



Наукові перспективи
Видавнича група



ЖУРНАЛ
Національні інтереси

України



MERRY
CHRISTMAS
AND HAPPY NEW YEAR

1(18)
2026

Військова академія (м. Одеса)

Видавнича група «Наукові перспективи»

*Всеукраїнська асамблея докторів наук з державного
управління*

«Національні інтереси України»

№ 1(18) 2026

2026

Military Academy (Odesa)

Scientific Perspectives Publishing Group

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

«National interests of Ukraine»

№ 1(18) 2026

ISSN 3041-1793 Online

УДК 0/3+7/8]:001.31](477)(051)

DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-1\(18\)](https://doi.org/10.52058/3041-1793-1(18))

**“Національні інтереси України”: науково-практичний журнал. 2026.
№ 1(18) 2026. С. 1561.**



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 11.01.2026 № 4/1-26)

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)

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

Кушнарьова 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)

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

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

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

Члени редакції журналу Розділу «Право»:

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

Члени редакції журналу Розділу «Економіка»:

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

Члени редакції журналу Розділу «Публічне управління та адміністрування»:

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

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

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

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

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

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

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

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

Члени редакції журналу Розділу «Політологія»:

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

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

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

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., Шикула Р.Р., Акімова Л.М., Федоренко І.М. <i>ВІД МОБІЛІЗАЦІЇ ДО РЕКРУТИНГУ: АНАЛІЗ ЕВОЛЮЦІЇ ЗАЛУЧЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ДЛЯ ПОТРЕБ СИЛ ОБОРОНИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ЗА НЕЗАЛЕЖНІСТЬ</i>	22
Алієв Р.В., Шаповалов О.В. <i>АНАЛІЗ ВІТЧИЗНЯНОЇ ТА МІЖНАРОДНОЇ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЇ БАЗИ БОРОТЬБИ З ТЕРОРИЗМОМ</i>	41
Алієв Р.В., Шаповалов О.В. <i>АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ БОРОТЬБИ З МІЖНАРОДНИМ ТЕРОРИЗМОМ</i>	50
Алієв Р.В., Шаповалов О.В. <i>МІЖНАРОДНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО УКРАЇНИ У БОРОТЬБІ З ТЕРО- РИЗМОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</i>	60
Бібік А.В., Городиський Р.О., Ваврічен О.А., Степанов В.О. <i>ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ОПЕРАТИВНОГО РАДІОЗВ'ЯЗКУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЗАГРОЗ: ПОТЕНЦІАЛ МЕРЕЖ ТЕТРА ДЛЯ ПІДРОЗДІЛІВ СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ ТА ОБОРОНИ Й ОРГАНІВ ОХОРОНИ ДЕРЖАВ- НОГО КОРДОНУ УКРАЇНИ</i>	69
Білявець Ю.С., Жиговець А.О., Гула В.В. <i>ТРАНСФОРМАЦІЯ НАУКОВО-МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИ- КОРДОННОГО КОНТРОЛЮ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВПРОВАДЖЕННЯ РИЗИКО-ОРІЄНТОВАНОЇ МОДЕЛІ ТА ЦИФРОВИХ СТАНДАРТІВ ЄС</i>	84
Горбачевський С.С., Самойленко О.О. <i>АНАЛІЗ НАУКОВО-МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ПРИКОРДОННОГО КОНТРОЛЮ У ПУНКТАХ ПРОПУСКУ ЧЕРЕЗ ДЕРЖАВНИЙ КОРДОН УКРАЇНИ З ДЕРЖАВАМИ-ЧЛЕНАМИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ</i>	97
Гріневич М.А., Соколовська С.С., Гула В.В. <i>МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ ПРОПУСКНОЇ СПРОМОЖНОСТІ АВТО- МОБІЛЬНИХ ПУНКТІВ ПРОПУСКУ З УРАХУВАННЯМ ІНФРАСТРУК- ТУРНИХ ЧИННИКІВ</i>	110



- Гула В.В., Прокопенко Д.М., Екман Р.А.** 120
СПІЛЬНИЙ ПРИКОРДОННИЙ КОНТРОЛЬ МІЖ УКРАЇНОЮ ТА РЕСПУБЛІКОЮ МОЛДОВА: СУЧАСНИЙ СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ
- Гула В.В., Самойленко О.О., Жиговець А.О.** 131
ВИЗНАЧЕННЯ НЕВІДПОВІДНОСТЕЙ У ПРОЦЕСІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРИКОРДОННОГО КОНТРОЛЮ НА ДЕРЖАВНОМУ КОРДОНІ УКРАЇНИ З РЕСПУБЛІКОЮ МОЛДОВА В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ
- Гула В.В., Сутковий М.А.** 143
УМОВИ ТА ЧИННИКИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ПРИКОРДОННОГО КОНТРОЛЮ У ПУНКТАХ ПРОПУСКУ ЧЕРЕЗ ДЕРЖАВНИЙ КОРДОН УКРАЇНИ З РЕСПУБЛІКОЮ МОЛДОВА
- Данилюк І.А., Савченко В.В.** 156
ВПЛИВ ГІБРИДНИХ ЧИННИКІВ НА ПІДГОТОВКУ ТА ВЕДЕННЯ ОПЕРАЦІЙ СИЛАМИ ОБОРОНИ НА ПРАВОВОМУ РІВНІ
- Дацков А.В., Цаплюк Д.А.** 169
МЕТОДИКА РОБОТИ ОПЕРАТИВНОЇ ГРУПИ ПРИКОРДОННОГО ЗАГОНУ У СКЛАДІ МІЖВІДОМЧОГО ШТАБУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОБОРОНИ НА ЕТАПІ ЗАВЧАСНОЇ ПІДГОТОВКИ ДО ВИКОНАННЯ ЗАВДАНЬ
- Дягель Д.А.** 181
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА АРХІТЕКТУРА УПРАВЛІННЯ: ІНТЕГРАТИВНІ МОДЕЛІ МИСЛЕННЯ В РОБОТІ СУЧАСНОГО ОФІЦЕРА-ПРИКОРДОННИКА
- Загребельний С.М., Макогон О.А., Рудий А. В., Шаталов О.Є., Лучкань А.П., Касьянов О.В.** 192
ОБҐРУНТУВАННЯ ЧАСОВИХ ПОКАЗНИКІВ ТА ПОРЯДКУ РОЗПОДІЛУ РОБІТ ПІД ЧАС ВИКОНАННЯ ТЕХНІЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ВАЖКОЇ ТА СПЕЦІАЛЬНОЇ
- Кметь С.** 204
РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ ПРИКОРДОННОГО КОНТРОЛЮ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННІ БЕЗПЕКИ НА ДЕРЖАВНОМУ КОРДОНІ
- Коваль В.В., Романенко Є.О., Гурковський В. І.** 214
СУЧАСНІ РАКЕТНІ СИСТЕМИ КОСМІЧНОГО ТА ВІЙСЬКОВОГО ПРИЗНАЧЕННЯ: ТЕХНІЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ



Літвінов О.В., Путро О.О., Бурков В.В., Фисун В.В. <i>ПРОБЛЕМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ВАНТАЖНИХ АВТОМОБІЛІВ ВІЙСЬКОВОГО ПРИЗНАЧЕННЯ</i>	231
Мазур В.Ю., Сімчук П.М. <i>РЕКОМЕНДАЦІЇ ШТАБУ ПРИКОРДОННОГО ЗАГОНУ З ПЛАНУВАННЯ БОЮ (ДІЙ) ПІД ЧАС ВИКОНАННЯ ЗАВДАНЬ У СКЛАДІ СИЛ ОБОРОНИ</i>	246
Манзюк С.О., Чорний А.М. <i>ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ЗДІЙСНЕННЯ ПЕРЕВІРОК ПРИКОРДОННИХ НАРЯДІВ У ПУНКТАХ ПРОПУСКУ ДЛЯ АВТОМОБІЛЬНОГО СПОЛУЧЕННЯ</i>	259
Манзюк С.О., Чорний А.М. <i>РЕЗУЛЬТАТИ ТЕОРЕТИЧНОГО АНАЛІЗУ НОРМАТИВНО-ПРАВОВИХ ДОКУМЕНТІВ, ЯКІ РЕГЛАМЕНТУЮТЬ ПРОВЕДЕННЯ ПЕРЕВІРОК ПРИКОРДОННИХ НАРЯДІВ У ПУНКТАХ ПРОПУСКУ</i>	271
Маняков І.В., Мінеско Д.В. <i>ПЕРСПЕКТИВНІ ПОГЛЯДИ НА ОРГАНІЗАЦІЮ КОНТРДИВЕРСІЙНИХ ЗАХОДІВ ОРГАНАМИ ОХОРОНИ ДЕРЖАВНОГО КОРДОНУ</i>	283
Мельник О.М. <i>ЕКСТРЕМІЗМ ЯК ЗАГРОЗА БЕЗПЕЦІ СУСПІЛЬСТВА, ДЕРЖАВИ І ЛЮДИНИ: РЕЛІГІЙНИЙ ВИМІР</i>	294
Мішков О.М. <i>АНАЛІЗ МЕТОДОЛОГІЧНИХ ЗАСАД ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВІДУВАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РОЗВІДУВАЛЬНИХ ОРГАНІВ ЯК ЕЛЕМЕНТІВ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ</i>	307
Олицький О. <i>ОГЛЯД ПРОГРАМ СТРІЛЕЦЬКОЇ ПІДГОТОВКИ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ АВСТРАЛІЙСЬКИХ СИЛ ОБОРОНИ</i>	322
Пашкевич І.О., Батурко О.В., Гула В.В. <i>ІНТЕГРОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМ КОРДОНОМ УКРАЇНИ З РЕСПУБЛІКОЮ МОЛДОВА В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ</i>	333
Половніков В.В., Яблонський І.М., Стрижак М.М. <i>ОКРЕМІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ВІДНОВЛЕННЯ БОЄЗДАТНОСТІ ПІДРОЗДІЛІВ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ</i>	343



