

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Острозька академія»
Навчально-науковий центр заочно-дистанційного навчання
Кафедра національної безпеки та політології

Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього ступеня магістра на тему:
**«Формування нових рекрутингових практик для залучення громадян на
військову службу під час російсько-української війни»**

Виконав студент II курсу, групи ЗМНБ-21,
спеціальності 256 Національна безпека (за
окремими сферами забезпечення і видами
діяльності)

Гавриленко Денис Миколайович

Науковий керівник – кандидат наук з
державного управління, доцент

Бондар Віталій Дмитрович

Рецензент – доктор юридичних наук,
професор, полковник

Комісаров Олександр Геннадійович

Острог, 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РЕКРУТИНГУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	8
1.1. Поняття та сутність рекрутингу для мобілізації на військову службу.....	8
1.2. Історичний аналіз підходів до залучення громадян на військову службу	16
1.3. Особливості рекрутингових практик (моделі) у період збройних конфліктів	19
Висновки до 1 розділу	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ У СФЕРІ РЕКРУТИНГУ В УКРАЇНІ	29
2.1. Вплив російсько-української війни на систему військового рекрутингу ...	29
2.2. Основні проблеми та бар'єри залучення громадян до військової служби...	34
2.3. Соціально-психологічні напрями мотивації	40
Висновки до 2 розділу	54
РОЗДІЛ 3. НОВІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ РЕКРУТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ	56
3.1. Використання цифрових технологій у процесі рекрутингу	56
3.2. Інноваційні методи мотивації для ефективного рекрутингу: матеріальні та нематеріальні стимули	61
3.3 Практичні рекомендації щодо вдосконалення рекрутингових практик	67
Висновки до 3 розділу	71
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....	75

ВСТУП

Російсько-українська війна, яка триває з 2014 р., поставила перед Україною численні проблеми, зокрема у сфері забезпечення обороноздатності держави. Одним із ключових аспектів є формування ефективних механізмів залучення громадян на військову службу. Традиційні підходи до рекрутингу в умовах сучасної війни виявилися недостатніми, що вимагає впровадження нових практик та адаптації до змінних умов. У цьому розділі розглядаються сучасні проблеми у сфері рекрутингу, аналізуються успішні кейси та пропонуються рекомендації щодо вдосконалення процесу залучення громадян до лав Збройних Сил України.

Формування нових рекрутингових практик є невід'ємною складовою забезпечення обороноздатності України в умовах російсько-української війни. Впровадження інноваційних підходів, адаптація міжнародного досвіду та врахування особливостей українського суспільства дозволять значно підвищити ефективність залучення громадян до лав Збройних Сил України та зміцнити позиції держави у боротьбі за свою незалежність і суверенітет. Формування нових рекрутингових практик для залучення громадян на військову службу під час російсько-української війни є надзвичайно актуальним питанням, яке потребує глибокого вивчення та розробки ефективних підходів. Збройний конфлікт між Росією та Україною створив нові проблеми для обороноздатності держави, що вимагають адаптації існуючих механізмів залучення громадян до військової служби. Вплив геополітичної ситуації, інтеграційних процесів з Європейським Союзом, а також внутрішньої державної політики щодо національної безпеки посилює необхідність модернізації рекрутингових стратегій. Особливу увагу слід приділити використанню сучасних технологій, соціальних медіа та інших інноваційних інструментів для підвищення ефективності залучення населення.

