково призовної й резервної служби; державно-приватні партнерства в рекрутингу; активна взаємодія з громадами	Велика Британія (RPP з Capita), Польща (професійні війська + добровольча служба + ТОВ)	Найбільш близька до реалій ЗСУ (поєднання мобілізаційних та добровольчих механізмів); дає простір для поетапної трансформації та пілотних проєктів, але потребує високої управлінської спроможності

Авторська розробка.

Аналіз показує, що моделі рекрутингу НАТО не зводяться до простого поділу “призов – добровольча армія”, а формують складний спектр організаційних рішень – від жорстко централізованих до гнучко децентралізованих і гібридних. Для подальшого порівняльного аналізу й вироблення рекомендацій для ЗСУ важливо не механічно копіювати ту чи іншу модель, а оцінити, які елементи централізованих, децентралізованих і гібридних систем відповідають українським умовам війни, мобілізаційним потребам і перспективам поступової професіоналізації.

Таблиця 2

Порівняння моделей рекрутингу НАТО-країн за ключовими критеріями

Критерій / Країна	США	Канада	Німеччина	Велика Британія	Польща
Ефективність (здатність забезпечити потребу у військах)	Висока історично, але останні роки – системні недобори через демографію й конкуренцію ринку праці	Загалом стабільна, менші обсяги, гнучке адаптування до потреб видів військ	Достатня для професіоналізованого Бундесверу, але триває дискусія щодо чисельності й готовності	Хронічне невиконання планів набору за контрактом	Швидке нарощування армії, але фахівці вказують на ризик “дефіциту людей” порівняно з планами озброєння
Прозорість	Високі формальні стандарти, але складність системи може знижувати зрозумілість для кандидата	Висока, чіткі офіційні ресурси та відкриті процедури	Висока, завдяки сильним правовим рамкам і інфраструктурі кар’єрного консультування	Формально прозора, але залежність від контракту та технічні збої підривають довіру	Акцент на “простому і логічному” процесі, що підвищує сприйняту прозорість
Швидкість процедур	Висока інституційна здатність, але частина досліджень фіксує затримки через складність перевірок	Помірна, з можливістю адаптувати час проходження етапів у регіонах	Залежить від завантаженості кар’єрних центрів; мережа дає можливість розподіляти потоки	Проблеми швидкості через збій цифрової платформи	Скорочення часу між зверненням та початком служби є однією з декларованих цілей
Рівень цифровізації	Високий: онлайн-сервіси, маркетинг, e-recruitment; окремі інноваційні формати	Високий: цифрові платформи, централізований облік, онлайн-запис	Зростаючий: електронні сервіси, але акцент на офлайн-консультуванні	Високий, але залежний від одного великого контракту на ІТ-рішення	Дуже високий для регіону: електронна передача документів, онлайн-портал



Критерій / Країна	США	Канада	Німеччина	Велика Британія	Польща
Якість відбору	Жорсткі стандарти фізичної, медичної, освітньої й моральної придатності; проблема – звуження “басейну” придатних осіб	Орієнтація на довгостроков у кар’єру, відбір із врахуванням спеціалізацій і мовних компетентностей	Комбінація формальних стандартів із інтенсивним кар’єрним консультуванням дозволяє краще узгоджувати профіль кандидата та потреби ЗС	Стандарти визначає армія, але частина етапів делегована приватному партнеру, що створює ризик неоднорідності практик	Якість відбору забезпечується через ступеневу модель: VBMS як “фільтр” перед професійною службою та WOT; виклик – масштаб і швидкість набору
Соціальна привабливість і мотивація	Сильний військовий бренд, але конкуренція з цивільним ринком праці та зміни цінностей молоді знижують привабливість служби	Образ ЗС Канади пов’язаний з миротворчою та союзницькою роллю, що підсилює нематеріальну мотивацію	Висока довіра до Бундесверу як стабільного роботодавця, але обережне ставлення до військової служби загалом	Імідж армії загалом позитивний, однак репутаційні скандали навколо рекрутингу через Carita шкодять мотиваційній складовій	Війна в Україні та відчуття загрози підсилюють патріотичну мотивацію; WOT і VBMS демонструють високий попит (десятки тисяч добровольців)

Авторська розробка.

Таблиця показує, що не існує “ідеальної” універсальної моделі, адже кожна країна досягає переваг за одними критеріями, але має слабкі місця за іншими.