- Рижов І.М., Ящук П.В.** 358
*ВІТАЛЬНІСТЬ І ВІТАЛЬНА БЕЗПЕКА: СОЦІАЛЬНО-ФІЛОСОФСЬКІ
ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЖИТТЄСТІЙКОСТІ В УМОВАХ КРИТИЧНИХ
ЖИТТЄВИХ СИТУАЦІЙ*
- Синишин М.М., Фільченко С.В.** 380
*СПОСОБИ ВЗАЄМОДІЇ ВІДДІЛУ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ З ПРАВО-
ОХОРОННИМИ ОРГАНАМИ, ЯКІ ДІЮТЬ НА ДІЛЯНЦІ ВІДПОВІДАЛЬ-
НОСТІ*
- Синишин М.М.** 388
*ОПЕРАТИВНЕ РОЗГОРТАННЯ ПРИКОРДОННИХ ПІДРОЗДІЛІВ:
ОЦІНКА ОБСТАНОВКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗ-
НАЧЕНОСТІ*
- Сокаленко В.М.** 401
*ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА МАЛИХ ОСТРІВНИХ ДЕРЖАВ В УМОВАХ
ПОСТКОЛОНІАЛЬНОГО ТИСКУ: ДОСВІД РЕСПУБЛІКИ МУРІНОА ТА
УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ*
- Сокульський І.М., Дунаєвська О.Ф.** 407
*ВИКОРИСТАННЯ ПРОТОКОЛУ MARCH PAWS У ФОРМУВАННІ
ПРАКТИЧНИХ НАВИЧОК ДОМЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ У ЗДОБУВАЧІВ
ВИЩОЇ ОСВІТИ*
- Сокульський І.М., Дунаєвська О.Ф., Гутий Б.В.** 421
*СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДОМЕДИЧНОЇ ПІДГОТОВКИ В КОНТЕКСТІ
БАЗОВОЇ ЗАГАЛЬНОВІЙСЬКОВОЇ ПІДГОТОВКИ*
- Споришев К.О.** 441
*МЕТОДИКА ВИЗНАЧЕННЯ РАЦІОНАЛЬНОГО СКЛАДУ БАТАЛЬЙОННОЇ
ТАКТИЧНОЇ ГРУПИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ ДЛЯ УЧАСТІ
У СТАБІЛІЗАЦІЙНИХ ДІЯХ*
- Тімофєєв П.В., Чорний А.М.** 454
*РЕЗУЛЬТАТИ ТЕОРЕТИЧНОГО АНАЛІЗУ НОРМАТИВНО-ПРАВОВИХ
ДОКУМЕНТІВ, ЯКІ РЕГЛАМЕНТУЮТЬ ТЕХНОЛОГІЧНІ ПРОЦЕСИ В
ПУНКТАХ ПРОПУСКУ ДЛЯ АВТОМОБІЛЬНОГО СПОЛУЧЕННЯ*
- Хоменко Є.В., Бесараб П.М., Венгер О.О., Тулинський А.О.,
Швець В.Ю.** 470
*ЗАСТОСУВАННЯ ІНЖЕНЕРНИХ ЗАГОРОДЖЕНЬ ДЛЯ ЗНИЖЕННЯ
МОБІЛЬНОСТІ МАЛИХ ШТУРМОВИХ ГРУП ПРОТИВНИКА*

**Шенько О., Найдьонов О.**

483

*РЕКОМЕНДАЦІЇ ШТАБУ ПРИКОРДОННОЇ КОМЕНДАТУРИ ШВИДКОГО РЕАГУВАННЯ ЩОДО ПЛАНУВАННЯ ОБОРОННОГО БОЮ В ОСОБЛИВИХ УМОВАХ***Ярецька Н.О., Гнідець І.І.**

496

ЗАСТОСУВАННЯ МАТЕМАТИЧНОГО МЕТОДУ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ДЛЯ ОПТИМАЛЬНОГО ВИБОРУ БПЛА У ВІЙСЬКОВИХ ОПЕРАЦІЯХ

РОЗДІЛ «Право»

Humin O.M.

506

*DIGITAL HUMAN RIGHTS: DEVELOPMENT TRENDS AND CONTEMPORARY CHALLENGES***Kharchenko Ya.**

515

*CRIMINAL ANALYSIS OF MECHANISMS FOR COMBATING CRIMINAL OFFENSES IN THE FIELD OF USING ELECTRONIC COMPUTER TECHNOLOGIES***Malashchuk O.S., Movchan T.V., Ryabko O.V.**

523

*ECONOMIC AND LANDSCAPE SCIENCE FOUNDATIONS OF RATIONAL LAND USE IN UKRAINE: LEGAL ASPECTS***Вичавка В., Прокопченко Т.**

537

*ДОПУСТИМІСТЬ ТА ДОКАЗОВЕ ЗНАЧЕННЯ МАТЕРІАЛІВ, ОТРИМАНИХ ІЗ БЕЗПІЛОТНИХ ЛІТАЛЬНИХ АПАРАТІВ У КРИМІНАЛЬНОМУ ПРОВАДЖЕННІ***Волкова Ю.М.**

548

*ФУНДАМЕНТАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА ІМПЕРАТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ПОЛІГРАФНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У РОЗСЛІДУВАННІ КРИМІНАЛЬНИХ ПРАВОПОРУШЕНЬ ПРОТИ ЖИТТЯ ТА ЗДОРОВ'Я ОСОБИ, СТАТЕВОЇ СВОБОДИ ТА СТАТЕВОЇ НЕДОТОРКАНОСТІ***Гаран О.В.**

558

*ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАВА НА СПРАВЕДЛИВИЙ СУД КРІЗЬ ПРИЗМУ ІНСТИТУТУ ВІДВОДУ***Дзяворук А.Д., Потурнак М.В., Сиволожська Я.С.**

570

РОЛЬ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ У ПРАВОВОМУ РЕГУЛЮВАННІ ПРОЦЕДУР ПРИКОРДОННОГО КОНТРОЛЮ В УМОВАХ ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ



- Дідус Д.О.** 590
ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ МІЖНАРОДНО-ПРАВОВИХ МЕХАНІЗМІВ ВІДШКОДУВАННЯ ШКОДИ ВНАСЛІДОК ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ У ПРАВОВУ СИСТЕМУ УКРАЇНИ
- Довганич В.А.** 598
СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ КОРУПЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ: ЗНАЧЕННЯ ПРАВОВИХ УЯВЛЕНЬ У ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРАВОСВІДОМОСТІ
- Єрмоленко І.Я., Весельська Т.В., Керницький О.Б., Коломієць В.В.** 608
АДМІНІСТРАТИВНА ЮСТИЦІЯ ТА АДМІНІСТРАТИВНО-ЮРИСДИКЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ: МЕЖІ ТА ВЗАЄМОДІЯ
- Єрофєєнко Л.В., Остапенко О.Г.** 622
КОНСТИТУЦІЙНИЙ ЗАХИСТ ПРАВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В УКРАЇНІ ТА ЄС: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ
- Кадлубович Т.І.** 641
АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ ЯК ІНСТИТУЦІЙНА ОСНОВА ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ ТА НАУКИ В УКРАЇНІ
- Карпінська Н.В., Ленгер Я.І.** 652
ДОСТУП ДО ПРАВОСУДДЯ ЯК КОМПЛЕКСНА ПРАВОВА КАТЕГОРІЯ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ
- Кравцова Т.М., Залуцька І.В., Матвєєва К.Л.** 662
ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ВІДЕОФІКСАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ
- Кушнір Я.О., Гринько Р.В.** 679
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АДМІНІСТРАТИВНО-ЮРИСДИКЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ
- Лазовський О.В.** 699
ОСОБЛИВОСТІ УКЛАДЕННЯ ДОГОВОРУ ФАКТОРИНГУ
- Ленгер Я.І., Демчук А.М., Карпінська Н.В.** 709
КРИМІНАЛЬНО-ПРАВОВІ ТА КОНСТИТУЦІЙНІ АСПЕКТИ ЗАХИСТУ ПРАВА НА ЗОБРАЖЕННЯ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ



- Либаш М.К., Степаненко В.В., Олійник О.О., Коломієць В.В.** 723
ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ПОРЯДКУ В ДІЯЛЬНІСТЬ ПРАВООХОРОНИХ ОРГАНІВ
- Лук'янчиков Є.Д., Рекун О.М.** 736
ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ В РОЗСЛІДУВАННІ КОРУПЦІЙНИХ ПРАВОПОРУШЕНЬ У СФЕРІ МІСЬКОГО БЛАГОУСТРОЮ ТА ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЕКТІВ
- Макаров М.В.** 748
МІЖНАРОДНО-ПРАВОВИЙ ПОРТРЕТ МІГРАНТА З УКРАЇНИ В КРАЇНАХ ЄС
- Ментух Н.Ф.** 762
СВІТОВИЙ ДОСВІД РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТІВ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ
- Мирось К.В.** 775
ЗМІСТ НЕОБГРУНТОВАНOSTІ АКТИВІВ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЇХ СТЯГНЕННЯ В ДОХІД ДЕРЖАВИ ЗА ПРАВИЛАМИ ЦИВІЛЬНОГО СУДОЧИНСТВА
- Нестеренко А.С., Граб М.І.** 782
АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВІ ГАРАНТІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ НОРМ МІЖНАРОДНОГО КРИМІНАЛЬНОГО ПРАВА В УКРАЇНІ
- Павлова Т.О.** 792
НОВЕЛИ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ
- Світлак І.І., Шпортун О.М., Поджаренко К.Є.** 805
ЦИВІЛЬНІ ПРАВОВІДНОСИНИ З НАДАННЯ ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПОСЛУГ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ
- Сергієнко Н.А., Чорний С.В.** 818
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БАЛАНСУ ПРИВАТНИХ І ПУБЛІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ У РЕАЛІЗАЦІЇ ПРАВА ВЛАСНОСТІ НА ЗЕМЛІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПРИЗНАЧЕННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ЗЕМЕЛЬНОЇ РЕФОРМИ
- Христинченко Н.П., Клемпарський М.М., Приймак В.А.** 830
ПРАВОВІ ТА НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНІ ЦІННОСТІ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОЇ ЦИВІЛЬНО-ВІЙСЬКОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ



- Юринець Ю.Л., Белкін Л.М., Белкін М.Л.** 839
КОРУПЦІЙНИЙ ДИСКУРС НАВКОЛО УКРАЇНИ: МІЖ РЕАЛЬНОЮ ПРОБЛЕМОЮ ТА ІНСТРУМЕНТОМ ІНФОРМАЦІЙНОГО ВПЛИВУ

РОЗДІЛ «Економіка»

- Petrenko L.** 854
WARTIME INVESTMENT UNDER EXTREME UNCERTAINTY: THE CASE OF UKRAINE'S PHARMACEUTICAL COMPANIES

- Бала О.І., Гелетканич В.Р.** 872
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИХ ВІДНОСИН

- Глевацька Н.М., Олефіренко О.Г., Орлова А.А., Черненко М.Ю.** 881
УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ, БЕЗПЕКОЮ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ТА ЦИВІЛЬНИМ ЗАХИСТОМ ПІДПРИЄМСТВ У СМАРТ-СЕРЕДОВИЩІ: УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД ВОЄННОГО ЧАСУ

- Дика О.С.** 893
ДИНАМІКА ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ПОСТРАДЯНСЬКИХ КРАЇН БАЛТІЙСЬКОГО РЕГІОНУ

- Домчак М.Й.** 907
ВНУТРІШНІ РЕЗЕРВИ ФІНАНСУВАННЯ КОМПАНІЇ

- Квасній Л.Г., Свінцов О.М., Оліховська М.В., Бошко О.І.** 915
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ НА РИНКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В УМОВАХ РОЗВИТКУ

- Кишакевич Б.Ю.** 923
МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ МОДЕЛЕЙ ОЦІНКИ РИЗИКІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

- Рибчук А.В., Козир Ю.Р.** 935
СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ РИНКУ ЕЛЕКТРОННИХ ПЛАТЕЖІВ В УКРАЇНІ

- Семцов В.М., Самофалова М.О.** 947
МОДЕРНІЗАЦІЯ АГРАРНОЇ ЕКОНОМІКИ КРІЗЬ ПРИЗМУ ІНСТИТУЦІЙНИХ ЗМІН

**Сидорець Д.П.**

959

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОСИСТЕМНИМИ РИЗИКАМИ В ЗАЛІЗНИЧНІЙ ГАЛУЗІ

РОЗДІЛ «Публічне управління та адміністрування»

Buhaichuk O.R.

