



*Наукові перспективи*  
Видавнича група

# СУСПІЛЬСТВО ТА НАЦІОНАЛЬНІ ІНТЕРЕСИ



№ 3(23)2026



*Тернопільський національний медичний університет  
імені І.Я. Горбачевського МОЗ України*



*Видавнича група «Наукові перспективи»*



*Всеукраїнська Асамблея докторів наук з  
державного управління*

*Християнська академія педагогічних наук України*

# *«Суспільство та національні інтереси»*

*№ 3(23) 2026*

*Київ – 2026*



*Ivan Horbachevsky Ternopil National Medical University*



*Publishing Group "Scientific Prospects"*

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



*Christian Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine*

# *«Society and national interests»*

*№ 3(23) 2026*

*Kyiv – 2026*

“Суспільство та національні інтереси”: журнал. 2026. № 3(23) 2026. С. 1476



**Згідно наказу Міністерства освіти і науки України # 920 від 26.06.2024 журнал включений до Переліку наукових фахових видань України, категорія “Б”, спеціальності: 011 Освітні, педагогічні науки; 281 Публічне управління та адміністрування**

**Рекомендований до друку Президією Всеукраїнської асамблеї докторів наук з державного управління (Протокол від 04.03.2026, № 3/3-26)**

*Журнал видається за підтримки Інституту філософії та соціології Національної академії наук Азербайджану, Всеукраїнської асоціації педагогів і психологів з духовно-морального виховання, Асоціації науковців України, Інституту освіти Азербайджанської Республіки*

*Журнал має за мету висвітлення результатів наукових досліджень та поширення інформації із основних аспектів розвитку людського капіталу, соціальних наук, журналістики та ін. для розвитку, удосконалення української національної науки*

*Згідно Порядку формування Переліку наукових фахових видань України, затвердженого наказом МОН України від 15.01.2018 № 32, повнотекстовий доступ до наукових статей журналу представлений на платформі «Наукова періодика України» в Національній бібліотеці України імені В.І. Вернадського НАН України та в Національному репозитарії академічних текстів*

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



**Небеленчук Ірина Олександрівна** доктор педагогічних наук, старший викладач кафедри теорії і методики середньої освіти комунального закладу «Кіровоградський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти імені Василя Сухомлинського», (Кіровоград, Україна)

#### Члени редакції журналу:

- **Біляковська Ольга Орестівна** - доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри загальної педагогіки та педагогіки вищої школи, факультет педагогічної освіти Львівського національного університету імені Івана Франка (Україна)
- **Волошин Олена Романівна** - кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри фізичної терапії, ерготерапії та здоров'я Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка (Україна)
- **Гумеір Гусейн Ахмедов** - доктор педагогічних наук, професор (Азербайджан)
- **Гуменюк Тетяна Костянтинівна** - доктор філософських наук, Заслужений працівник освіти України, професор, проректор з науково-педагогічної роботи, інноваційно-методичного забезпечення освітнього та наукового процесів Київської муніципальної академії музики ім. Р.М. Глієра (Україна)
- **Дибкова Людмила Миколаївна** - доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри інформатики та системології ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» (Україна)
- **Доктор Мутмайна** - викладач Університету Аль Асрія Мандар Сулавесі Барат, Індонезія, ад'юнкт-професор Департаменту освіти, Університет Manipal GlobalNxt Малайзії (Малазія)
- **Жуков Валері** - Університет Миколи Коперника в Торуні (Польща)
- **Кожевникова Алла Власівна** - доцент кафедри освітології та педагогіки мистецтва МДПУ імені Богдана Хмельницького, (Україна)
- **Коренева Інна Миколаївна** - доктор педагогічних наук, професор, декан факультету природничої і фізико-математичної освіти Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка (Україна)
- **Литовченко Ірина Миколаївна** - доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри англійської мови технічного спрямування №2 Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського" (Україна)
- **Р. Ахмад Закі Ель Ісламі** - доцент, професор, доктор філософії, Департамент наукової освіти, Факультет підготовки вчителів та освіти, Університет Султана Агенга Тіртаяса (Індонезія)
- **Тавдгірідзе Лела** - Доцент з теорії та історії педагогіки, професор кафедри педагогічних наук Батумського державного університету ім. Шота Руставелі (Грузія)
- **Шевчук Лариса Дмитрівна** - доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри математики, інформатики і методики навчання Університету Григорія Сковороди в Переяславі (Україна)

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



## ЗМІСТ

### СЕРІЯ «Освіта/Педагогіка»

- Fedorenko S.V., Korneyeva I.O., Doroshenko V.S.** 19  
*WEB TECHNOLOGIES FOR DEVELOPING PROFESSIONAL COMPETENCE OF NON-LINGUISTIC STUDENTS IN ENGLISH FOR SPECIFIC PURPOSES CLASSES*
- Hontarenko I.S., Wang Hongchao** 30  
*MOTIVATION OF HIGHER EDUCATION STUDENTS IN LEARNING MANAGEMENT SYSTEMS: FROM THEORETICAL FOUNDATIONS TO PEDAGOGICAL PRACTICE*
- Katerusha O.V.** 41  
*EFFECTIVENESS OF INTERACTIVE TECHNOLOGIES IN DEVELOPING FOREIGN LANGUAGE COMPETENCIES*
- Nazarenko N.S.** 49  
*FORMING FOREIGN LANGUAGE DIALOGIC SPEECH SKILLS TO MILITARY PERSONNEL SERVING ABROAD*
- Nykyropets S.S., Melnyk O.D., Magas L.M., Slobodianiuk A.A., Kriutchenko O.O.** 62  
*FLIPPED CLASSROOM IN TECHNICAL ENGLISH FOR POWER ENGINEERING STUDENTS: BALANCING VIDEO-BASED BRIEFINGS AND IN-CLASS SPEAKING PRACTICE*
- Shtokhman L.** 78  
*MODERN TENDENCIES OF TEACHING INTERCULTURAL COMMUNICATION SKILLS*
- Vorobyova O.** 86  
*HIGHER EDUCATION QUALITY MANAGEMENT AS A STRATEGIC MECHANISM FOR ENSURING INSTITUTIONAL LEADERSHIP IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION AND EUROPEAN INTEGRATION*