На основі порівняльного аналізу моделей рекрутингу США, Канади, Німеччини, Великої Британії та Польщі можна виокремити комплекс елементів, які є потенційно придатними для адаптації в ЗСУ: стандартизований відбір і професіоналізація рекрутерів (США), поєднання єдиних стандартів із регіональною мережею центрів (Канада), кар’єрне консультування й “подвійні” (військово-цивільні) траєкторії (Німеччина), обережне державно-приватне партнерство (Велика Британія), мультиканальний рекрутинг із потужним територіальним компонентом та цифровими платформами (Польща). Узагальнення цих підходів доцільно представити у форматі SWOT-аналізу.

Таблиця 3

 Узагальнений SWOT-аналіз адаптації елементів моделей рекрутингу
НАТО для ЗСУ

S	– можливість запровадити жорсткі, прозорі стандарти відбору (медичні, психологічні, моральні) та професіоналізацію рекрутерів за зразком США; – поєднання єдиних стандартів із мережею регіональних центрів (канадська та німецька логіка кар'єрних/рекрутингових центрів); – використання цифрових платформ і активного маркетингу служби (досвід США та Польщі) для цілеспрямованого рекрутингу
W	– фрагментованість нинішньої системи комплектування та нестача професійних HR-фахівців у військовій сфері; – обмежена інституційна та управлінська спроможність для одночасного ведення війни й глибокої реформи рекрутингу; – нерівномірна готовність регіонів до запровадження складних цифрових рішень і нових процедур
O	– євроатлантична інтеграція та партнерство з НАТО як джерело стандартів, навчання й технічної допомоги; – високий рівень цифровізації держави та суспільства (е-сервіси) – передумова для створення сучасних e-recruitment платформ; – суспільний запит на прозору, справедливу й зрозумілу систему рекрутингу, що відкриває вікно можливостей для реформ
T	– виснаження мобілізаційного та демографічного ресурсу на тлі тривалої війни; – інформаційні операції противника й внутрішня недовіра, що можуть дискредитувати реформу рекрутингу; – ризик імпортованих помилок (зокрема, невдалих державно-приватних моделей на кшталт британського кейсу) за відсутності сильної контрактної й IT-спроможності.

Авторська розробка.

Отже, таблиця показує, що сильні сторони потенційної української моделі рекрутингу лежать у площині стандартизації, професіоналізації та цифровізації, тоді як слабкі сторони пов'язані насамперед із поточною фрагментованістю інституцій, дефіцитом кадрової та управлінської спроможності й навантаженням системи в умовах війни. Даний SWOT-блок може слугувати перехідною ланкою від аналітичного опису моделей НАТО до розроблення конкретних сценаріїв реформування системи рекрутингу в ЗСУ, де об'єктом адаптації будуть саме комбінації елементів, а не моделі окремих держав.

Попри формальний перехід України до рекрутингової моделі з 2022 року, інституційний контекст залишається суперечливим. Рекрутинг декларується як основний канал комплектування, проте структура органів управління рекрутинговою політикою не є цілісною, а функції розподілені між різними органами – ТЦК та СП, рекрутинговими центрами, кадровими службами частин та окремими підрозділами ЗСУ. Це підтверджує необхідність створення єдиного



національного органу рекрутингу за аналогією до USAREC (США) або DRHAT (Франція). Головними інституційними проблемами є:

- відсутність єдиного центру рекрутингової політики, що призводить до дублювання функцій між ТЦК та рекрутинговими центрами;

- незавершена нормативна база, у якій недостатньо врегульовано стандарти добору, процедури оцінювання кандидата та розмежування відповідальності між органами влади;

- слабка інтегрованість рекрутингу в ширшу HRM-систему, тоді як у НАТО (США, Франція) рекрутинг і кар'єрний менеджмент є складовими одного циклу управління людськими ресурсами.

Узагальнено, інституційні вади зводяться до того, що рекрутинг в Україні поки формується, тоді як у країнах НАТО вже вибудована добре структурована вертикаль чи гібрид вертикалі та регіональних центрів. Для зручності доцільно візуалізувати таблицю порівняння ключових аспектів організації рекрутингу в Україні та країнах НАТО.