Формування нових рекрутингових практик для залучення громадян на військову службу під час російсько-української війни є надзвичайно актуальним

завданням, яке зумовлене сучасними викликами у сфері безпеки та оборони. У контексті тривалої військової агресії Російської Федерації проти України питання забезпечення Збройних сил України кваліфікованим особовим складом набуло критично важливого значення. Ефективність рекрутингових стратегій впливає не лише на обороноздатність країни, а й на її соціальну стабільність, міжнародний імідж та здатність інтегруватися в європейський безпековий простір. Сучасні тенденції, такі як цифровізація, глобалізація та зміна підходів до управління людськими ресурсами, вимагають адаптації традиційних методів залучення кадрів до умов сьогодення. Водночас політика держави щодо інтеграції до Європейського Союзу та НАТО накладає додаткові вимоги до професіоналізації військової служби та впровадження передових практик у сфері рекрутингу. Таким чином, дослідження цієї теми має важливе значення як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Російсько-українська війна суттєво змінила безпековий ландшафт не лише України, а й усієї Європи, що підкреслює необхідність розробки нових підходів до забезпечення кадрового потенціалу Збройних сил України. У сучасних умовах військові конфлікти вимагають від держав не лише високотехнологічного озброєння, але й якісно підготовленого особового складу, здатного ефективно виконувати завдання в складних умовах. Проблематика формування ефективних рекрутингових стратегій набуває особливого значення на тлі зростаючої конкуренції за таланти, що характерно для глобалізованого світу. Крім того, інтеграція України до європейського безпекового простору передбачає гармонізацію національних стандартів військової служби з міжнародними практиками, що створює додаткові виклики для системи рекрутингу.

Стан наукової розробленості теми. Формування нових рекрутингових практик для залучення громадян на військову службу під час російсько-української війни досліджували такі сучасні вчені як: Ананова І., Ващенко І. В., Гаврілова Л., Іваненко Б. Б., Катасонова Ю. та ін. Також особливої уваги заслуговує робота Євтушенко Є.А. «Життестійкість особистості як психологічний феномен».

Метою дослідження є аналіз та мета ефективних рекрутингових практик для залучення громадян на військову службу в умовах російсько-української війни, враховуючи сучасні тенденції у сфері управління людськими ресурсами, цифровізації та інтеграції до європейського безпекового простору.

Комплексний аналіз теоретичних та практичних аспектів формування:

- розкрити поняття та сутність рекрутингу для мобілізації на військову службу;
- проаналізувати історичний аналіз підходів до залучення громадян на військову службу;
- дослідити особливості рекрутингових практик (моделі) у період збройних конфліктів;
- розкрити вплив російсько-української війни на систему військового рекрутингу;
- проаналізувати основні проблеми та бар'єри залучення громадян до військової служби;
- дослідити соціально-психологічні напрями мотивації;
- проаналізувати використання цифрових технологій у процесі рекрутингу;
- розкрити практичні рекомендації щодо вдосконалення рекрутингових практик.

Об'єктом дослідження є процес залучення громадян на військову службу в Україні в умовах російсько-української війни.

Предметом дослідження є рекрутингові практики та стратегії, що застосовуються для забезпечення потреб Збройних сил України у кваліфікованому особовому складі.

Методологічну основу кваліфікаційної роботи становить комплексний підхід, що базується на поєднанні загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, вибір яких зумовлений об'єктом, предметом, метою та завданнями дослідження:

- порівняльний метод – застосовувався для аналізу міжнародного досвіду залучення громадян до військової служби, зіставлення моделей

комплектування збройних сил іноземних держав (зокрема США, Німеччини, Польщі та країн Балтії) з метою визначення перспективних векторів розвитку української системи оборонного менеджменту;

- аналіз документів – використано для глибокого вивчення законодавчої бази України у сфері оборони та мобілізації, концепцій і наказів Міністерства оборони України, а також Проєкту професійного стандарту «Військовий рекрутер» 2026 року;

- кейс-аналіз – дозволив дослідити та узагальнити практичний досвід реалізації інноваційних рекрутингових стратегій безпосередньо в ході бойових дій на прикладі Сил безпірних систем (СБС) та окремих штурмових бригад ЗСУ;

- моніторинг соціальних мереж – застосовувався для оцінки ефективності використання медіаплатформ (Telegram, Facebook, Instagram) як інструментів кадрового маркетингу, популяризації військової служби та протидії дезінформаційним кампаніям противника.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці комплексного підходу до формування сучасних рекрутингових стратегій для військової служби, який враховує специфіку тривалого військового конфлікту, тенденції цифровізації та вимоги євроатлантичної інтеграції України. У межах дослідження вперше запропоновано модель адаптації традиційних методів залучення кадрів до умов сучасного глобалізованого середовища з використанням інноваційних технологій управління людськими ресурсами.

Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення існуючих рекрутингових процесів у Збройних силах України, а також для розробки нових стратегій залучення кадрів у сектор безпеки та оборони. Запропоновані рекомендації сприятимуть підвищенню ефективності кадрового забезпечення військових формувань, що є критично важливим у контексті тривалої російсько-української війни. Крім того, напрацювання дослідження можуть бути корисними для гармонізації національних стандартів військової

служби із практиками Європейського Союзу та НАТО, що відповідає стратегічним пріоритетам України.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та літератури та додатків.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі аналізуються теоретико-методологічні аспекти формування рекрутингових стратегій у сфері оборони. Другий розділ присвячений оцінці впливу російсько-української війни на кадрове забезпечення Збройних сил України. У третьому розділі представлено практичні рекомендації щодо вдосконалення процесів залучення кадрів до військової служби з урахуванням сучасних викликів та тенденцій.

Апробація дослідження. Результати дослідження були апробовані 14 травня 2026 року на Днях науки в Національному університеті «**Острозька академія**» на секційному засіданні «Виклики та загрози системі національної безпеки України». Тема доповіді «Формування нових рекрутингових практик для залучення громадян на військову службу під час російсько-української війни».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РЕКРУТИНГУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У розділі досліджено сучасні підходи до організації рекрутингу на військову службу в умовах воєнного часу. Розглянуто особливості, виклики та перспективи модернізації рекрутингових процесів для забезпечення Збройних сил України кваліфікованим особовим складом. Визначено ключові етапи процесу рекрутингу, основні принципи його організації, а також запропоновано шляхи вдосконалення з урахуванням сучасних викликів, таких як демографічний спад, економічна нестабільність та інформаційна війна. Особливу увагу приділено аналізу міжнародного досвіду в галузі рекрутингу, що може бути адаптований до українських реалій. У розділі також висвітлено значення інтеграції передових практик рекрутингу в контексті європейської та євроатлантичної інтеграції України.

1.1. Поняття та сутність рекрутингу для мобілізації на військову службу

Рекрутинг є невід’ємною складовою процесу комплектування військових формувань, що має на меті забезпечення збройних сил кваліфікованим та мотивованим особовим складом. У сучасних умовах рекрутинг розглядається не лише як набір кадрів, але і як комплексна система заходів, спрямована на виявлення, залучення та адаптацію осіб, які відповідають вимогам військової служби.

Щоб краще зрозуміти цей термін, варто подивитися на нього в контексті всієї системи управління безпекою де рекрутинг перестає бути суто технічною процедурою відбору. Тут доречно згадати думку В. М. Ткача, який визначає військовий рекрутинг як стратегічний інструмент управління людськими ресурсами в секторі безпеки. Дослідник наголошує, що ефективність залучення громадян безпосередньо залежить від здатності державних інституцій

адаптувати кадрову політику до динамічних умов безпекового середовища, трансформуючи традиційні адміністративні підходи у гнучкі системи кадрового менеджменту [39, с. 91].

Важливим етапом інституціоналізації цих процесів в Україні стало виведення військового рекрутингу на рівень офіційно визнаної професійної діяльності, що зафіксовано в новітній нормативно-правовій базі сектору оборони. Сутнісне та нормативне підтвердження цей підхід знаходить у Проекті професійного стандарту «Військовий рекрутер», розробленому Науково-методичним центром кадрової політики Міністерства оборони України (2026). Відповідно до документа, фундаментальною метою цієї професійної діяльності визначено організацію та проведення комплексу заходів, спрямованих на забезпечення якісного (а не лише кількісного) відбору кандидатів для проходження військової служби у складових сил оборони. Стандарт чітко розмежовує рівні професійних кваліфікацій (базовий військовий рекрутер, просунутий старший та головний рекрутер) і закріплює вимогу безперервного професійного розвитку фахівців у сфері кадрового менеджменту, що свідчить про повний відхід від радянської парадигми комплектування війська [4, с. 27].