- Акімова О.В., Сапогов М.В., Гапчук Я.А.** 94  
*РОЗВИТОК ТВОРЧОГО МИСЛЕННЯ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ  
ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ УЧИТЕЛІВ ІСТОРІЇ*
- Алексеева С.В.** 104  
*ЯК МІЖНАРОДНІ МОНІТОРИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРАНСФОРМУЮТЬ  
УКРАЇНСЬКУ ОСВІТУ*
- Атрощенко Т.О., Коврей Д.Й., Палкуш В.П.** 113  
*ПАРТНЕРСЬКА ВЗАЄМОДІЯ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ І СІМ'Ї  
ЯК ПЕДАГОГІЧНИЙ ФЕНОМЕН*
- Баранов М.В., Яременко Л.Г.** 123  
*ТЕАТРАЛЬНО-ПЕРФОРМАТИВНІ ПРАКТИКИ У РОЗВИТКУ ГРОМА-  
ДЯНСЬКОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ СТУДЕНТІВ МИСТЕЦЬКОГО ЗАКЛАДУ  
ОСВІТИ*
- Ваврашко В.А., Міхеєва Л.В.** 137  
*ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРАКТИВНИХ МЕТОДІВ НАВЧАННЯ У ПІДГО-  
ТОВЦІ МАЙБУТНІХ УЧИТЕЛІВ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ДО ЗДОРОВ'Я-  
ЗБЕРЕЖУВАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ*
- Вишківська В.Б., Вознюк О.В., Ремньова А.Г., Пустовалов Б.О.,  
Порядченко Л.А.** 150  
*НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНЕ ВИХОВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ:  
ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД*
- Вічкань О.М., Горбонос Л.Ю.** 163  
*ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ ДОБРОЧЕСНОСТІ В СТУДЕНТІВ ЗАКЛАДІВ  
ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ*
- Власенко Р.П.** 175  
*ПРОСТОРОВА ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ ТА СТРУКТУРНА ТРАНСФОРМАЦІЯ  
ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ УЧИТЕЛІВ ГЕОГРАФІЇ В УКРАЇНІ (ЗА  
РЕЗУЛЬТАТАМИ ВСТУПНОЇ КАМПАНІЇ 2025 РОКУ)*
- Возняк І.І., Тонконог І.В.** 189  
*КОМІКС-СТОРИТЕЛІНГ ЯК ЗАСІБ ФОРМУВАННЯ ЧИТАЦЬКОЇ ТА  
ЦИФРОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МОЛОДШИХ ШКОЛЯРІВ*



- Гаврилова Н.В., Моложон К.О.** 209  
*ОСВІТНЬО-ОЗДОРОВЧІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ  
ЗДОРОВ'ЯЗБЕРЕЖУВАЛЬНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДОРΟΣЛОГО НАСЕ-  
ЛЕННЯ*
- Глотка А.В.** 219  
*РОЛЬ ФАХІВЦЯ З МОВЛЕННЕВОГО РОЗВИТКУ У ФОРМУВАННІ  
ІНКЛЮЗИВНОГО ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА*
- Голубовська І.В., Підгурська В.Ю.** 234  
*РОЛЬ ОСВІТНЬОЇ КОМПОНЕНТИ «УКРАЇНСЬКА МОВА ЗА ПРОФЕ-  
СІЙНИМ СПРЯМУВАННЯМ» У ФОРМУВАННІ КУЛЬТУРИ НАУКОВОГО  
МОВЛЕННЯ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ*
- Горбачов О., Неділько А.С.** 248  
*ПЕДАГОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ НАВИЧОК ВИЖИВАННЯ  
У ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ РІЗНОГО РІВНЯ ПІДГОТОВКИ*
- Григорук П.М., Максименко В.А.** 260  
*ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ ІНФОРМА-  
ТИКИ В КОНТЕКСТІ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ*
- Гринців М.В.** 277  
*ПЕДАГОГІЧНЕ СПІЛКУВАННЯ ЯК ЧИННИК СОЦІАЛІЗАЦІЇ ДІТЕЙ З  
ООП*
- Дихта Н.М., Присяжнюк О.Я.** 289  
*ОСОБЛИВИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ВИКЛАДАННЯ АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ  
ЗА ПРОФЕСІЙНИМ СПРЯМУВАННЯМ ДЛЯ НЕМОВНИХ ФАКУЛЬТЕ-  
ТІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ОСВІТИ*
- Довганюк Л.А.** 300  
*СТИЛІЗАЦІЯ НАРОДНОГО ТАНЦЮ ЯК СУЧАСНА ФОРМА ТРАНСЛЯЦІЇ  
УКРАЇНСЬКОЇ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ*
- Драчук О.В.** 314  
*ДІАГНОСТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНЮВАННЯ ГОТОВНОСТІ  
МАЙБУТНІХ СОЦІАЛЬНИХ ПРАЦІВНИКІВ ДО РОБОТИ З ГРОМАДЯ-  
НАМИ ПОХИЛОГО ВІКУ*