Таблиця 4

Порівняльний аналіз моделей рекрутингу в Україні та НАТО

Критерій	Україна	НАТО	Висновок
Інституційна структура	Фрагментована система: ТЦК, рекрутингові центри, командування	Єдиний центр (США, Франція) або децентралізована мережа в межах однієї HR-стратегії (Канада, Німеччина)	Бракує цілісної вертикалі та стандартизації
Ролі рекрутерів	Рекрутинг часто виконують військові без спеціалізації	Професійні рекрутери з HR-підготовкою	Потрібна професіоналізація за зразком НАТО
Інформаційні системи	Частково цифровізовані	Єдині цифрові платформи, онлайн-запис, відстеження статусу	Україна має високий потенціал цифровізації
Комунікація та маркетинг	ТЦК асоціюються з мобілізацією	Активний маркетинг, брендинг	Необхідна перебудова комунікаційної моделі
Мотиваційна модель	Основна мотивація – патріотична або вимушена	Професійний розвиток, престиж, соціальні гарантії	Сектор оборони має розвивати кар'єрні стимули, як у НАТО
Роль громад	Слабка взаємодія з громадами	Локальні центри (Польща, Німеччина) інтегровані у місцеві спільноти	Можливість посилити територіальний компонент
Гнучкість моделей	Обмежена – пріоритет мобілізації	Гібридні моделі (добровольча + резерв + локальні формати)	Є потенціал до використання гібридної архітектури

Авторська розробка.

Аналіз актуального стану рекрутингу в Україні свідчить, що, попри перебування системи у фазі трансформації, вона має значний потенціал для модернізації та наближення до найкращих практик НАТО. Інституційна структура поступово еволюціонує, і наявні виклики – нестача спеціалізованих рекрутерів, високе навантаження на ТЦК та СП, потреба у повній цифровізації – радше окреслюють вектори розвитку, ніж обмежують можливості. Зростає усвідомлення важливості якісної комунікації та формування позитивного бренду військової служби, що створює передумови для зміцнення довіри суспільства та підвищення добровільної мотивації громадян. У порівнянні з моделями НАТО, Україна вже рухається у напрямі централізації та стандартизації підходів, і саме поєднання цих елементів із подальшою цифровізацією та професіоналізацією персоналу відкриває можливості для формування сучасної, ефективної та привабливої системи рекрутингу. У перспективі гібридна модель, що інтегрує єдині національні стандарти, розгалужену мережу регіональних центрів та інноваційні цифрові інструменти, може стати не лише оптимальним шляхом для Збройних Сил України, а й прикладом адаптивної реформи сектору оборони, здатної відповідати вимогам війни та євроатлантичного курсу держави.

Висновки та пропозиції. У ході дослідження обґрунтовано, що моделі рекрутингу, застосовувані в збройних силах країн НАТО, репрезентують широкий спектр організаційних рішень, що забезпечує високу адаптивність до змін у безпековому середовищі та викликів ринку праці. Порівняльний аналіз продемонстрував, що ефективність цих систем ґрунтується на професіоналізації рекрутерів, чіткій вертикалі інституційного управління, розвиненій цифровій інфраструктурі, комплексній комунікаційній політиці та тісній інтеграції рекрутингу у ширшу систему управління людськими ресурсами. Встановлено, що українська модель перебуває на етапі трансформації, що поки знижує її здатність забезпечувати якісне й оперативне комплектування Збройних Сил України в умовах війни.

Узагальнення досвіду США, Канади, Німеччини, Великої Британії та Польщі засвідчило, що його адаптація можлива лише вибіркоким шляхом – через інтеграцію окремих елементів, релевантних українським умовам, а не шляхом механічного копіювання моделей. Найбільш перспективним напрямом розвитку визначено формування гібридної моделі рекрутингу, що поєднуватиме єдині стандарти відбору з регіональною мережею рекрутингових центрів, цифровими платформами та інституційно закріпленою вертикаллю управління. Такий підхід створить можливість забезпечити прозорість процедур, підвищити якість відбору кандидатів, посилити комунікаційну взаємодію з громадянами та зміцнити кадровий потенціал оборонного сектору.

Пропонується прискорити формування єдиного національного центру рекрутингу, запровадити стандартизовану підготовку рекрутерів із викорис-



танням кращих практик НАТО, розгорнути цифрову рекрутингову платформу, інтегровану з державними базами даних, а також розвивати мережу регіональних центрів, здатних працювати з локальними цільовими групами. Доцільним є впровадження кар'єрного консультування як невід'ємної складової рекрутингового процесу та посилення державних комунікацій, спрямованих на формування позитивного образу військової служби. Реалізація цих пропозицій сприятиме переходу до сучасної, комплексної та стійкої системи рекрутингу, що відповідає потребам обороноздатності держави та стратегічному курсу України на євроатлантичну інтеграцію.