Рекрутинг у воєнний час має низку специфічних особливостей, які відрізняють його від мирного періоду. Основними викликами є:

1. Психологічний бар'єр громадян. Багато людей відчувають страх перед участю у бойових діях, що знижує їхню мотивацію до вступу на військову службу.

2. Інформаційна війна. Російська пропаганда активно працює над деморалізацією українського суспільства, що впливає на ставлення громадян до військової служби.

3. Демографічні фактори. Зменшення чисельності працездатного населення через міграцію, поранення чи загибель військовослужбовців створює додатковий тиск на систему рекрутингу.

4. Соціально-економічна ситуація. Економічна нестабільність та високий рівень безробіття з одного боку можуть стимулювати вступ на службу, але з

іншого боку створюють додаткові соціальні проблеми. Через ці демографічні та психологічні проблеми науковці змушені по-новому дивитися на старі моделі планування ресурсів, адаптуючи їх до умов ведення асиметричної війни. Досліджуючи цей аспект, М. Дженіс пропонує специфічні теоретичні моделі планування людських ресурсів для умов асиметричного протистояння, де ключова увага приділяється не просто кількісному набору, а прецизійному підбору фахівців під конкретні технологічні завдання. В українському науковому дискурсі О. О. Резнікова зазначає, що успішність таких моделей прямо корелює зі стратегічною культурою національної безпеки суспільства: рівень готовності громадян долучитися до оборони формується через довгострокову державну політику та формування стійких національних цінностей [25, с. 37].

Спираючись на ці теоретичні висновки, стає зрозумілим вектор практичних кроків, які здійснює держава. У відповідь на зазначені проблеми в Україні вже запроваджено низку заходів для покращення процесу залучення громадян до лав ЗСУ:

- модернізація інформаційних кампаній. Використання соціальних мереж, відеороликів та інших медійних інструментів для популяризації військової служби.

- підвищення престижу військової служби. Оновлення іміджу військовослужбовця через історії успіху, демонстрацію професіоналізму та героїзму українських захисників.

- запровадження фінансових стимулів. Підвищення заробітної плати, соціальних виплат та пільг для військовослужбовців і їхніх родин.

- фокус на резервістів і добровольців. Формування територіальної оборони як механізму залучення місцевого населення до захисту своїх громад.

Мобілізаційні процеси в умовах сучасної технологічної війни кардинально змінюються, це вже не просто збір якомога більшої кількості солдатів. Залужний В. Ф., обґрунтовуючи необхідність переходу від застарілих мобілізаційних систем, сформованих у логіці світових воєн, до концепції «розумної мобілізації».

Автор розглядає цей процес не просто як набір особового складу, а як складову нової воєнної доктрини й елемент стратегічної стійкості держави. У межах такого підходу сутність рекрутингу зміщується з суто кількісних показників на точний відбір розумних, кваліфікованих військових, впровадження безперервної системи ротацій та залучення ресурсів приватного сектору оборонної промисловості [72].