- Дубінчук Л.М.** 331  
*ФОРМУВАННЯ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ДІТЕЙ ДОШКІЛЬНОГО ВІКУ*
- Дудик Р.В.** 341  
*СИМВОЛІКА ОРНАМЕНТУ УКРАЇНСЬКОЇ ВИШИВАНКИ ТА МУЗИЧНОЇ НОТАЦІЇ ЯК ЗАСІБ РОЗВИТКУ ХУДОЖНЬОГО МИСЛЕННЯ УЧНІВ СТАРШОГО ШКІЛЬНОГО ВІКУ*
- Євтушенко Є.Г.** 354  
*ПОРІВНЯЛЬНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ЕЛАСТИЧНИХ ЕСПАНДЕРІВ ТА ГРАВІТАЦІЙНО-ЗАЛЕЖНОГО ОБЛАДНАННЯ У СИЛОВОМУ ФІТНЕСІ*
- Жорняк Н.Є., Бияк Н.Я., Вергун Л.І.** 365  
*ДО ПИТАННЯ ПРО ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ*
- Закордонець Н.І., Косенко А.В., Беженар І.В.** 376  
*ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ІНШОМОВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ В УМОВАХ ІНКЛЮЗІЇ. ДУХОВНО-ЦІННІСНИЙ ТА ПЕДАГОГІЧНО-МЕТОДИЧНИЙ ВИМІРИ*
- Калашник-Рибалко М.А., Калашник Г.А.** 387  
*КРИТЕРІЇ ТА ПОКАЗНИКИ ДІАГНОСТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЯК ПРОФЕСІЙНО-ВАЖЛИВОЇ ЯКОСТІ ПІЛОТІВ ТА ДИСПЕТЧЕРІВ*
- Каленіченко О.В., Кудій Л.І., Гунько П.М.** 400  
*ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРАЦІЇ РІЗНИХ ФІТНЕС-НАПРЯМІВ У ПРОЄКТУВАННІ СУЧАСНИХ ТРЕНУВАЛЬНИХ ПРОГРАМ*
- Калинюк Н.В., Лемешко О.В.** 413  
*ВИКЛАДАННЯ ІНОЗЕМНОЇ МОВИ В СИСТЕМІ ПІДГОТОВКИ ОФІЦЕРІВ ОПЕРАТИВНОГО РІВНЯ: ОСНОВНІ МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ*
- Кирпа А.В.** 425  
*ПРОФЕСІЙНА СЕРТИФІКАЦІЯ ВЧИТЕЛІВ ІНОЗЕМНОЇ МОВИ: ВІД НАЦІОНАЛЬНИХ ВИМОГ ДО МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ*



- Козлюк О.А.** 435  
*ПІДГОТОВКА ДО ШКОЛИ ДІТЕЙ ІЗ ОСОБЛИВИМИ ОСВІТНИМИ ПОТРЕБАМИ В КОНТЕКСТІ СПЕЦІАЛЬНОЇ ДОШКІЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ (НА ПРИКЛАДІ ДІТЕЙ ІЗ ЗАГАЛЬНИМ НЕДОРОЗВИТКОМ МОВЛЕННЯ)*
- Козько Г.С., Левінська О.О., Остапенко А.Л., Хмель В.В., Шляхтенко О.Ю.** 448  
*ГРАМАТИКА РОМАНСЬКИХ МОВ ЯК ДРУГА ІНОЗЕМНА: РОЛЬ УКРАЇНСЬКОЇ ТА АНГЛІЙСЬКОЇ МОВ У ПРОЦЕСІ НАВЧАННЯ*
- Козьма В.В., Арабчук І.В.** 461  
*СОЦІАЛЬНІ ОНЛАЙН-ПЛАТФОРМИ ЯК ПРОСТІР СВОБОДИ СУЧАСНОЇ МОЛОДІ*
- Коноваленко А.О.** 474  
*МІЖНАРОДНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЕГКОЮ АТЛЕТИКОЮ ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ*
- Кравченко К.А.** 487  
*ТЕХНОЛОГІЇ ГЛИБОКОГО НАВЧАННЯ У РОЗПІЗНАВАННІ ЕМОЦІЙ У ЛЮДСЬКОМУ ГОЛОСІ ДЛЯ НАВЧАЛЬНИХ СИСТЕМ*
- Кугот О.Л., Кочетков О.В., Дромашко В.М.** 499  
*ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПІДГОТОВКИ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ У СПІВПРАЦІ З ПРОГРАМОЮ НАТО DEEP*
- Кульчицький В.Й.** 511  
*ЗДОБУВАЧ ВИЩОЇ ОСВІТИ У КОНТЕКСТІ ФІЛОСОФІЇ ЗДОРОВ'Я ТА СОЦІОЛОГІЇ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА: МЕТОДОЛОГІЧНІ ОРІЄНТИРИ НАУКОВОГО ПОШУКУ ТА АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ*
- Лазарев О.В., Фернос Ю.І., Бечко Я.В.** 521  
*ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОДЕЛЮВАННЯ ФОРМУВАННЯ ГОТОВНОСТІ ФАХІВЦІВ АГРАРНОГО ПРОФІЛЮ ДО ПРОФЕСІЙНО ОРІЄНТОВАНОЇ ІНШОМОВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ*
- Лесіна Т.М.** 537  
*СТИМУЛЮВАННЯ ТВОРЧОСТІ ВИКЛАДАЧА ЗВО ЧЕРЕЗ РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНИХ НАВИЧОК*



- Магдюк О.В., Бопко І.З.** 549  
*ІНТЕГРАЦІЯ КУЛЬТУРНО-ОРІЄНТОВАНИХ ПЕДАГОГІЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У МОДЕЛЮВАННЯ ІНШОМОВНОЇ МІЖКУЛЬТУРНОЇ КОМУНІКАЦІЇ НА ЗАНЯТТЯХ З ІНОЗЕМНОЇ МОВИ*
- Македон В.В.** 561  
*ВПРОВАДЖЕННЯ У ВИЩІЙ ШКОЛІ АДАПТИВНИХ НАВЧАЛЬНИХ СИСТЕМ НА ОСНОВІ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ*
- Мартиненко С.М., Родіна Н.В.** 574  
*ВПЛИВ ПРОФЕСІЙНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ ОСОБИСТОСТІ СУЧАСНОГО ФАХІВЦЯ*
- Марущак О.В., Зузяк Т.П., Голінська Т.М.** 585  
*ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ У МАЙБУТНІХ БАКАЛАВРІВ ДЕКОРАТИВНОГО МИСТЕЦТВА ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ У КОНТЕКСТІ ПОЛІХУДОЖНОСТІ*
- Мацук Л.О.** 599  
*РОЗВИТОК КОМУНІКАТИВНОЇ САМОЕФЕКТИВНОСТІ МАЙБУТНІХ ВИХОВАТЕЛІВ ЗАКЛАДІВ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ: СТАН СУЧАСНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ В УКРАЇНІ*
- Мельничук В.О.** 610  
*СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРОВАДЖЕННЯ КСО У ЗАПОБІГАННІ СЕКСУАЛЬНОГО НАСИЛЬСТВА*
- Неділько А.С., Горбачов О.** 621  
*ОСОБЛИВОСТІ ДИДАКТИКИ ВИКЛАДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ «ОСНОВИ ВИЖИВАННЯ» У ПРОФЕСІЙНІЙ ПІДГОТОВЦІ МАЙБУТНІХ ОФІЦЕРІВ-ПРИКОРДОННИКІВ*
- Паскаль О.В., Паскаль А.Г.** 634  
*ТРАНСФОРМАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ ПІДЛІТКІВ В УМОВАХ ТРИВАЛОГО СТАТУСУ ТИМЧАСОВОГО ЗАХИСТУ*
- Поясок Т.Б.** 648  
*ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЯК СКЛАДОВА ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ*