969

*THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON PUBLIC GOVERNANCE OF EDUCATIONAL SERVICES IN UKRAINE***Demchenko N.V., Stozub V.O.**

981

*MODELS FOR DEVELOPING ENGLISH LANGUAGE SKILLS IN MILITARY PERSONNEL IN THE CONTEXT OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN THE ARMED FORCES OF UKRAINE***Богданенко А.І.**

996

*ТЕОРЕТИЧНІ І ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ХРИСТИЯНСЬКОЇ КОМУНІКАЦІЇ В КУЛЬТУРНО-ІСТОРИЧНОМУ КОНТЕКСТІ УКРАЇНИ: ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ***Бондарчук Н.В.**

1014

*ГЕНДЕРНА ЧУТЛИВІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЯК ЧИННИК ЗНИЖЕННЯ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ У СФЕРІ ОСВІТИ***Бурдейний О.І.**

1024

*АДАПТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ СЕКТОРІВ В ІННОВАЦІЙНУ ЕКОСИСТЕМУ УКРАЇНИ***Вербицька Г.Л., Ратушний В.Є.**

1039

*ОСОБЛИВОСТІ ТА РИЗИКИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЖИТЛОВОГО БУДІВНИЦТВА У ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД***Вербицький Д.А.**

1054

*ТРАНСФОРМАЦІЯ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЕРЖАВИ: ПАРАДИГМА СТАЛОГО РОЗВИТКУ***Головчак М.І., Білик О.І.**

1067

ФІНАНСОВО ОРІЄНТОВАНЕ ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У ВИЩІЙ ОСВІТІ УКРАЇНИ: МОДЕЛЮВАННЯ МЕХАНІЗМУ ПРОЗОРОСТІ, РОЗПОДІЛУ РЕСУРСІВ ТА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ



- Дегтяр О.А.** 1079
*МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРОВОЛЬ-
ТАЇКИ ТА МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ*
- Дзвінчук Д.І., Дмитрук А.В.** 1094
*МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЖИТТЯ
НАСЕЛЕННЯ*
- Зикун Н.І., Канцур І.Г., Васильєва О.І., Іванько О.М., Коврига С.В.** 1104
*ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТА МІСТОБУДІВНА ДІЯЛЬНІСТЬ У
ПОВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ ЖИТЛОВОГО ФОНДУ: ІНТЕГРАЦІЯ
ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ, ІНДИВІДУАЛЬНИХ СИСТЕМ ТЕПЛОПОС-
ТАЧАННЯ ТА НОРМ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ*
- Івченко М.М.** 1116
*ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЮ БЕЗПЕКОЮ В УМОВАХ
ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТА ІНФОРМАЦІЙНОГО ПРОТИСТОЯННЯ*
- Карпенко Л.М., Саханенко С.Є.** 1126
*ІНСТИТУЦІЙНО-ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМПОНЕНТ ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ МЯСОПРОДУКТОВОЇ ГАЛУЗІ ПРОДОВОЛЬЧОГО
КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ*
- Києнко-Романюк Л., Василенко Н., Галич Т., Семко М.,
Поважук О.** 1141
*ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІ СОЦІОКОМУНІКАТИВНІ МЕХАНІЗМИ
ПРОТИДІЇ НЕБЕЗПЕЧНОМУ ОНЛАЙН-КОНТЕНТУ ЧЕРЕЗ ОСВІТУ:
ПСИХОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА, РОЗВИТОК КРИТИЧНОГО МИСЛЕННЯ
ТА ЕМОЦІЙНОЇ САМОРЕГУЛЯЦІЇ*
- Корчовий Д.В.** 1156
*КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ЦІЛІСНОЇ МОДЕЛІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У
ВІТЧИЗНЯНІЙ СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я*
- Криштанович С.В., Криштанович М.Ф.** 1169
*ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ МЕХАНІЗМІВ ЗАХИСТУ
ПРАВ ЛЮДИНИ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ*
- Кустова С.М.** 1181
*ПОЛІТИКА РОЗШИРЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ТА ПЕРСПЕК-
ТИВИ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ*



- Люлява В.В.** 1191
РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ ЗА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ
- Малахова Т.В.** 1202
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ЛІДЕРСТВО В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ: СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ, ІНСТИТУЦІЙНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ТА ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ
- Малиш Н.А.** 1214
ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ, ТЕНДЕНЦІЇ, ЕФЕКТИВНІ МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ
- Маматова Т.В., Борисенко В.Ю.** 1227
МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ НА ОСНОВІ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ
- Мартинович Н.О., Ященко В.О.** 1240
ІМПЕРАТИВИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ЯК СКЛАДОВА РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ
- Олексієнко М.** 1253
ОСВІТА В УСТАНОВАХ ДСНС УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ
- Пархоменко-Куцевіл О.І.** 1262
БЕЗПЕКОВІ ІМПЕРАТИВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ
- Подольян М.І.** 1276
МІЖНАРОДНА ПРАКТИКА ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ
- Поліщук С.П., Семенець-Орлова І.А., Дмитренко Г.А.** 1288
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ У ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ (КЕЙС РОЗБУДОВИ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ)
- Пригожин А.** 1298
ДОСТУП ДО ПУБЛІЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ: МЕХАНІЗМИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ



- Романенко К.М.** 1308
МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ДЕРЖАВИ: ВЗАЄМОДІЯ З ІТ-КОМПАНІЯМИ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КІБЕРБЕЗПЕКИ
- Семко М.І.** 1321
УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В РЕГІОНАЛЬНІЙ ОСВІТІ ЗА УМОВ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ
- Сікало М.В.** 1332
ЦИФРОВІЗАЦІЯ У ВІЙСЬКОВІЙ СФЕРІ: ІТ-ІНСТРУМЕНТИ ЧИ СИСТЕМНА ПОЛІТИКА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ?
- Сіцінська М.В., Сіцінський Н.А.** 1345
ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ДЕМОКРАТИЧНОГО ЦИВІЛЬНОГО КОНТРОЛЮ ЗА СЕКТОРОМ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ
- Слободян О.С.** 1355
АНАЛІЗ СТАНУ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНСТИТУЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ
- Стадник І.Ю., Кузнецова Л.В.** 1366
СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ВИКЛИКИ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ (ЩО ПОТРІБНО ЗНАТИ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ)
- Стороженко Л.Г.** 1376
ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ НЕТОКРАТИЧНИХ МЕХАНІЗМІВ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ
- Татауров І.М.** 1387
РОЛЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОМУНІКАЦІЇ З ГРОМАДЯНАМИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ
- Фомкін Д.В., Дегтяр О.А.** 1398
КІБЕРУПРАВЛІННЯ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ: УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ З ДОСВІДУ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ
- Цуркан Р.А.** 1414
ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КРИЗОВИХ УМОВАХ: ПРАВОВІ РАМКИ ТА МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ

**Шумаков М.Ю.**

1424

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

РОЗДІЛ «Політологія»

Жабінець Н.В., Цибух В.І.

1433

*УКРАЇНА ЯК СУБ'ЄКТ РЕФОРМУВАННЯ ГЛОБАЛЬНОЇ АРХІТЕКТУРИ БЕЗПЕКИ: ДОСВІД СПІВПРАЦІ ПІСЛЯ 2022 РОКУ***Жабінець Н.В., Сахаренко О.В.**

1446

*ЕВОЛЮЦІЯ БЛИЗЬКОСХІДНОЇ ПОЛІТИКИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ В ХХІ СТОЛІТТІ: ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ***Кипич І.В., Букорос Т.О., Фастовець Н.В., Шаповалова А.М.**

1459

*АНАЛІЗ МЕРЕЖЕВОЇ ПОЛІТИЧНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В ДИСКУРСІ ПОЛІТИЧНОЇ ДУМКИ: ВІД ВІРУСНОСТІ ДО ЕЛЕКТОРАЛЬНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ У ПРАКТИЧНІЙ ПОЛІТОЛОГІЇ***Крап А.П.**

1471

*СУЧАСНІ ЗАГРОЗИ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ: ЕВОЛЮЦІЯ ВІД ТРАДИЦІЙНИХ ДО НЕСТАНДАРТНИХ ВИКЛИКІВ***Кривуца А.В.**

1484

*ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПТУ СВІТОВОГО ПОРЯДКУ В АМЕРИКАНСЬКІЙ ПОЛІТИЧНІЙ ДУМЦІ ТА ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ ДО АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОПОЛІТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ США В ІНДО-ТИХООКЕАНСЬКОМУ РЕГІОНІ***Мироненко В.В.**

1495

*ПОЛІТИЧНА ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ГЛОБАЛЬНОЇ ЯДЕРНОЇ БЕЗПЕКИ***Саєнко І.В.**

1507

*ПИТАННЯ ВІЙНИ І МИРУ У КОНТЕКСТІ НАЦІОНАЛЬНОГО УКРАЇНСЬКОГО СПРОТИВУ ПІД ЧАС ШИРОКОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ РФ***Семенюк Ю.В.**

1522

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ І КІБЕРПРОСТІР У СУЧАСНИХ ЗБРОЙНИХ КОНФЛІКТАХ: РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКА ВІЙНА



Сливчук В.