Література:

1. Золотов, А. В. (2025). Компетентнісна модель управління персоналом у Збройних Силах: теоретичне обґрунтування та практичні аспекти. *Національні інтереси України*, (11), 228-249.
2. Золотов, А. В., Русецький, Р. Ю. (2025). Рекрутингова криза у державах Північно-атлантичного альянсу: демографічний та регіональний виміри. *Український географічний журнал*, 2(130), 3-11. DOI: <https://doi.org/10.15407/ugz2025.02.003>
3. Advisory of the military recruitment process (Publication D2-580/2019E) [PDF report]. Government of Canada. URL: <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/corporate/reports-publications/audit-evaluation/advisory-military-recruitment-process.html>
4. Bove, V., Cavatorta, E. (2011). From conscription to volunteers: Budget shares in NATO defence spending. *Defence and Peace Economics*, 23(3), 273-288. URL: <http://wrap.warwick.ac.uk/72904>
5. Capita and the British Army – Transforming recruitment in partnership. Retrieved December 5, 2025. URL: <https://www.capita.com/our-work/capita-and-british-army-transforming-recruitment-partnership>
6. Council on Foreign Relations. (2023, April 26). Army of Some: Recruiting Trouble for the All-Volunteer Force [Podcast episode]. In Why It Matters. URL: <https://www.cfr.org/podcasts/army-some-recruiting-trouble-all-volunteer-force>
7. Finabel. (2019). Conscription in the European Union Armed Forces: National trends, benefits and EU modernised service. Finabel. URL: <https://finabel.org/wp-content/uploads/2019/10/FFT-The-EU-Conscription-Model-W.pdf>
8. Halushka, V., Tikhonov, H., Tikhonov, I., Mykolenko, Y., Drok, L. (2022). Challenges of human resource management in the Armed Forces of Ukraine. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 19, 481-494. DOI: <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.44>
9. Jonsson, E., Salo, M., Lillemäe, E., Steder, F., Bruntland, Ferst, T., Kasearu, K., Novagrokiene, J., Österberg, J., Sederholm, T., Svensén, S., Szvircsev Tresch, T., Truusa, T.-T. (2024). Multifaceted conscription: A comparative study of six European countries. *Scandinavian Journal of Military Studies*, 7(1), 19-33. DOI: <https://doi.org/10.31374/sjms.166>
10. Kyrianova, O., Andrusiak, M., Akimova, L. M., Rusetskyi, R., & Akimov, O. O. (2025). Competency-based approach to building human resources for public administration in the security and defence sector. *Democratic Governance*, 18(1), 18-27.
11. Lazarou, E., & Lamprou, P. P. (2025). Conscription as an element in European Union preparedness. EPRS Briefing, PE 769.541, European Parliamentary Research Service. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2025/769541/EPRS_BRI\(2025\)769541_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2025/769541/EPRS_BRI(2025)769541_EN.pdf)
12. Ministère des Armées. (n.d.). Direction des ressources humaines de l'armée de Terre (DRHAT). URL: <https://www.defense.gouv.fr/terre/unites-larmee-terre/grands-commandeurs/direction-ressources-humaines-larmee-terre>

13. National Audit Office. (2018, December 14). Investigation into the British Army's Recruiting Partnering Project (HC 1781). URL: <https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2018/12/Investigation-into-the-British-Army-Recruiting-Partnering-Project.pdf>

14. Pezioł, A., & Borucka, A. (2025). The importance of higher military educational system in Poland's military security. *European Research Studies Journal*, 28(2), 920-937.

15. Rethinking our defense in the face of 21st-century crises (2021). Report. Institut Montaigne. URL: <https://www.institutmontaigne.org/ressources/pdfs/publications/rethinking-our-defense-face-21st-century-crises-report.pdf>

16. Smaliukienė, R., & Trifonovas, S. (2012). E-recruitment in the military: Challenges and opportunities for development. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 1(4), 299-307. DOI: [https://doi.org/10.9770/jssi.2012.1.4\(6\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2012.1.4(6))

17. The reorientation of the Bundeswehr (2011). Federal Ministry of Defence (Germany). URL: <https://www.bmvg.de/resource/blob/16132/6bfd2645ceb81b1b757d240e9367a969/g-03-theorientationofthebundeswehr-data.pdf>

18. U.S. Army Recruiting Command. (n. d.). U.S. Army Recruiting Command official website. URL: <https://recruiting.army.mil/>

19. Williams, C. (2005) From Conscripts to Volunteers, Naval War College Review: Vol. 58: No. 1, Article 3. URL: <https://digital-commons.usnwc.edu/nwc-review/vol58/iss1/3>

References:

1. Zolotov, A. V. (2025). Kompetentnisna model upravlinnia personalom u Zbroinykh Sylakh: teoretychne obruntuvannia ta praktychni aspekty [Competency-based model of personnel management in the Armed Forces: Theoretical justification and practical aspects]. *Natsionalni Interesy Ukrainy*, (11), 228–249. [in Ukrainian].