- Рижиков В.С.** 659  
*ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ОБҐРУНТУВАННЯ ОСНОВНИХ ПРИНЦИПІВ УНІВЕРСАЛЬНОСТІ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ*
- Салабай А.Р.** 668  
*ФІЗИЧНЕ ВИХОВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ АДАПТАЦІЇ СТУДЕНТІВ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ*
- Сачук Р.М., Велесик Т.А., Верхолюк М.М., Сачук С.М.** 678  
*ГЕОГРАФІЯ СПІВІСНУВАННЯ ЛЮДИНИ І ТВАРИНИ ЯК ОСВІТНІЙ РЕСУРС ІСТОРИЧНОЇ ПІДГОТОВКИ (НА ПРИКЛАДІ СОБАКИ)*
- Скрипник Н.С., Шамрай О.В.** 691  
*РОЗВИТОК НАВИЧОК ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ ЧЕРЕЗ ПОЗИТИВНУ МОВУ НА ПОЧАТКОВИХ РІВНЯХ НІМЕЦЬКОЇ ТА ФРАНЦУЗЬКОЇ ЯК ДРУГОЇ/ТРЕТЬОЇ ІНОЗЕМНОЇ*
- Сніжко Н.В.** 703  
*ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІНОЗЕМНОЇ МОВИ У ВИЩІЙ ОСВІТІ ТА ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЯ В СИСТЕМІ МАТЕМАТИЧНОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ІНЖЕНЕРІВ*
- Соколенко Л.С., Бойко Ю.С., Бойко А.І., Танасійчук Ю.М.** 713  
*ФІЗІОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ВТОМИ СКЕЛЕТНИХ М'ЯЗІВ ПІД ЧАС ЦИКЛІЧНИХ ВПРАВ*
- Співачук В.О., Калинюк Н.В., Дунець І.В.** 728  
*ІНТЕГРАЦІЯ М'ЯКИХ НАВИЧОК У ПРОЦЕСІ ВИВЧЕННЯ МАТЕМАТИКИ ТА АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ: МІЖПРЕДМЕТНИЙ І КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХОДИ*
- Стахів Л.Г.** 743  
*СУЧАСНІ МЕТОДИЧНІ СИСТЕМИ ВИКОРИСТАННЯ ОЗДОРОВЧИХ ЗДОРОВ'ЯЗБЕРЕЖУВАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ ПОЧАТКОВОЇ ШКОЛИ (СОЦІАЛЬНА ТА ЗДОРОВ'ЯЗБЕРЕЖУВАЛЬНА ОСВІТНЯ ГАЛУЗЬ)*
- Стратан-Артишкова Т.Б.** 752  
*ПОЛІФУНКЦІОНАЛЬНІСТЬ ТВОРЧО-ВИКОНАВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЙБУТНЬОГО ВЧИТЕЛЯ МУЗИЧНОГО МИСТЕЦТВА*



- Табачук О.Р.** 761  
*МЕТОДИКА ІНТЕГРАЦІЇ ЦИФРОВИХ ТА ГЕОІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У НАВЧАННЯ ГЕОГРАФІЇ В БАЗОВІЙ ШКОЛІ НУШ*
- Тверезовська Н.Т., Сидорко В.П., Григоренко Т.В., Демченко І.І.** 775  
*КОМПЕТЕНТНІСНИЙ ПІДХІД У ПІДГОТОВЦІ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ ПОЛІТЕХНІЧНИХ КОЛЕДЖІВ КИТАЮ*
- Товкун Л.П.** 787  
*ВАЛЕОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЗДОРОВ'ЯЗБЕРЕЖУВАЛЬНОЇ ПІДГОТОВКИ ПЕДАГОГІВ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНИХ НЕБЕЗПЕК ВОЄННОГО ЧАСУ*
- Трубчанінова Т.А., Цапро Г.Ю.** 801  
*ВИКЛАДАННЯ ЮРИДИЧНОЇ АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ ЧЕРЕЗ ЛАТИНСЬКУ ТЕРМІНОЛОГІЮ: КОРПУСНИЙ ПІДХІД ДО ДОБОРУ ЛЕКСИКИ*
- Тушко К.Ю., Чудик А.В.** 814  
*ПРОБЛЕМА ФОРМУВАННЯ ГОТОВНОСТІ В МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ ДО ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙ В СУЧАСНОМУ УКРАЇНСЬКОМУ НАУКОВОМУ ДИСКУРСІ*
- Христова Т.Є., Пюрко В.Є., Христовой Д.Ю., Пюрко О.Є., Непша О.В.** 828  
*ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЙ ВІРТУАЛЬНОЇ РЕАЛЬНОСТІ У ФІЗИЧНІЙ ТЕРАПІЇ ДІТЕЙ ІЗ ПРОГРЕСУЮЧИМИ М'ЯЗОВИМИ ДИСТРОФІЯМИ*
- Цибульська С.М.** 844  
*ПОШУК І РЕАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІДЕЙ В ЦАРИНІ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ВЧИТЕЛІВ І ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ (1991-2005)*
- Чудик А.В., Тушко К.Ю.** 861  
*ФОРМУВАННЯ ГОТОВНОСТІ В МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ ДО ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙ: ОСНОВНІ КАТЕГОРІЇ*
- Шевель Б.О.** 875  
*ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ СОЦІАЛЬНИХ ПРАЦІВНИКІВ ДО РОБОТИ З ЛЮДЬМИ ПОХИЛОГО ВІКУ*
- Шумілова І.Ф., Михнюк С.В.** 886  
*ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ АГРАРНОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ*