Розгляд цієї стадійності та системна оцінка кадрових процесів у воєнний період вимагають від дослідників аналізу рекрутингу не як ізольованої процедури, а як базової, первинної підсистеми у загальній архітектурі військового управління. Цей підхід детально обґрунтовано у дослідженні О. Семененка, В. Царинника, С. Баранова та О. Тарасова (2025), які сформували цілісну структурно-функціональну модель системи кадрового менеджменту ЗС України. Автори доводять, що сучасна система управління людськими ресурсами є єдиним і неподільним організмом, де підсистема залучення громадян та відбору прямо взаємообумовлена процесами подальшого планування кар'єри, професійного розвитку (зокрема через систему L-курси підвищення кваліфікації за стандартами НАТО) та психосоціальної підтримки особового складу. Науковці наголошують, що приведення цієї структури у відповідність до перспективних євроатлантичних моделей є головною умовою забезпечення високої боєздатності військ в умовах тривалого протистояння.

Ці етапи показують, що потрібно серйозно переосмислити підходи до управління в оборонній сфері і це підтверджують останні дослідження як у нас, так і за кордоном. Зокрема, А. Баланда та О. Овсієнко, аналізуючи трансформацію підходів до комплектування військових структур особовим складом, вказують на необхідність впровадження елементів сучасного кадрового маркетингу в оборонне планування, оскільки суто примусові механізми в умовах тривалого конфлікту знижують якісні показники війська (Баланда, Овсієнко, 2023, № 51). Ця думка солідаризується із західними концепціями стратегічного управління людським капіталом (Strategic Human Capital Management). Так, М. Ростек наголошує, що сучасні збройні сили мають конкурувати за таланти на

загальному ринку праці, створюючи прозорі траєкторії кар'єрного зростання та підвищуючи ергономічність військових професій [64, с. 94].

З огляду на це, зазначена модернізація управління неможлива без дотримання базових нормативно-організаційних засад. Основними принципами рекрутингу є:

- об'єктивність: забезпечення рівних умов для всіх кандидатів незалежно від соціального статусу, статі чи інших факторів.

- прозорість: відкритість процедур відбору та їх відповідність законодавчим нормам.

- ефективність: максимальне використання наявного мобілізаційного ресурсу з мінімальними витратами часу і ресурсів.

- гнучкість: адаптація процесів рекрутингу до змін у зовнішньому середовищі, таких як демографічні або соціально-економічні зміни.

Для забезпечення належного рівня укомплектованості необхідно враховувати такі фактори:

- співвідношення між потребами збройних сил і доступним мобілізаційним ресурсом: важливо забезпечити баланс між кількістю необхідного особового складу та реальними можливостями його залучення.

- якість мобілізаційного ресурсу: фізична підготовка, морально-психологічний стан і професійні навички кандидатів мають відповідати вимогам сучасних збройних сил.

- рівень соціальної підтримки військовослужбовців: надання гарантій і пільг для новобранців сприяє підвищенню мотивації до проходження служби.

Ефективний рекрутинг дозволяє не лише досягти високого рівня укомплектованості, але й забезпечити якісний склад особового складу, що є ключовим фактором успішного виконання бойових завдань.

Під час проведення рекрутингу персоналу акцент робиться на ретельному аналізі відповідності всіх аспектів діяльності персоналу нормативно-правовим актам України (рис.1.1).

Важливим етапом рекрутингу персоналу є не лише вивчення кількісних та якісних характеристик персоналу, але й докладний аналіз усіх аспектів управління персоналом. Головна мета цього процесу – забезпечення відповідності управлінських практик інтересам та потребам організації. Такий підхід сприяє створенню ефективної системи управління персоналом, що враховує всі аспекти нормативно-правового регулювання трудових відносин та сприяє оптимізації діяльності підприємства чи організації.

Оцінюючи сутність рекрутингу, варто розуміти, що кадрова криза в оборонному секторі не є суто українським прецедентом, а відображає глобальні тенденції. Аналітики Міжнародного інституту стратегічних досліджень (IISS) Б. Гігеріх та Т. Ло (B. Giegerich, T. Law) у своїй праці зазначають, що більшість європейських держав зараз переживають структурну кризу рекрутингу та утримання особового складу (recruitment and retention). Головними чинниками цього є зміна демографічної структури населення Європи та низька привабливість військової служби порівняно з цивільним сектором праці, що вимагає системної діджиталізації процедур набору [55].