1537

*ВИБОРИ 1994-2006 РОКІВ ЯК МЕХАНІЗМ ДЕМОКРАТИЧНОГО
ФОРМУВАННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ*

Фастовець Н.В., Шаповалова А.М., Букорос Т.О.

1549

*ЕЛЕКТОРАЛЬНА ДЕМОКРАТІЯ ЯК ІНСТИТУТ ДЕРЖАВИ: ЕВОЛЮЦІЯ
ПОЛІТИКО-ПРАВОВИХ ІДЕЙ ТА СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ПРАВАМ
ЛЮДИНИ У ЗОВНІШНЬОПОЛІТИЧНОМУ ВИМІРІ*



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

УДК 355.2

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-1\(18\)-22-40](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-1(18)-22-40)

Акімов Олександр Олексійович доктор наук з державного управління, професор, Заслужений економіст України, Міністерство 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>

Акімова Людмила Миколаївна доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук, професор, Заслужений працівник освіти України, професор кафедри трудових ресурсів і підприємництва, Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, <https://orcid.org/0000-0002-2747-2775>

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

ВІД МОБІЛІЗАЦІЇ ДО РЕКРУТИНГУ: АНАЛІЗ ЕВОЛЮЦІЇ ЗАЛУЧЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ДЛЯ ПОТРЕБ СИЛ ОБОРОНИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ЗА НЕЗАЛЕЖНІСТЬ

Анотація. У статті досліджено еволюцію механізмів залучення людського капіталу для потреб Сил оборони України в умовах Війни за Незалежність крізь призму переходу від мобілізаційної до рекрутингової парадигми. Визначено, що мобілізація у 2014-2022 роках виконала критично важливу функцію швидкого нарощування чисельності та забезпечення базової обороноздатності держави, однак у ході повномасштабної війни виявила структурні обмеження з позицій управління людським капіталом, зокрема у сфері відповідності компетентностей посадовим потребам, дефіциту



спеціалізованих кадрів, керованості потоків і службової сталості. Проаналізовано нормативно-правову еволюцію мобілізаційних і контрактних механізмів, наукові підходи українських дослідників до проблем мобілізації та кадрового менеджменту, а також сучасні інституційні трансформації, пов'язані зі створенням центрів рекрутингу, цифрових сервісів і формуванням нової кадрової політики Міністерства оборони України. Доведено, що з 2023 року в Україні інституційно оформлюється рекрутинговий контур, який поступово інтегрується у систему військового обліку та управління персоналом, що свідчить про перехід від реактивного залучення до керованого HR-циклу. Обґрунтовано, що сучасний етап війни характеризується зміщенням акценту з кількісного залучення людського ресурсу на якісне управління людським капіталом, де ключовими стають професійна структура, цільовий добір, зв'язок рекрутингу з підготовкою та спроможність системи утримувати підготовлений персонал. Запропоновано концептуальне розмежування мобілізації як інструмента екстреного масштабування та рекрутингу як режиму управління якістю людського капіталу. Узагальнено, що в умовах тривалої війни за незалежність формується гібридна модель комплектування, у межах якої рекрутинг не заміщує мобілізацію, а трансформує систему залучення в напрямі зменшення помилок добору, підвищення відповідності компетентностей та посилення інституційної довіри. Зроблено висновок, що подальший розвиток системи комплектування має бути зорієнтований на впровадження стандартів компетентностей, інтеграцію рекрутингу з навчальними маршрутами та запровадження вимірюваних показників якості й утримання людського капіталу.

Ключові слова: мобілізація, рекрутинг, людський капітал, Сили оборони України, кадрова політика, кадровий менеджмент, гібридна модель комплектування, компетентності, утримання персоналу, війна за незалежність.

Akimov Oleksandr Oleksiyovych Doctor of Sciences (Public Administration), Professor, Honored Economist of Ukraine, Professor, Ministry of Defence of Ukraine, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-9557-2276>

Akimova Liudmyla Mykolaivna Doctor of Science in Public Administration, PhD (Economics), Professor, Honored Worker of Education of Ukraine, Professor of the Department of Human Resources and Entrepreneurship, The National University of Water and Environmental Engineering, Rivne, <https://orcid.org/0000-0002-2747-2775>

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>

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

FROM MOBILIZATION TO RECRUITMENT: ANALYSIS OF THE EVOLUTION OF HUMAN CAPITAL ATTRACTION FOR THE NEEDS OF THE DEFENSE FORCES OF UKRAINE IN THE WAR FOR INDEPENDENCE

Abstract. The article examines the evolution of mechanisms for attracting human capital to meet the needs of the Defense Forces of Ukraine in the context of the War of Independence through the lens of the transition from a mobilization-based to a recruitment-based paradigm. It is determined that mobilization in 2014–2022 fulfilled a critically important function of rapidly increasing personnel numbers and ensuring the state's basic defense capability; however, in the course of the full-scale war it revealed structural limitations from the standpoint of human capital management, in particular regarding the alignment of competencies with positional requirements, the shortage of specialized personnel, the manageability of personnel flows, and service sustainability. The study analyzes the regulatory and legal evolution of mobilization and contract-based mechanisms, scholarly approaches of Ukrainian researchers to the issues of mobilization and personnel management, as well as contemporary institutional transformations associated with the establishment of recruitment centers, the introduction of digital services, and the formation of a new personnel policy of the Ministry of Defense of Ukraine. It is demonstrated that since 2023 a recruitment framework has been institutionally formalized in Ukraine and is gradually being integrated into the systems of military registration and personnel management, which indicates a shift from reactive manpower attraction to a structured and managed HR cycle. It is substantiated that the current stage of the war is characterized by a shift in emphasis from the quantitative attraction of human resources to the qualitative management of human capital, where the professional structure of the force, targeted selection, the linkage between recruitment and training, and the system's capacity to retain trained personnel become decisive. A conceptual distinction is proposed between mobilization as an instrument of emergency force scaling and recruitment as a mode of managing the quality of human capital. It is generalized that in the conditions of a prolonged war for independence, a hybrid manning model is being formed, within which recruitment does not replace mobilization but transforms the system of personnel attraction toward reducing selection errors, increasing competency alignment, and strengthening institutional trust. It is concluded that the further development of the manning system should be oriented toward the implementation of competency standards, the integration of recruitment with training pathways, and the introduction of measurable indicators of human capital quality and retention.



Keywords: mobilization, recruitment, human capital, Defense Forces of Ukraine, personnel policy, human resource management, hybrid manning model, competencies, personnel retention, war of independence.

Постановка проблеми. Повномасштабна війна росії проти України актуалізувала потребу в якісному та оперативному укомплектуванні Сил оборони людським капіталом. Домінування мобілізаційної моделі, характерної для початкових етапів війни, дало змогу оперативно наростити чисельність армії, однак водночас виявило низку проблем: невідповідність компетенцій посадовим обов'язкам, нерівномірне навантаження на регіони, правові та етичні колізії, зниження довіри громадськості до процесу комплектування. В умовах затяжного воєнного конфлікту Україна зіткнулася з необхідністю трансформувати підходи до формування кадрового потенціалу Збройних Сил.

Наразі в Україні відбувається поетапне формування інституцій рекрутингу, запроваджуються цифрові сервіси, оновлюються підходи до добору та підготовки персоналу. Водночас відсутність цілісної аналітики щодо ефективності цих змін, нечітке розмежування між мобілізаційними й рекрутинговими процедурами та недостатня публічна прозорість процесів унеможливають обґрунтовану оцінку нової моделі. Відтак постає науково-практична потреба у системному аналізі еволюції механізмів залучення людського капіталу, порівнянні мобілізаційної та рекрутингової парадигм, виявленні бар'єрів і потенціалу переходу до ефективної гібридної моделі комплектування в умовах воєнного часу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасних наукових досліджень і нормативно-аналітичних джерел засвідчує зростаючу увагу українських учених і державних інституцій до проблем трансформації системи комплектування Сил оборони України в умовах Війни за Незалежність. Так, В. Федорович і І. Федоренко (2025) [1] у своєму порівняльному дослідженні концептуальних моделей рекрутингу в збройних силах країн НАТО обґрунтовують доцільність переходу від переважно мобілізаційної логіки до рекрутингово орієнтованих HR-моделей, акцентуючи на ролі професійного добору, маркетингу військової служби та управління кар'єрними траєкторіями. О. Будз, А. Хелашвілі, Ю. Назаренко, О. Буць та ін. (2025) [2] аналізують суспільне ставлення до мобілізації в умовах повномасштабної війни, виявляючи поєднання високого рівня усвідомлення необхідності оборони з критичним сприйняттям окремих практик її реалізації. Нормативний вимір еволюції комплектування відображено в ухваленні Закону щодо уточнення повноважень центрів рекрутингу [3], Концепції військової кадрової політики Міністерства оборони України до 2028 року [12], постанови Кабінету Міністрів України про центри рекрутингу [14] та наказів Міноборони щодо координації їх діяльності [13]. Теоретичні засади аналізу мобілізаційної моделі

представлені у працях Я. Євсюкової (2010) [5], яка здійснила порівняльний аналіз української та зарубіжних моделей мобілізаційної підготовки, та О. Романової (2023) [18], котра дослідила юридичні аспекти мобілізації в умовах збройної агресії. Проблематика кадрової політики й управління персоналом у Збройних Силах України розкривається у працях В. Галушки (2021) [4], О. Семененка, В. Царинника, Л. Царинник і Н. Снапкової (2024) [19], а також О. Маслія й В. Олехновича (2024) [7]. Перспективи цифровізації та впровадження електронного рекрутингу розглядають В. Косевцов, Г. Тіхонов і О. Білик (2021) [6]. Практичним підтвердженням цього напрямку стали запровадження застосунку «Резерв+» [8] і створення офіційної рекрутингової платформи Міністерства оборони України [21]. Важливий історико-управлінський контекст формують дослідження О. Яцина (2015) [23], присвячене переходу іноземних армій до контрактних принципів комплектування, та офіційні оцінки масштабів залучення особового складу у 2022 році [9], які ілюструють граничне навантаження на мобілізаційну модель у повномасштабній війні. Додатковим індикатором структурних дисбалансів виступає офіційний перелік дефіцитних військово-облікових спеціальностей [22], що засвідчує загострення проблеми відповідності людського ресурсу реальним потребам війська.

Мета статті – проаналізувати трансформацію підходів до залучення людського капіталу для Сил оборони України в умовах війни, зіставивши мобілізаційні та рекрутингові моделі.

Методологія дослідження. Методологічну основу дослідження становить міждисциплінарний підхід, що поєднує положення публічного управління, воєнної науки та управління людськими ресурсами, що зумовлено комплексним характером проблеми залучення людського капіталу в секторі безпеки і оборони.