**Якімець Ю.М.**

*ІСТОРИЧНОЇ РЕТРОСПЕКТИВИ КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ*

900

## **СЕРІЯ «Публічне управління та адміністрування»**

**Kalashnyk N.S., Levchenko Ya.E., Sushynskiy O.I.**

*STRATEGIC AIMS OF UNIVERSITY-BASED MANAGERIAL EDUCATION IN EUROPEAN AND ASIAN COUNTRIES*

909

**Stokych V.A.**

*STRATEGIC MANAGEMENT IN LAW ENFORCEMENT AGENCIES: THE ROLE OF LEADERSHIP IN BUILDING AN EFFECTIVE PUBLIC SAFETY SYSTEM*

924

**Андрусак М.В.**

*СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ, ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ В СЕКТОРІ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ*

940

**Андрущенко І.Г., Янчук А.М.**

*ОКРЕМІ НЕДОЛІКИ У СФЕРІ ЗАХИСТУ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ В УКРАЇНІ ТА ЗАХОДИ ЗАПОБІГАННЯ ЇХ ДЕГРАДАЦІЇ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РАЦІОНАЛЬНОГО ВИКОРИСТАННЯ*

947

**Безносенко С.Ю.**

*ТЕОРЕТИЧНИЙ ФУНДАМЕНТ РОЗВИТКУ Е-УРЯДУВАННЯ В КОНТЕКСТІ НОВІТНІХ ЗАГРОЗ*

956

**Береза Н.Р., Хрістін Р.Г.**

*КОНКУРСНІ ПРОЦЕДУРИ ВІДБОРУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У КРАЇНАХ ЄС: ВІД ФОРМАЛІЗМУ ДО ПРЕДИКТИВНОЇ ВАЛІДНОСТІ*

968

**Березовчук М.О.**

*РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ У ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ*

978



- Бельська Т.В.** 989  
*ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ: СТРАТЕГІЯ КРИЗОВОГО РЕАГУВАННЯ ВЛАДИ І ГРОМАДСЬКОСТІ, ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ІНСТИТУЦІЙНА ІНКЛЮЗІЯ*
- Бобровнік Ю.В.** 1002  
*РАЙОННІ РАДИ ЯК ОРГАН МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ*
- Бойко А.О.** 1013  
*ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РІВНОСТІ ТРУДОВИХ ПРАВ ГРОМАДЯН УКРАЇНИ ТА ДЕРЖАВ ЄС У ЄВРОПЕЙСЬКІЙ ПРАВОЗАСТОСОВНІЙ ПРАКТИЦІ*
- Гнатюк О.І., Смолінський Ю.І.** 1028  
*АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ВИКОРИСТАННЯ ЕЛЕКТРОСАМОКАТІВ В СИСТЕМІ БЕЗПЕКИ ДОРОЖНЬОГО РУХУ*
- Гололобов С.М.** 1038  
*ЛІДЕРСТВО В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЯК ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ КУЛЬТУРНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ БЕЗПЕКОВИХ ЗАГРОЗ*
- Граник Є.** 1052  
*ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ДРАЙВЕР ТРАНСФОРМАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ*
- Дегтяр О.А., Глобін А.В.** 1061  
*КЛАСИФІКАЦІЯ КІБЕРЗАГРОЗ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ЕЛЕМЕНТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КІБЕРБЕЗПЕКОЮ В УКРАЇНІ*
- Єлізаров С.М.** 1074  
*ТРАНСФОРМАЦІЯ ПАРАДИГМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ІНФРАСТРУКТУРОЮ: ВІД ПРЯМИХ СУБСИДІЙ ДО МОДЕЛІ AVAILABILITY PAYMENTS У ПРОЄКТАХ PPP*



- Зарубенко А.О.** 1088  
*КІБЕРСТІЙКІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ: ІНТЕГРОВАНІЙ ПІДХІД ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ*
- Іванова Т.В.** 1098  
*ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ СТРУКТУР ЯК СКЛАДОВА ДЕРЖАВНОЇ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ*
- Калюжний В.В.** 1111  
*АДМІНІСТРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИКОРДОННОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ТА ОСОБЛИВОСТІ*
- Капітоненко О.В.** 1120  
*ІНТЕГРОВАНА ЦИФРОВА АРХІТЕКТУРА ПРОСТОРОВОГО ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ТЕРИТОРІЙ НА ОСНОВІ DIGITAL REBUILDING GRID*
- Костенюк Н.І.** 1132  
*ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО БЮРО РОЗСЛІДУВАНЬ УКРАЇНИ*
- Криштанович М.Ф., Криштанович С.В.** 1142  
*МОДЕРНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ЯК ЧИННИК НАЦІОНАЛЬНОГО ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ*
- Лопушинський І.П., Башинський І.А., Ключевський В.І.** 1152  
*ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАКОННОСТІ ТА ПРОЗОРОСТІ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ВІТЧИЗНЯНІ ЗАКОНОДАВЧІ НОВАЦІЇ*
- Лопушинський І.П., Плющ Р.М.** 1166  
*ФОРМУВАННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПАМ'ЯТІ В УКРАЇНІ*
- Мороз М.О., Галич Т.В.** 1179  
*УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ МОВЛЕННЄВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ*