2. Zolotov, A. V., & Rusetskyi, R. Yu. (2025). Rekrutynгова kryza u derzhavakh Pivnichnoatlantychnoho aliansu: demohrafichnyi ta rehionalnyi vymiry [Recruitment crisis in NATO member states: Demographic and regional dimensions]. *Ukrainskyi Heohrafichnyi Zhurnal*, 2(130), 3–11. <https://doi.org/10.15407/ugz2025.02.003> [in Ukrainian].

3. Advisory of the military recruitment process (Publication D2-580/2019E) [PDF report]. Government of Canada. URL: <https://www.canada.ca/en/departement-national-defence/corporate/reports-publications/audit-evaluation/advisory-military-recruitment-process.html>

4. Bove, V., Cavatorta, E. (2011). From conscription to volunteers: Budget shares in NATO defence spending. *Defence and Peace Economics*, 23(3), 273-288. URL: <http://wrap.warwick.ac.uk/72904>

5. Capita and the British Army – Transforming recruitment in partnership. Retrieved December 5, 2025. URL: <https://www.capita.com/our-work/capita-and-british-army-transforming-recruitment-partnership>

6. Council on Foreign Relations. (2023, April 26). Army of Some: Recruiting Trouble for the All-Volunteer Force [Podcast episode]. In Why It Matters. URL: <https://www.cfr.org/podcasts/army-some-recruiting-trouble-all-volunteer-force>

7. Finabel. (2019). Conscription in the European Union Armed Forces: National trends, benefits and EU modernised service. Finabel. URL: <https://finabel.org/wp-content/uploads/2019/10/FFT-The-EU-Conscription-Model-W.pdf>

8. Halushka, V., Tikhonov, H., Tikhonov, I., Mykolenko, Y., Drok, L. (2022). Challenges of human resource management in the Armed Forces of Ukraine. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 19, 481-494. DOI: <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.44>

9. Jonsson, E., Salo, M., Lillemäe, E., Steder, F. Bruntland, Ferst, T., Kasearu, K., Novagrockiene, J., Österberg, J., Sederholm, T., Svensén, S., Szvircsev Tresch, T., Truusa, T.-T. (2024). Multifaceted conscription: A comparative study of six European countries. *Scandinavian Journal of Military Studies*, 7(1), 19-33. DOI: <https://doi.org/10.31374/sjms.166>



10. Kyrianova, O., Andrusiak, M., Akimova, L. M., Rusetskyi, R., & Akimov, O. O. (2025). Competency-based approach to building human resources for public administration in the security and defence sector. *Democratic Governance*, 18(1), 18-27.
11. Lazarou, E., & Lamprou, P. P. (2025). Conscription as an element in European Union preparedness. EPRS Briefing, PE 769.541, European Parliamentary Research Service. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2025/769541/EPRS_BRI\(2025\)769541_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2025/769541/EPRS_BRI(2025)769541_EN.pdf)
12. Ministère des Armées. (n.d.). Direction des ressources humaines de l'armée de Terre (DRHAT). URL: <https://www.defense.gouv.fr/terre/unites-larmee-terre/grands-commandeurs/direction-ressources-humaines-larmee-terre>
13. National Audit Office. (2018, December 14). Investigation into the British Army's Recruiting Partnering Project (HC 1781). URL: <https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2018/12/Investigation-into-the-British-Army-Recruiting-Partnering-Project.pdf>
14. Pęzioł, A., & Borucka, A. (2025). The importance of higher military educational system in Poland's military security. *European Research Studies Journal*, 28(2), 920-937.
15. Rethinking our defense in the face of 21st-century crises (2021). Report. Institut Montaigne. URL: <https://www.institutmontaigne.org/ressources/pdfs/publications/rethinking-our-defense-face-21st-century-crises-report.pdf>
16. Smaliukienė, R., & Trifonovas, S. (2012). E-recruitment in the military: Challenges and opportunities for development. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 1(4), 299-307. DOI: [https://doi.org/10.9770/jssi.2012.1.4\(6\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2012.1.4(6))
17. The reorientation of the Bundeswehr (2011). Federal Ministry of Defence (Germany). URL: <https://www.bmvg.de/resource/blob/16132/6bfd2645ceb81b1b757d240e9367a969/g-03-theorientationofthebundeswehr-data.pdf>
18. U.S. Army Recruiting Command. U.S. Army Recruiting Command official website. URL: <https://recruiting.army.mil/>
19. Williams, C. (2005) From Conscripts to Volunteers, *Naval War College Review*: Vol. 58: No. 1, Article 3. URL: <https://digital-commons.usnwc.edu/nwc-review/vol58/iss1/3>

Науково-практичний журнал

«Національні інтереси України»

№ 12(17) 2025

Формат 60x90/8. 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.