У роботі використано історико-логічний метод для аналізу еволюції моделей комплектування з 2014 року до сучасного етапу; формально-юридичний метод – для дослідження нормативно-правових актів у сфері мобілізації, військового обліку та рекрутингу; порівняльний метод – для зіставлення мобілізаційної та рекрутингової моделей; інституційний і системно-структурний підходи – для аналізу трансформації суб'єктів комплектування та побудови HR-циклу “добір – підготовка – утримання”.

Емпіричну базу дослідження становлять офіційні державні документи, матеріали Міністерства оборони України, наукові публікації українських авторів і сучасні аналітичні дослідження. Узагальнення результатів здійснено за допомогою методів аналізу, синтезу, індукції та дедукції, що дозволило сформулювати обґрунтовані висновки й практичні рекомендації.

Виклад основного матеріалу. Початок російської агресії у 2014 році створив ситуацію, коли держава була змушена швидко нарощувати чисельність Сил оборони переважно через механізми часткової мобілізації. Нормативно-правові акти, що регулюють мобілізаційний процес, були розроблені



тивним інструментом виступали укази Президента України про часткову мобілізацію, які визначали її обсяги та строки, зокрема “Про часткову мобілізацію” № 454/2014 від 6 травня 2014 року та № 15/2015 від 14 січня 2015 року [16; 17]. У правовому сенсі укази спиралися на Закон України “Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію” № 3543-ХІІ від 21 жовтня 1993 року, який визначає, що мобілізація є державно-управлінським механізмом переведення держави/економіки/органів влади і військових формувань на функціонування в умовах особливого періоду [15].

У 2014-2015 роках мобілізація фактично виконала функцію “швидкого доступу” до людського ресурсу, але сама логіка механізму – адміністративне залучення без повноцінного HR-циклу створювала передумови до майбутнього зміщення від “масового призову” до якіснішого управління людським капіталом.

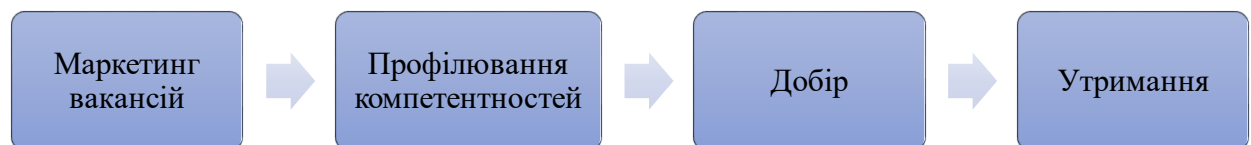


Рис. 1 Цикл трансформації механізмів залучення людського капіталу в секторі оборони, *авторська розробка*.

Циклічний характер моделі підкреслює безперервність процесу та необхідність інституційного зворотного зв'язку для адаптації системи комплектування до динаміки війни, технологічних змін і трансформації воєнної організації держави.

Паралельно з мобілізаційними хвилями держава почала інституційно підсилювати добровільний компонент залучення – службу за контрактом, а її правова основа закріплена у Законі України “Про військовий обов’язок і військову службу” № 2232-ХІІ від 25.03.1992 року [10]. Саме контрактна служба поступово стала мостом до рекрутингової парадигми, оскільки передбачає вимоги до кандидата, процедури відбору, визначені строки служби, стимули та кар’єрні траєкторії. Показовим є те, що вже у 2014 році на рівні стратегічних рішень фіксується потреба перегляду порядку комплектування й опори на добровільність. Так, у статті О. Яцино зазначено, одним із завдань РНБО був перегляд комплектування із передбаченням, зокрема, укладання короткострокових контрактів [23]. З такою логікою частково варто погодитися, але з уточненням, що контракт сам по собі ще не дорівнює рекрутингу. Контрактна модель є лише “оболонкою” професіоналізації, адже рекрутинг починається там, де з’являється системний добір під конкретні вакансії та компетентності з управлінням потоком кандидатів, а не просто оформлення добровольців на службу.

У 2014-2021 роках фактично оформилася двоконтурна модель залучення людського капіталу:

- мобілізаційний контур: забезпечив швидкість і масштаб (у межах правового режиму особливого періоду), ґрунтуючись на Законі “Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію” та президентських указах про часткову мобілізацію;
- контрактний контур: окреслив добровільність і поступову професіоналізацію.

На нашу думку, така модель засвідчила інституційний перехід від виключно мобілізаційної логіки до комбінованої системи, що поєднує екстрене реагування з елементами професіоналізованого рекрутингу. Взаємодія мобілізаційного та контрактного контурів створила підґрунтя для еволюції від кількісного забезпечення потреб оборони до поступового формування якісного людського капіталу, що відповідає стратегічним завданням трансформації Сил оборони України в умовах Війни за Незалежність.

У правознавчій площині українські дослідники трактують мобілізацію як специфічний режимний інструмент держави. Підхід Я. І. Євсюкової щодо розмежування мобілізаційної підготовки та мобілізації як явищ є методологічно коректним, однак у війні за незалежність ключовим стає не лише правове розрізнення, а й управлінський результат – здатність системи не просто “залучити”, а підібрати, підготувати і втримати людину на посаді, що й підводить до необхідності рекрутингових механізмів як компонента управління людським капіталом [5].

Таким чином, період 2014-2021 років заклав основу гібридної системи залучення, оскільки мобілізація забезпечувала швидке реагування на загрозу, тоді як контрактна служба формувала “професійне ядро” і створювала передумови для подальшого переходу до рекрутингу. Водночас нормативна достатність ще не гарантувала управлінської ефективності, адже було артикульовано потребу удосконалення порядку комплектування та розвитку добровільного компоненту. Такий базис є початковою “траєкторією” еволюції до рекрутингової моделі.

Із 24 лютого 2022 року держава перейшла до максимально інтенсивної моделі залучення людського ресурсу через механізм загальної мобілізації. Нормативним “тригером” став Указ Президента України № 69/2022 “Про загальну мобілізацію”, який визначив її проведення, а також охоплення призову військовозобов’язаних і резервістів та залучення транспортних засобів для потреб силового сектору [11]. Важливим є те, що в умовах екзистенційної загрози мобілізаційна модель фактично виконує роль інструмента швидкого “перемикання” держави на воєнний режим. У правовому дискурсі О. Романова підкреслює значущість аналізу правового регулювання мобілізації в контексті збройної агресії РФ і пов’язаних з цим викликів правозастосування, акцентуючи на специфіці правового регулювання мобілізації як комплексу заходів особливого періоду та на потребі постійного уточнення нормативної бази з огляду на динаміку воєнних викликів [18]. Погоджуючись із ключовою тезою

про необхідність спеціального правового режиму мобілізації у війні за незалежність, доцільно зауважити, що юридична визначеність є необхідною, але недостатньою умовою результативності. Для еволюції залучення людського капіталу критичною є управлінська якість трансформації ресурсу “військовозобов’язаний/резервіст” у придатний до завдань підрозділу людський капітал.

Емпіричним маркером масштабування стала різка зміна чисельності сил, залучених до оборони. Президент України у травні 2022 року публічно заявив, що Україну захищали 700 тисяч військових, що свідчить про те, що мобілізаційний механізм у 2022 році спрацював як інструмент швидкого нарощування людського ресурсу [9]. Втім, принагідно слід підкреслити, що у термінах “людського капіталу” чисельність відображає лише кількість, тоді як ефективність оборони залежить від структури, розподілу, готовності та керованості потоку.

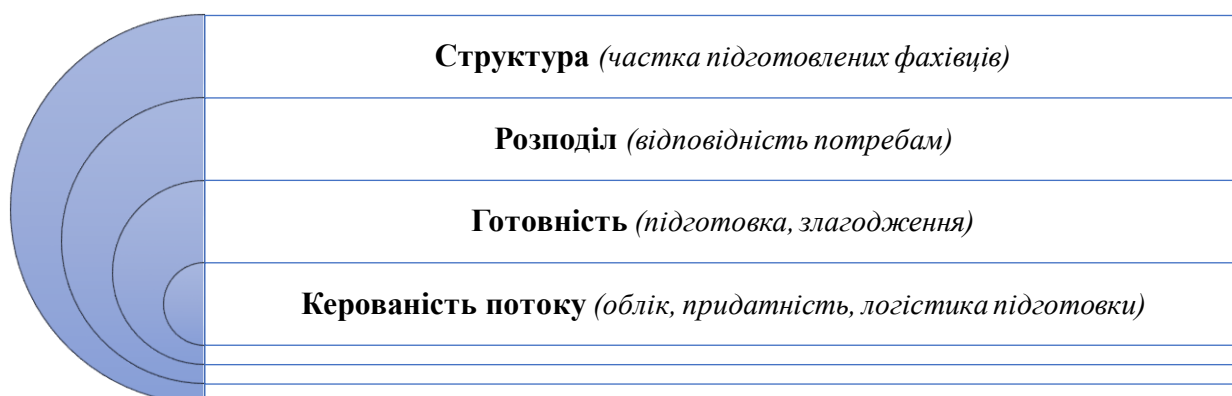


Рис. 2 Структура трансформації людського ресурсу в людський капітал Сил оборони, авторська розробка.

Запропонована структура демонструє, що ефективність оборони визначається якістю людського капіталу – його професійною структурою, цільовим розподілом, рівнем готовності та керованістю потоків. Такий підхід переводить акцент із кількісного обліку людського ресурсу на системне управління людським капіталом як ключовим стратегічним чинником обороноздатності держави.

О. Маслій та В. Олехнович акцентують, що ключовим завданням кадрового менеджменту у воєнний час є формування професійних військових через якісну підготовку, кар’єрне просування й “максимально ефективне використання людського ресурсу”, а також підготовка і пошук відповідних кадрів [7]. Дана позиція прямо підводить до логіки переходу від мобілізації до рекрутингу. Доцільно уточнити, що в умовах мобілізації “ефективне використання” неможливе без інструментів рекрутингу як управлінської функції.

Окремим доказовим індикатором дефіциту спеціалістів є публікація переліків “дефіцитних” військово-облікових спеціальностей, які Генеральний

штаб вважає критично важливими [22]. Таким чином, війна загострює попит на конкретні спеціалізації, і система комплектування змушена реагувати саме на структуру дефіцитів, а не лише на загальну кількість мобілізованих. У площині суспільного сприйняття дослідження Cedos фіксує характерну установку: опитані здебільшого визнавали необхідність мобілізації, але водночас висловлювали критичність щодо методів її проведення [2]. Для моделі “від мобілізації до рекрутингу” це є складовою ефективності – рекрутинг як підхід зазвичай передбачає комунікацію, прозорі правила добору, зрозумілі траєкторії підготовки, що підсилює довіру та знижує транзакційні втрати (ухилення, конфлікти, демотивація).