- Наумко М.М., Дзяна Г.О.** 1190  
*ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОГО СПРОТИВУ: ІНТЕГРАЦІЯ МОДЕЛЕЙ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ У ВІЙСЬКОВІЙ СФЕРІ*
- Орлова Н.С., Козирєва О.В.** 1203  
*ПУБЛІЧНІ МЕХАНІЗМИ ФІНАНСОВОГО ТА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ*
- Осипов Д.М.** 1213  
*ВІЙСЬКОВА СЛУЖБА ЯК ПРОФЕСІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ СЛУЖІННЯ ДЕРЖАВІ*
- Пархоменко-Куцевіл О.І.** 1225  
*РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ БУДІВНИЦТВА ТА АРХІТЕКТУРИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ*
- Плющик О.В.** 1237  
*ВІЗУАЛІЗОВАНІ БІОГРАМИ ГЕРОЇВ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ У МІСЬКОМУ ПРОСТОРІ ЯК КОНСТРУКТ НАЦІЄТВОРЕННЯ*
- Полтораков О.Ю., Рахімов В.В.** 1249  
*«СТРАТЕГІЧНА КУЛЬТУРА» ЯК ПЕРСПЕКТИВНЕ ПРЕДМЕТНЕ ПОЛЕ БЕЗПЕКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ*
- Полухтович Т.Г., Костюк М.П.** 1264  
*ПОЛІТИКА І КУЛЬТУРА*
- Приходченко Л.Л., Осадчий О.Л.** 1276  
*СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ І ПОДАЛЬШОЇ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ*
- Прохорський С.І., Топчій Н.В., Дегтяр О.А., Фомкін Д.В.** 1289  
*БЕЗПЕКА ТА НАДІЙНІСТЬ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ: РОЛЬ ХМАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА МЕТОДІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ*
- Романенко Є.О., Гурковський В.І., Бойко В.М.** 1316  
*ІНСТИТУЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ МОБІЛІЗАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ НА ВИСНАЖЕННЯ*



- Романенко К.М.** 1330  
*КРИТИЧНА ОЦІНКА ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ*
- Русаков В.В.** 1340  
*МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПРИВАТНИХ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ УКРАЇНИ*
- Сакалюк О.О.** 1354  
*УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПРОЄКТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ*
- Сидоренко Н.С.** 1365  
*СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ДЕМОКРАТИЧНИХ ІНСТИТУТІВ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ*
- Смачний В.В.** 1375  
*ПАРТНЕРСТВО ЯК НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КАТЕГОРІЯ СУБ'ЄКТ-СУБ'ЄКТНОЇ ВЗАЄМОДІЇ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ*
- Соколова Е.Т.** 1390  
*РОЗВИТОК ЕКОСИСТЕМИ АКАДЕМІЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ТА ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ*
- Стретович А.В.** 1402  
*МЕХАНІЗМИ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ БЕЗПЕКОВОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ*
- Татауров І.М.** 1413  
*ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ ЖИТТЄЗДАТНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ*
- Хардель Р.З., Холін В.Р., Таран В.І., Лячин С.В.** 1426  
*МОБІЛІЗАЦІЯ В УКРАЇНІ КРІЗЬ ПРИЗМУ КОГНІТИВНОЇ ВІЙНИ: ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕДІАДИСКУРСУ ТА КОМУНІКАЦІЙНІ МОДЕЛІ*
- Цюрко Б.О.** 1440  
*ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ДІАГНОСТИЧНИХ ПОСЛУГ*



**Шаповалов Г.М.**

*КОГНІТИВНИЙ ВИМІР СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ ЯК ЧИННИК  
ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-  
УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ*

1451

**Шевченко Н., Волкова Н.**

*ПАРТИСИПАТИВНЕ БЮДЖЕТУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД  
В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ*

1466



УДК 355.1:351.86

[https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-3\(23\)-940-946](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-3(23)-940-946)

**Андрус'як Марк Володимирович** директор Департаменту кадрової політики Міністерства оборони України, полковник, <https://orcid.org/0009-0001-7708-0323>

## СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ, ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ В СЕКТОРІ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ

**Анотація.** У статті описано та проаналізовано сучасні підходи до інтегрованого управління кадровим потенціалом військово-безпекових інституцій.

Оглянуто взаємозв'язок мотивації персоналу, оцінювання результативності та управління кар'єрою як єдину управлінську підсистему, що забезпечує професійний розвиток, стійкість і ефективність організацій сектору безпеки і оборони. Проаналізовано міжнародні практики США, Канади, Великої Британії та країн НАТО, зокрема застосування competency-based career management, merit-based promotion, multi-source feedback і інтегрованих систем оцінювання та професійного навчання.

Особливу увагу приділено українському контексту: розглянуто результати наукових досліджень Ю. Загуменної, Є. Кобка, В. Кузіної, Є. Шугалія, В. Пеньковського та Н. Агаєва щодо підготовки персоналу, формування професійної ідентичності, кадрової стабільності та мотивації військовослужбовців. Виявлено дисбаланс у мотивації, формалізоване оцінювання результативності та відокремлене управління кар'єрою в Збройних силах України, що знижує ефективність кадрової системи.

Підкреслено необхідність системного поєднання матеріальних, нематеріальних та професійно-орієнтованих стимулів із процедурою оцінювання та кар'єрного розвитку, що дозволяє формувати персоналізовані траєкторії, прогнозувати кадрові потреби і підвищувати інституційну спроможність українського сектору безпеки і оборони, адаптуючи практики до стандартів НАТО/ЄС.

**Ключові слова :** мотивація персоналу; оцінювання результативності; управління кар'єрою; сектор безпеки і оборони; кадрова політика; професійна ідентичність; інтегрована управлінська система; Збройні Сили України; стандарти НАТО.

**Andrusiak Mark** Director of the Personnel Policy Department of the Ministry of Defense of Ukraine, Colonel, <https://orcid.org/0009-0001-7708-0323>



## MOTIVATION, PERFORMANCE ASSESSMENT AND CAREER MANAGEMENT SYSTEM IN THE SECURITY AND DEFENSE SECTOR

**Abstract.** The article describes and analyzes modern approaches to integrated management of the personnel potential of military and security institutions.

The relationship between personnel motivation, performance assessment and career management as a single management subsystem that ensures professional development, sustainability and effectiveness of security and defense sector organizations is examined. International practices of the USA, Canada, Great Britain and NATO countries are analyzed, in particular the use of competency-based career management, merit-based promotion, multi-source feedback and integrated assessment and professional training systems.

Special attention is paid to the Ukrainian context: the results of scientific research by Yu. Zagumenna, E. Kobko, V. Kuzina, E. Shugalia, V. Penkovsky and N. Agayev on personnel training, formation of professional identity, personnel stability and motivation of military personnel are considered. An imbalance in motivation, formalized performance evaluation and separate career management in the Armed Forces of Ukraine was identified, which reduces the effectiveness of the personnel system.