Отже, етап повномасштабної війни з 2022 року показав, що мобілізація забезпечує швидкість і масштаб, але одночасно оголює недоліки, зокрема якість комплектування, дефіцит спеціалістів і ризики невідповідності ВОС реальним посадам. Це створює логічну підставу для еволюції до рекрутингових механізмів як інструментів цільового добору, управління відповідністю та підсилення довіри.

Варто зазначити, що вже у 2023 році на рівні стратегічних рішень Міністерства оборони України було зафіксовано вектор заміщення суто мобілізаційної логіки елементами рекрутингу. Зокрема, наказом Міністерства оборони України було затверджено Концепцію військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року № 637 від 27 жовтня 2023 року, яка прямо орієнтує кадрову політику на гарантоване забезпечення потреб війська людьми в умовах повномасштабної війни та наближення до євроатлантичних підходів у кадровому менеджменті [12]. Ми погоджуємося, оскільки у тривалій війні людський ресурс має керуватися як людський капітал. Перехід до рекрутингу є не лише зміною каналу залучення, а насамперед зміною управлінського циклу.



Рис. 3 Цикл трансформації залучення персоналу: від мобілізаційного покриття потреб до рекрутингового управління, авторська розробка.



Саме розриви між вищезазначеними ланками і породжували дефіцити спеціалістів та неузгодженість ВОС із посадою, характерні для попереднього етапу.

Ключовою практичною інновацією стала поява мережі Центрів рекрутингу української армії як проєкту Міністерства оборони України, спрямованого на прозору та ефективну модель залучення громадян на військову службу. Офіційно даний інструмент позиціонується як сервіс для підбору посади з урахуванням цивільного досвіду та освіти, а також комунікації з підрозділами [21]. Діяльність центрів була формалізована через Кабінет Міністрів України, який ухвалив постанову “Про затвердження положень про центри рекрутингу” № 564 від 16 травня 2024 року, яка визначає призначення та завдання центрів, зокрема рекрутинг громадян для проходження служби за контрактом, вступу до військових навчальних закладів тощо [14]. В постанову надалі вносились відповідні зміни у 2025 році, що свідчить про постійне удосконалення механізму системи рекрутингу.

Доцільно визнати, що центри рекрутингу створюють м’який вхід у систему (консультації, вибір посади, контакт із підрозділами), що потенційно підсилює довіру громадян. Однак ефект для обороноздатності визначається тим, чи перетворюється консультаційний сервіс на керований кадровий канал із прозорими метриками. Без KPI та інтеграції з обліком/навчанням рекрутинг ризикує залишитися комунікаційним фасадом.

Паралельно з інституційним запуском центрів, Міністерство оборони України розгорнуло цифрові канали. У травні 2024 року Міністерство оборони України оголосило про запуск застосунку “Резерв+” для військовозобов’язаних, призовників і резервістів – як інструменту актуалізації облікових даних та взаємодії в нових умовах [8]. Важливим є те, що “Резерв+” позиціонується також як сервіс пошуку військових вакансій, що відповідає логіці цифрового рекрутингу як механізму “під потребу”. Окремо доцільно зауважити, що цифрова екосистема Міністерства оборони України включає і рішення для чинних військовослужбовців – застосунок “Армія+”, який демонструє сервіси для особового складу та управління взаємодіями. На нашу думку, цифровізація є ключовою умовою масштабування рекрутингу без перевантаження ТЦК/СП. Водночас цифровий рекрутинг має сенс лише тоді, коли він “підшитий” до реальних процесів відбору (скринінг, маршрутизація, навчання) і не створює ілюзії вибору вакансії без спроможності системи забезпечити призначення та підготовку.

О. Хилюк, Т. Гармаш та Г. Татаренко аналізували правові засади діяльності рекрутингових центрів Збройних Сил України (далі – ЗСУ), акцентуючи на потребі реформування рекрутингу для забезпечення прозорих, добровільних і ефективних механізмів комплектування, а також фіксували виклики цифровізації та комплексності правового регулювання [20]. На нашу думку, навіть досконала нормативна модель не забезпечить результату без управ-

лінської архітектури, тобто правове врегулювання має доповнюватися управлінськими стандартами, інакше рекрутинг лишатиметься фрагментарним.

Важливим є те, що у 2025 році Міністерство оборони України перейшло до внутрішньої інституційної координації мережі рекрутингу: наказом МОУ № 34 від 21 січня 2025 року затверджено положення про підрозділ координації та спрямування діяльності центрів рекрутингу в системі Міністерства оборони України, що свідчить про рух від пілотної до керованої мережі з єдиною політикою, регламентацією функцій та координацією взаємодії [13]. Критичним кроком кінця 2025 року стало рішення Верховної Ради України, зокрема 16 грудня 2025 ухвалено законопроект щодо уточнення повноважень центрів рекрутингу. У повідомленні Апарату Верховної Ради України підкреслено, що центри рекрутингу ЗСУ отримують статус окремих підрозділів, які, серед іншого, здійснюють ведення військового обліку, а також визначено розмежування між центрами рекрутингу ЗСУ та центрами, утвореними у взаємодії з місцевою владою [3]. Тобто, рекрутинг в системі обліку є системоутворюючим, зменшує розрив між каналом залучення та каналом адміністрування. Даний розрив раніше обмежував ефективність рекрутингу, оскільки кандидат міг отримати консультацію/вибір вакансії, але процеси обліку та призначення залишалися зовнішніми й менш узгодженими.

Концепція військової кадрової політики до 2028 року № 637 задає рамку для переходу від разового залучення до повного циклу управління людським капіталом, де утримання та професіоналізація є не менш значущими, ніж первинне залучення [12]. О. Семененко, В. Царинник, Л. Царинник та Н. Снапкова підкреслюють взаємозв'язок рекрутингу та професійної підготовки і вказують на потребу максимально ефективного використання людського капіталу через підготовку, просування та підбір кадрів, тобто фактично описують HRM-контур, який має підтримати рекрутинг [19]. Так само правові дослідження наголошують на необхідності комплексності регулювання рекрутингових центрів і цифрових інструментів, що є передумовою для запровадження стандартів компетентностей та прозорих процедур відбору [20].

Погоджуючись із тезою про професіоналізацію та комплексність, підкреслимо, що у майбутньому критично важливим стає перехід від наявності інституцій до якості управлінських рішень, зокрема у таких ключових напрямках:

- запровадження профілів компетентностей для типових посад: формування стандартизованих компетентнісних моделей, які дозволяють чітко пов'язати потреби підрозділів із вимогами до кандидатів, мінімізувати випадковість призначень і забезпечити відповідність між військово-обліковою спеціальністю, реальною посадою та функціональними завданнями;
- розроблення професійного стандарту “Військовий рекрутер”;



– *розроблення стандартів оцінювання кандидатів*: впровадження уніфікованих інструментів скринінгу й відбору, що дає змогу перейти від формально-медичного підходу до багатовимірної оцінки придатності до служби та конкретної ролі;

– *прив'язка відбору до навчальних маршрутів*: побудова системи, де кожне рішення про добір супроводжується індивідуалізованою траєкторією навчання, перепідготовки та адаптації, що трансформує залучення особового складу з одноразової процедури у безперервний управлінський цикл;

– *формування метрик утримання та службової сталості*: запровадження показників, які відображають не лише кількість залучених, а й якість проходження служби, що дозволяє оцінювати реальний вплив рекрутингу на стійкість людського капіталу.

Отже можемо узагальнити, що без розвитку вищезазначених елементів рекрутинг ризикує відтворювати системні дисбаланси у вигляді неякісних призначень, функціональної невідповідності, професійного виснаження та втрати підготовленого персоналу. Таким чином, у 2023-2025 роках Україна перейшла до інституційно оформленого рекрутингового контуру, а у 2025-2026 роках рекрутинг було включено у систему обліку та управління й посилення координації на рівні Міністерства оборони України. Еволюція від мобілізації до рекрутингу набуває системних рис, оскільки рекрутинг стає здатним підвищити відповідність компетентностей потребам підрозділів і підтримати утримання людського капіталу у тривалій війні.

Варто зазначити, що у війні за незалежність Україна фактично використовує гібридну модель комплектування. Так, мобілізація забезпечує масштаб і швидкість, тоді як рекрутинг покликаний підвищити якість добору, відповідність компетентностей і утримання. Нормативні опори підходів відрізняються: мобілізація ґрунтується на Законі України “Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію” та Указі Президента України № 69/2022 “Про загальну мобілізацію”, а добровільний компонент служби, зокрема контракт – на Законі України “Про військовий обов’язок і військову службу”. Разом із тим, принагідно слід підкреслити, що нормативна база лише відкриває можливості, але управлінський результат визначає те, як саме організовано добір, підготовку і використання людського капіталу.

Доцільно зауважити, що слабкість мобілізації полягає у термінах людського капіталу, адже системі складно забезпечити “тонке налаштування” під конкретні профілі посад (особливо для дефіцитних спеціальностей), де пріоритетом є масштабне залучення. В. Галушка, аналізуючи кадрову політику у ЗСУ, підкреслює наявність проблем, що вимагають реформування системи кадрового менеджменту та адаптації принципів до стандартів країн НАТО [4]. Ми погоджуємось із тим, що реформування кадрового менеджменту є пріоритетом, однак мобілізація не може зникнути у війні високої інтенсивності. Рациональна мета – не протиставляти мобілізацію рекрутингу,

а перетворити мобілізаційний вхід на керований HR-процес (скринінг, маршрутизація, донавчання, розподіл за профілями), щоб зменшити втрати якості.

У сучасній інтерпретації рекрутинг є організованою системою залучення через комунікацію, сервіс, прозорі маршрути кандидата і цільовий відбір. В. Косевцов, Г. Тіхонов та О. Білик ще до повномасштабної війни обґрунтовували перспективність електронного рекрутингу як інструменту підвищення спроможностей персоналу та ефективності управління [6]. Важливим є те, що цей підхід методологічно близький до HRM-логіки, оскільки управляється не “масовий потік”, а *інтерес* → *заявка* → *скринінг* → *відбір* → *підготовка* → *призначення*. Окремо доцільно зауважити, що рекрутинг має бути юридично оформленим і процедурно прозорим: у правовій площині функціонування рекрутингових центрів і виклики регулювання (зокрема цифровізація, комплексність правил) є умовою прозорих і добровільних механізмів комплектування. Рекрутинг у секторі оборони має оцінюватися метриками якості. Актуальними для адаптації є компаративні огляди Р. Шикули, В. Федоровича та І. Федоренка моделей рекрутингу в збройних силах країн НАТО та можливості їх пристосування до потреб ЗСУ [1].

Таблиця 1.

Порівняльні характеристики мобілізаційної та рекрутингової моделей у фокусі людського капіталу

Критерій	Мобілізаційна модель	Рекрутингова модель	Аналітичний висновок для України
Швидкість формування підрозділів	Висока швидкість масштабування за рахунок обов’язковості та централізації	Нижча швидкість на старті (скринінг/добір/маршрутизація), але зростає за наявності цифрових каналів і стандартизованих процедур	Доцільно використовувати мобілізацію для “масового реагування”, а рекрутинг — для закриття критичних спеціальностей і стабілізації якості.
Якість добору (відповідність компетентностей)	Обмежена через пріоритет масштабу; ризики невідповідності профілю кандидата потребам посади	Вища за умови профілювання посад, HR-інструментів і електронного рекрутингу	Перехід “до рекрутингу” означає насамперед перехід до керування відповідністю як ключовою цінністю людського капіталу.
Витрати часу й ресурсів	Нижчі транзакційні витрати на “вхід”, але потенційно високі витрати на виправлення помилок добору	Вищі витрати на первинний добір, зате нижчі “витрати помилок” при якісному відборі та плануванні підготовки	Економіка війни підштовхує до моделі “менше помилок добору” — тобто до рекрутингових HR-процесів.



Критерій	Мобілізаційна модель	Рекрутингова модель	Аналітичний висновок для України
Мотивація/добровільність	Ризик демотивації та конфліктності процедур через примус	Вища завдяки добровільності, комунікаціям, сервісу; посилює утримання	Для тривалої війни критично важливо будувати “мотиваційний контур”, інакше зростають втрати людського капіталу.
Цифрові інструменти	Переважно як інструмент обліку/адміністрування (базово)	Як інструмент залучення і керування воронкою кандидатів	Доцільно інтегрувати облік і рекрутинг, щоб “цифра” працювала на якість, а не тільки на контроль.
Суспільна підтримка/довіра	Залежить від справедливості та прозорості процедур; ризики делегітимації при конфліктних практиках	Потенційно вища через прозорість сервісу та добровільний характер, але потребує правових гарантій і захисту даних	У війні за незалежність довіра стає ресурсом: рекрутинг має працювати як “підсилювач легітимності” комплектування.

Авторська розробка.

Отже, мобілізація та рекрутинг є різними режимами управління людським капіталом. Мобілізація оптимальна для екстреного масштабування, але структурно слабша щодо відповідності компетентностей і утримання, а рекрутинг потребує інституційної спроможності, зате дає кращий результат для тривалої війни, де ключова цінність – якість, спеціалізація та стійкість кадрового ядра.

В умовах повномасштабної війни територіальні центри комплектування та соціальної підтримки залишаються базовим інституційним “ядром” мобілізаційного контуру. Їхній статус і ключові функції закріплені урядовою постановою про Положення про ТЦК/СП, де визначено, що ТЦК/СП є органами військового управління, які забезпечують виконання законодавства з питань військового обов’язку і військової служби, мобілізаційної підготовки та мобілізації.

Важливим є те, що організаційна спроможність ТЦК/СП після початку повномасштабного вторгнення опинилася під подвійним тиском:

- різке зростання обсягу операцій (облік, виклики, оформлення, скерування, взаємодія з іншими органами);
- підвищення вимог до легітимності процедур і доказовості дій, що згодом призвело до нормативного врегулювання застосування техзасобів фото- та відеофіксації під час виконання окремих повноважень.

Саме це і створило управлінський запит на рекрутинг і цифрові сервіси, як механізми “розвантаження” і підвищення якості комплектування.

Варто зазначити, що перехід від мобілізаційної до рекрутингової логіки залучення людського капіталу не може обмежуватися створенням нових

інституцій чи цифрових сервісів. Ключовим викликом для системи комплектування в умовах війни за незалежність залишається якість управління людським капіталом, що охоплює відповідність компетентностей посадовим потребам, ефективність конверсії кандидата у боездатного військовослужбовця та здатність системи утримувати підготовлений персонал у довгостроковій перспективі. Практичні рекомендації мають виходити з логіки єдиного управлінського циклу “добір – підготовка – призначення – утримання”, у межах якого кожен інструмент повинен мати чітко окреслену функцію, управлінський ефект і вимірюваний результат. У табл. 2 узагальнено пакет рішень, що системно поєднує інституційні, процедурні та аналітичні інструменти рекрутингу з метою переведення комплектування у стратегічний режим управління людським капіталом.

Таблиця 2

Практичні рішення у переході до рекрутингу

Напрямок	Інструмент	Який дефіцит/ризик закриває	Очікуваний ефект для людського капіталу
Відповідність	Профілі компетенцій типових посад	Випадковість призначень, розрив ВОС–посада	Керування відповідністю як ядро рекрутингу
Якість добору	Стандарти оцінювання кандидатів	Формальність відбору, слабкий скринінг	Багатовимірна оцінка придатності до конкретної ролі
Конверсія	Навчальні маршрути + швидке навчання/адаптація	“Одноразовість” залучення, слабка підготовка під вакансію	Перетворення добору у безперервний цикл розвитку спроможностей
Сталість	Метрики утримання/службової сталості	Виснаження, відтік підготовлених	Вимірюване утримання як показник стійкості людського капіталу
Легітимність	Комунікації + сервіс	Недовіра, демотивація, конфліктність процедур	Рекрутинг як підсилювач легітимності та добровільності
Керованість	Інтеграція “облік–рекрутинг” і HR-аналітика	Розрив каналів залучення/адміністрування	Зменшення “помилки добору” як стратегічна економія війни

Авторська розробка.

Таким чином, з одного боку, таблиця слугує інструментом концептуалізації переходу від мобілізації до рекрутингу, демонструючи, що цей перехід є



процесом побудови керованої, вимірюваної та орієнтованої на якість системи залучення і розвитку людського капіталу для потреб Сил оборони України.

Висновки та пропозиції. Проведене дослідження засвідчує, що система залучення людського капіталу для потреб Сил оборони України в умовах війни за незалежність перебуває у фазі концептуальної трансформації, сутність якої полягає у поступовому переході від переважно мобілізаційної моделі до рекрутингово орієнтованої, управлінсько керованої системи комплектування. Мобілізація забезпечила швидке масштабування Сил оборони та виконала критичну функцію реагування на екзистенційну загрозу, однак у ході повномасштабної війни виявила обмеження з позицій управління людським капіталом, насамперед у площині відповідності компетентностей, дефіциту спеціалізованих кадрів і службової сталості.

Обґрунтовано, що сучасний етап війни характеризується зміщенням акценту з кількісного залучення на якісну структуру особового складу, де визначальними стають професійна відповідність, керованість кадрових потоків, зв'язок добору з підготовкою та спроможність системи утримувати підготовлений персонал. Формування центрів рекрутингу, розвиток цифрових сервісів і нормативне закріплення рекрутингових процедур відображають перехід до гібридної моделі комплектування, у межах якої мобілізація зберігає роль інструмента екстреного масштабування, а рекрутинг поступово виконує функцію якісного налаштування кадрової системи. Рекрутинг слід розглядати не як альтернативу мобілізації, а як інший режим управління людським капіталом, спрямований на зменшення помилок добору, підвищення відповідності посадовим потребам та посилення інституційної довіри. Подальший розвиток системи комплектування доцільно орієнтувати на впровадження профілів компетентностей для типових посад, інтеграцію рекрутингових каналів із системами обліку та підготовки, а також запровадження метрик ефективності, що відображають не лише масштаби залучення, а й службову сталість і результативність використання людського капіталу.

Узагальнюючи, можемо зазначити, що еволюція від мобілізації до рекрутингу в умовах війни за незалежність постає як стратегічно необхідний процес, успішність якого визначатиметься здатністю держави вибудувати керовану, прозору та орієнтовану на якість систему залучення й розвитку людського капіталу для Сил оборони України у Війні за Незалежність.

Література:

1. Акімов, О.О., Шикіула, Р.Р., Федорович, В.В., & Федоренко, І.М. (2025). Концептуальні моделі рекрутингу в збройних силах країн НАТО: порівняльний аналіз та можливості адаптації для ЗСУ. *Національні інтереси України*, 12(17).
2. Будз, О., Хелашвілі, А., Назаренко, Ю., Буць, О., Хурцидзе, Т., Мілосердов, В., & Сало, Д. (2025). Ставлення до мобілізації під час повномасштабної війни в Україні (дослідницький звіт). Cedoss. <https://cedos.org.ua/wp-content/uploads/stavlennya-do-mobilizacziyi-pid-chas-povnomasshtabnoyi-vijny-v-ukrayini.pdf>

3. Верховна Рада України прийняла Закон щодо уточнення повноважень центрів рекрутингу. Офіційний портал Верховної Ради України. <https://www.rada.gov.ua/news/razom/269060.html>

4. Галушка, В. Ю. (2021). Проблеми кадрової політики у Збройних Силах України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*, 32(71 № 5), *Публічне управління у сфері державної безпеки та охорони громадського порядку*. <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.5/10>

5. Євсюкова Я. І. (2010). Мобілізаційна підготовка та мобілізація: українська та зарубіжна модель. *Форум права*. № 1. С. 100.