The need for a systematic combination of material, non-material and professionally oriented incentives with the assessment and career development procedure was emphasized, which allows forming personalized trajectories, predicting personnel needs and increasing the institutional capacity of the Ukrainian security and defense sector, adapting practices to NATO/EU standards.

**Keywords:** personnel motivation; performance evaluation; career management; security and defense sector; personnel policy; professional identity; integrated management system; Armed Forces of Ukraine; NATO standards.

**Постановка проблеми.** У сучасному секторі безпеки і оборони України існує суттєвий дисбаланс у системі управління персоналом: мотивація, оцінювання результативності та управління кар'єрою функціонують як відокремлені елементи, не інтегровані в єдину управлінську підсистему. Такий розрив знижує ефективність кадрових процесів, обмежує розвиток професійної ідентичності та персоналізованих кар'єрних траєкторій військовослужбовців, а також утруднює застосування сучасних підходів, які використовуються у провідних арміях НАТО та ЄС. Вирішення цієї проблеми потребує синхронізації мотиваційних механізмів із процедурами оцінювання та управління кар'єрою, адаптованих до українських умов та викликів безпекової сфери.



**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематику мотивації, оцінювання результативності та управління кар'єрою в секторі безпеки і оборони досліджували як іноземні, так і українські науковці. Українські фахівці, які розглядали питання службової мотивації, кадрової стабільності та професійної ідентичності військовослужбовців та працівників безпекових інституцій, включають Ю. Загуменну, В. Кузіну, Є. Шугалій, В. Пеньковського, Н. Агаєва та Є. Кобка; вони наголошували на необхідності системного поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, оцінювання результативності та управління кар'єрою для забезпечення утримання кваліфікованих кадрів, формування професійної ідентичності та стабільності кадрового складу у військово-безпековій сфері.

Іноземні дослідники, серед яких Р. Бен, Л. та С. Спенсер, Дж. Перрі, С. Гантінгтон, П. Д. Фівер, Дж. Даггер, Н. М. Бустані та Ч. Кнейзер, розглядали мотивацію, оцінювання та кар'єру як взаємопов'язані елементи управлінської архітектури; вони акцентували увагу на інтеграції результативного менеджменту, компетентнісного підходу та просування на основі заслуг у військовому контексті, підкреслюючи значення поєднання внутрішньої (intrinsic) і зовнішньої (extrinsic) мотивації, професійної освіти та кар'єрного зростання для формування стійких та ефективних військових організацій.

**Мета статті** — проаналізувати сучасні наукові підходи до мотивації, оцінювання та управління кар'єрою в секторі безпеки і оборони з акцентом на український контекст та інтеграцію міжнародного досвіду.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасній теорії публічного та військово-адміністративного управління мотивація персоналу, оцінювання результативності та управління кар'єрою розглядаються як взаємопов'язані елементи єдиної управлінської підсистеми, що визначає ефективність організацій сектору безпеки і оборони. Так, механізми добору, професійного розвитку та оцінювання персоналу формуються як частина ширшої інституційної архітектури управління людським потенціалом. Мотивація стає чинником готовності до навчання і професійного зростання; оцінювання перетворюється на основу управлінських рішень; управління кар'єрою забезпечує відтворення кадрової спроможності інституцій.

Розглядаючи український контекст, проблематика системної інтеграції мотивації, оцінювання та кар'єри висвітлена в працях Ю. Загуменної «Підготовка персоналу сектору безпеки і оборони як основа забезпечення національної безпеки України» (2022) [1], де розкрито сутність підготовки особи як структурної одиниці галузі мілітарного забезпечення. Водночас, дослідження В. Кузіної, Є. Шугалія, В. Пеньковського (2020) [2] присвячені проблемам професійної ідентичності військових на керівних посадах, а праця Н. Агаєва «Проблеми формування професійної ідентичності майбутніх офіцерів» (2018) [3]



підкреслює роль службової мотивації та кадрової стабільності. Незважаючи на це, у вітчизняному науковому дискурсі мотивація персоналу сектору безпеки і оборони часто розглядається фрагментарно, без синхронізації з оцінюванням та управлінням кар'єрою.

Іноземні підходи, такі як теорія результативного менеджменту (performance-based management) та управління кар'єрою на основі компетенцій (competency-based career management) Л. та С. Спенсер «Компетентність на роботі: моделі для досягнення вищої продуктивності» (1993 [4]), а також концепція просування на основі досягнень (merit-based promotion) Дж. Перрі та ін. [5], демонструють ефективність інтегрованих систем, де оцінювання, навчання та кар'єра поєднані. У військових структурах США оцінювання через Officer Evaluation Reports та Enlisted Evaluation System формує основу професійного розвитку та кадрового резерву [6], а НАТО в рамках Allied Joint Doctrine for Education and Training AJP-7 [7] та MC 0458/3 ETEE Policy [8] закріплює взаємозв'язок навчання, оцінювання та кар'єрного зростання. У Великій Британії Defence People Strategy (2022) [9] та JSP 757 формалізують оцінювання як основу управління кар'єрою і професійного розвитку [10].

В Україні системність управління кар'єрою військовослужбовців найбільш опрацьована, що підтверджує НДР НМЦ КП МОУ «Обґрунтування доцільних шляхів підвищення ефективності функціонування системи управління кар'єрою військовослужбовців Збройних Сил України» (2019), яка у Розділі 2 (с. 34–56) обґрунтовує довгострокове кар'єрне планування, включаючи прогнозування потреб у кадрах, ротацію, підготовку та розвиток; у Розділі 3 (с. 78–102) висвітлює зв'язок управління кар'єрою з системою професійної підготовки, а у Розділі 2 (с. 115–123) зазначає обмежену інтеграцію з мотиваційними механізмами та оцінюванням результативності [11].