6. Косевцов, В., Тіхонов, Г., & Білик, О. (2021). Перспективи впровадження електронного рекрутингу у Збройних Силах України. *Journal of Scientific Papers "Social Development and Security"*, 11(5). <https://doi.org/10.33445/sds.2021.11.5.1>

7. Маслій, О., & Олехнович, В. (2024). Еволюція підходів до кадрового менеджменту в Збройних Силах України в умовах воєнного стану. *Social Development and Security*, 14(5). <https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.5.15>

8. Міноборони запускає мобільний застосунок Резерв+ для військовозобов'язаних, призовників та резервістів. URL: <https://mod.gov.ua/news/minoboroni-zapuskae-mobilnij-zastosunok-rezerv-dlya-vijskovozobovyazanih-prizovnikov-ta-rezervistiv>

9. Президент: Україні сьогодні захищає 700 000 воїнів. (2022, 21 травня). *Українська правда*. <https://www.pravda.com.ua/news/2022/05/21/7347610/>

10. Про військовий обов'язок і військову службу: Закон України від 25.03.1992 р. № 2232-XII. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12>

11. Про загальну мобілізацію: Указ Президента України від 24.02.2022 р. № 69/2022. Президент України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/692022-41413>

12. 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. Міністерство оборони України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0637322-23>

13. Про затвердження Положення про Відділ координації та спрямування діяльності центрів рекрутингу Міністерства оборони України: Наказ Міністерства оборони України від 21.01.2025 р. № 34. Міністерство оборони України. URL: <https://mod.gov.ua/diyalnist/normativno-pravova-baza/nakaz-ministerstva-oboroni-ukrayini-vid-21-01-2025-34-pro-zatverdzhennya-polozhennya-pro-viddil-koordinaciyi-ta-spryamuvannya-diyalnosti-czentriv-rekrutingu-ministerstva-oboroni-ukrayini>

14. Про затвердження положень про центри рекрутингу: Постанова Кабінету Міністрів України від 16.05.2024 р. № 564. Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/564-2024-%D0%BF>

15. Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію: Закон України від 21.10.1993 р. № 3543-XII. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/3543-12>

16. Про часткову мобілізацію: Указ Президента України від 06.05.2014 р. № 454/2014. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/454/2014#Text>

17. Про часткову мобілізацію: Указ Президента України від 14.01.2015 р. № 15/2015. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/15/2015#Text>

18. Романова, О. М. (2023). Юридичні аспекти мобілізації в Україні. *Часопис Київського університету права*, (1), 73–78. <https://doi.org/10.36695/2219-5521.1.2023.15>

19. Семененко, О., Царинник, В., Царинник, Л., & Снапкова, Н. (2024). Кадровий менеджмент Збройних Сил України в контексті сучасних загроз та викликів: понятійно-термінологічний апарат. *Military Science*, 2(3). <https://doi.org/10.62524/msj.2024.2.3.04>

20. Хилюк, О. В., Гармаш, Т. В., & Татаренко, Г. В. (2025). Правові засади регулювання діяльності рекрутингових центрів Збройних Сил України. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*, 49(1), 303–315. <https://doi.org/10.33216/2218-5461/2025-49-1-303-315>



21. Центр рекрутингу української армії: Офіційний веб-сайт рекрутингу Міноборони України. URL: <https://recruiting.mod.gov.ua/>

22. Щодо переліку дефіцитних військово-облікових спеціальностей, за наявності яких вони не підлягають бронюванню: Лист Міністерства оборони України, Генерального штабу Збройних Сил України від 20.04.2023 р. № 300/1/С/3886

23. Яцино, О. В. (2015). Аналіз проблем переходу збройних сил іноземних країн на контрактний принцип комплектування. *Вісник Національного університету оборони України*, 2(45), 321–327.

References:

1. Akimov, O.O., Shykula, R.R., Fedorovych, V.V., & Fedorenko, I.M. (2025). Kontseptualni modeli rekrutynhu v zbroinykh sylakh krain NATO: porivnialnyi analiz ta mozhlyvosti adaptatsii dlia ZSU [Conceptual recruitment models in NATO armed forces: comparative analysis and adaptation opportunities for the Armed Forces of Ukraine]. *Natsionalni interesy Ukrainy*, 12(17). [in Ukrainian]

2. Budz, O., Khelashvili, A., Nazarenko, Yu., Buts, O., Khurtsy dze, T., Miloserdov, V., & Salo, D. (2025). Stavlennia do mobilizatsii pid chas povnomasshtabnoi viiny v Ukraini [Attitudes toward mobilization during the full-scale war in Ukraine] (Research report). Cedoss. <https://cedos.org.ua/wp-content/uploads/stavlennya-do-mobilizacziyi-pid-chas-povnomasshtabnoyi-vijny-v-ukrayini.pdf> [in Ukrainian]

3. Verkhovna Rada Ukrainy pryiniata Zakon shchodo utochnennia povnovazhen tsentriv rekrutynhu [Verkhovna Rada of Ukraine adopted a law clarifying the powers of recruitment centers]. Ofitsiyniy portal Verkhovnoi Rady Ukrainy. <https://www.rada.gov.ua/news/razom/269060.html> [in Ukrainian]

4. Halushka, V.Yu. (2021). Problemy kadrovoi polityky u Zbroinykh Sylakh Ukrainy [Problems of personnel policy in the Armed Forces of Ukraine]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Derzhavne upravlinnia*, 32(71, No. 5). <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.5/10> [in Ukrainian]

5. Yevsiukova, Ya.I. (2010). Mobilizatsiina pidhotovka ta mobilizatsiia: ukrainska ta zarubizhna model [Mobilization preparation and mobilization: Ukrainian and foreign models]. *Forum prava*, 1, 100. [in Ukrainian]

6. Kosevtsov, V., Tikhonov, H., & Bilyk, O. (2021). Perspektyvy vprovadzhennia elektronnoho rekrutynhu u Zbroinykh Sylakh Ukrainy [Prospects for the introduction of electronic recruitment in the Armed Forces of Ukraine]. *Social Development and Security*, 11(5). <https://doi.org/10.33445/sds.2021.11.5.1> [in Ukrainian]

7. Maslii, O., & Olekhnovych, V. (2024). Evoliutsiia pidkhodiv do kadrovoho menedzhmentu v Zbroinykh Sylakh Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Evolution of approaches to personnel management in the Armed Forces of Ukraine under martial law]. *Social Development and Security*, 14(5). <https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.5.15> [in Ukrainian]

8. Minoborony zapuskaie mobilnyi zastosunok “Rezerv+” dlia viiskovozobov’iazanykh, pryzovnykiv ta rezervistiv [The Ministry of Defense launches the “Reserve+” mobile application for persons liable for military service, conscripts and reservists]. URL: <https://mod.gov.ua/news/minoborony-zapuskaie-mobilnij-zastosunok-rezerv-dlya-vijskovozobov'yazanih-prizovnikiv-ta-rezervistiv> [in Ukrainian]

9. Prezydent: Ukraini sohodni zakhyschaie 700 000 voyniv [President: Today 700,000 soldiers defend Ukraine]. (2022, May 21). *Ukrainska pravda*. <https://www.pravda.com.ua/news/2022/05/21/7347610/> [in Ukrainian]

10. Pro viiskovy obov’iazok i viiskovu sluzhbu [On Military Duty and Military Service]: Zakon Ukrainy vid 25.03.1992, No. 2232-XII. Verkhovna Rada Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12> [in Ukrainian]

11. Pro zahalnu mobilizatsiiu [On General Mobilization]: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 24.02.2022, No. 69/2022. Prezydent Ukrainy. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/692022-41413> [in Ukrainian]

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

13. Pro zatverdzhennia polozhen pro tsentry rekrutynhu [On approval of regulations on recruitment centers]: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 16.05.2024, No. 564. Kabinet Ministriv Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/564-2024-%D0%BF> [in Ukrainian]

14. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro Viddil koordynatsii ta spriamuvannia diialnosti tsentriv rekrutynhu Ministerstva oborony Ukrainy [On approval of the Regulation on the Department for coordination and supervision of recruitment centers of the Ministry of Defense of Ukraine]: Nakaz Ministerstva oborony Ukrainy vid 21.01.2025, No. 34. Ministerstvo oborony Ukrainy. URL: <https://mod.gov.ua/diyalnist/normativno-pravova-baza/nakaz-ministerstva-oboroni-ukrayini-vid-21-01-2025-34-pro-zatverdzhennya-polozhennya-pro-viddil-koordinacziyi-ta-spriamuvannya-diyalnosti-czentriv-rekrutynhu-ministerstva-oboroni-ukrayini> [in Ukrainian]

15. Pro mobilizatsiiu pidhotovku ta mobilizatsiiu [On Mobilization Preparation and Mobilization]: Zakon Ukrainy vid 21.10.1993, No. 3543-XII. Verkhovna Rada Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/3543-12> [in Ukrainian]

16. Pro chastkovu mobilizatsiiu [On Partial Mobilization]: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 14.01.2015, No. 15/2015. Verkhovna Rada Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/15/2015#Text> [in Ukrainian]

17. Pro chastkovu mobilizatsiiu [On Partial Mobilization]: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 06.05.2014, No. 454/2014. Verkhovna Rada Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/454/2014#Text> [in Ukrainian]

18. Romanova, O. M. (2023). Yurydychni aspekty mobilizatsii v Ukraini [Legal aspects of mobilization in Ukraine]. *Chasopys Kyivskoho universytetu prava*, (1), 73–78. <https://doi.org/10.36695/2219-5521.1.2023.15> [in Ukrainian]

19. Semenenko, O., Tsarynnyk, V., Tsarynnyk, L., & Snapkova, N. (2024). Kadrovyi menedzhment Zbroinykh Syl Ukrainy v konteksti suchasnykh zahroz ta vyklykiv: poniatiino-terminolohichniy aparat [Personnel management of the Armed Forces of Ukraine in the context of modern threats and challenges: conceptual and terminological framework]. *Military Science*, 2(3). <https://doi.org/10.62524/msj.2024.2.3.04> [in Ukrainian]

20. Khyliuk, O.V., Harmash, T.V., & Tatarenko, H.V. (2025). Pravovi zasady rehuliuвання diialnosti rekrutynhovykh tsentriv Zbroinykh Syl Ukrainy [Legal foundations of regulation of recruitment centers of the Armed Forces of Ukraine]. *Aktualni problemy prava: teoriia i praktyka*, 49(1), 303–315. <https://doi.org/10.33216/2218-5461/2025-49-1-303-315> [in Ukrainian]

21. Tsentr rekrutynhu ukrainskoi armii [Recruitment Center of the Ukrainian Army]: Ofitsiinyi veb-sait rekrutynhu Ministerstva oborony Ukrainy. URL: <https://recruiting.mod.gov.ua/> [in Ukrainian]

22. Shchodo pereliku defitsytnykh viiskovo-oblikovykh spetsialnostei, za naiavnosti yakykh vony ne pidliahaiut broniuuvanniu [Regarding the list of scarce military occupational specialties exempt from reservation]: Lyst Ministerstva oborony Ukrainy ta Heneralnoho shtabu Zbroinykh Syl Ukrainy vid 20.04.2023, No. 300/1/S/3886. [in Ukrainian]

23. Yatsyno, O. V. (2015). Analiz problem perekhodu zbroinykh syl inozemnykh krain na kontraktnyi pryntsyp komplektuvannia [Analysis of the problems of transition of foreign armed forces to a contract-based manning system]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*, 2(45), 321–327. [in Ukrainian].

Науково-практичний журнал

«Національні інтереси України»

№ 1(18) 2026

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.