Проблема українського контексту полягає в роз'єднаності мотивації, оцінювання та управління кар'єрою. Мотивація орієнтована переважно на матеріальні й статусні стимули, тоді як нематеріальні чинники професійного розвитку, участі в освітніх програмах та кар'єрного планування залишаються недостатньо врахованими. Оцінювання результативності існує фрагментарно, з обмеженим зв'язком із навчанням і кар'єрним розвитком, що знижує практичну цінність кадрової політики.

Сукупність проаналізованого матеріалу породжує необхідність його систематизації на рівні рис. 1



Рис. 1. Модель ієрархічно-проблемного розподілу мотивації, оцінювання результативності та управління кар'єрою (іноз. + Україна)

**Висновки.** Таким чином, сучасний науково-методологічний дискурс свідчить про необхідність формування інтегрованої моделі управління персоналом сектору безпеки і оборони України, де мотивація, оцінювання результативності та управління кар'єрою функціонують як взаємопов'язані елементи, що забезпечують стратегічну стабільність кадрового складу та готовність до виконання завдань у довгостроковій перспективі. Інтеграція до західних стандартів НАТО та досвід США, Канади та Великої Британії пропонує модель синхронізації процесів, яка може слугувати орієнтиром для вдосконалення української кадрової політики та підвищення її ефективності в умовах сучасних безпекових викликів.

**Література:**

1. Загуменна, Ю. Підготовка персоналу сектору безпеки і оборони як основа забезпечення національної безпеки України. ідготовка правоохоронців в системі МВС України в умовах воєнного стану : зб. наук. пр. (м. Харків, 26 трав. 2022 р.). МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Каф. тактич. та спец. фізич. підготовки ф-ту № 3, Наук. парк «Наука та безпека». Харків : ХНУВС, 2022. С. 61-63.
2. Кузіна, В. та ін. Психологічний аналіз проблеми професійної ідентичності військових керівників. Вісник Національного університету оборони України. № 56(3). С. 33–39.
3. Агаєв, Н. Проблеми формування професійної ідентичності майбутніх офіцерів. Вісник Національного університету оборони України.. № 2. 2018. С. 5-13.
4. Spencer L., Spencer S. Competence at Work: Models for Superior Performance. L. Spencer, S. Spencer. New York: John Wiley & Sons, 1993. P. 101–145.
5. Perry J., et al. Merit-Based Promotion Systems: Concepts and Practices. – Washington, D.C.: Public Administration Press, 2001. P. 23–67.
6. U.S. Department of Defense. Officer Evaluation Reports and Enlisted Evaluation System Manual. Washington, D.C.: DoD, 2018. P. 5–32.
7. NATO. Allied Joint Doctrine for Education and Training (AJP-7). – Brussels: NATO Standardization Office, 2020. P. 14–49.
8. NATO. MC 0458/3 ETEE Policy. – Brussels: NATO Standardization Office, 2019. P. 7–28.
9. Ministry of Defence UK. Defence People Strategy 2022. – London: MOD, 2022. P. 10–37.
10. UK Ministry of Defence. JSP 757: Personnel Evaluation and Career Development Guidance. London: MOD, 2021. P. 5–22.
11. НДР Міністерства оборони України (науково-дослідного відділу кадрової політики НМЦ КП МОУ) «Обґрунтування доцільних шляхів підвищення ефективності функціонування системи управління кар'єрою військовослужбовців Збройних Сил України» (2019 р.). НМЦ КП Міністерства оборони України. Київ. 2019 р. 227 с.

**References:**

1. Zahumenna, Yu. Pidgotovka personalu sektoru bezpeky i oborony yak osnova zabezpechennya natsional enoyi bezpeky Ukrainy. Pidgotovka pravookhorontsiv v systemi MVS Ukrainy v umovakh voyennoho stanu : zb. nauk. pr. (m. Kharkiv, 26 trav. 2022 r.). MVS Ukrainy, Kharkiv. nats. un-t vnutr. sprav, Kaf. taktychn. ta spets. fizychn. pidgotovky f-ktu № 3, Nauk. park "Nauka ta bezpeka". Kharkiv : KhNUVS, 2022. S. 61-63.
2. Kuzina, V. ta in. Psykholohichnyi analiz problemy profesiyanoi identychnosti viys ekovykh kerivnykiv. Visnyk Natsional enoho universytetu oborony Ukrainy. 2020. № 56(3). S. 33-39.
3. Ahaiev, N. Problemy formuvannya profesiyanoi identychnosti maybutnikh ofitseriv. Visnyk Natsional enoho universytetu oborony Ukrainy. 2018. № 2. S. 5-13.
4. Spencer L., Spencer S. Competence at Work: Models for Superior Performance / L. Spencer, S. Spencer. New York: John Wiley & Sons, 1993. P. 101-145.
5. Perry J., et al. Merit-Based Promotion Systems: Concepts and Practices. Washington, D.C.: Public Administration Press, 2001. P. 23-67.
6. U.S. Department of Defense. Officer Evaluation Reports and Enlisted Evaluation System Manual. Washington, D.C.: DoD, 2018. P. 5-32.
7. NATO. Allied Joint Doctrine for Education and Training (AJP-7). Brussels: NATO Standardization Office, 2020. P. 14-49.
8. NATO. MC 0458/3 ETEE Policy. Brussels: NATO Standardization Office, 2019. P. 7-28.



9. Ministry of Defence UK. Defence People Strategy 2022. London: MOD, 2022. P. 10-37.

10. UK Ministry of Defence. JSP 757: Personnel Evaluation and Career Development Guidance. London: MOD, 2021. P. 5-22.

11. NDR Ministerstva obrony Ukrainy (naukovo-doslidnoho viddilu kadrovoyi polityky NMTS KP MOU) "Obgruntuvannya dotsil enykh shlyakhiv pidvyshchennya efektyvnosti funktsionuvannya systemy upravlinnya kar eyeroyu viys ekovosluzhbovtsiv Zbroynykh Syl Ukrainy". - NMTS KP Ministerstva obrony Ukrainy. Kyiv, 2019. 227 s.

*Дата першого надходження статті до видання: 20.02.2026*

*Дата прийняття статті до друку після рецензування: 06.03.2026*

# Журнал

## «Суспільство та національні інтереси»

*№ 3(23) 2026*

*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.*