Рис. 1.1. Напрями кадрового рекрутингу

Джерело: [3].

При будівництві цих підсистем важливо ретельно проаналізувати різні аспекти, такі як колективний договір, штатний розпис, внутрішні правила, посадові інструкції, а також накази, пов'язані з управлінням персоналом. Дослідження основних елементів підсистеми дозволяє виявити і врахувати основні об'єкти та суб'єкти рекрутингу персоналу, сприяючи формуванню адекватного і ефективного механізму контролю за персоналом для досягнення стратегічних цілей організації (рис.1.2).



Рис. 1.2. Принципи кадрового рекрутингу

Джерело: [8].

Розроблені принципи також визначають організаційні засади проведення рекрутингу персоналу та визначають напрями подальших досліджень у сфері цієї проблематики в контексті підприємства (рис.1.2). Невід'ємною складовою організаційних засад є методики реалізації рекрутингу персоналу [Помилка! Джерело посилання не знайдено.].

Важливою частиною організаційних принципів є визначення способів проведення рекрутингу, що включає в себе ретельний аналіз різноманітних документів та детальне дослідження усіх аспектів управління персоналом.

Ефективні методи здійснення рекрутингу персоналу грають ключову роль у забезпеченні відповідності управлінських практик інтересам та потребам організації, а також у покращенні функціонування персоналу підприємства.

Методи рекрутингу персоналу можна поділити на три основні категорії: організаційно-аналітичні, соціально-психологічні та економічні [30, с. 35].

1) Організаційно-аналітичні методи включають аналіз документації та трудових показників для оцінки впливу на результативність організації та персоналу. Ключові аспекти охоплюють використання робочої сили, робочий час, якість праці та оплату праці. Інформацію для аналізу можна знайти в документації організації, такій як баланс трудових ресурсів, опис робіт, посадові інструкції та анкети кандидатів.

2) Соціально-психологічні методи включають соціальні опитування, анкети, індивідуальні та групові бесіди, а також інтерв'ю з працівниками на різних рівнях. Ці методи ефективні для оцінки рівня задоволеності працею, взаємовідносин у колективі, мотивації та результативності діяльності [12].

3) Економічні методи дозволяють порівнювати економічні та соціальні показники організації з встановленими стандартами та середніми значеннями в галузі. Вони допомагають оцінити конкурентоспроможність на ринку праці, ефективність управління персоналом та самого рекрутингу персоналу.

Узагальнюючи, кадровий аудит є важливою частиною управління персоналом, а методи його проведення, такі як організаційно-аналітичні, соціально-психологічні та економічні, дозволяють систематично оцінювати ефективність управління трудовими ресурсами та взаємовідносинами в колективі. Цей підхід сприяє вдосконаленню стратегій управління персоналом та відповідності законодавчим вимогам [29].

Проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки. Рекрутинг є ключовим елементом формування боєздатних військових підрозділів. У сучасних умовах він трансформувався з простого набору кадрів у складну систему заходів, яка охоплює виявлення, залучення, відбір, підготовку та інтеграцію особового складу до військових формувань. Рекрутинг у період

воєнних дій має свої специфічні виклики, серед яких: психологічні бар'єри громадян щодо участі у бойових діях, вплив інформаційної війни, демографічні зміни та соціально-економічні фактори. Ці аспекти значно ускладнюють процес залучення нових кадрів і вимагають впровадження інноваційних підходів.

Процес рекрутингу для мобілізації можна умовно поділити на шість основних етапів: аналіз потреб у персоналі, виявлення мобілізаційного ресурсу, інформаційна кампанія, відбір кандидатів, підготовка особового складу та інтеграція новобранців до військових підрозділів. Кожен із цих етапів має критичне значення для забезпечення ефективності всієї системи. До основних принципів рекрутингу належать об'єктивність, прозорість, ефективність і гнучкість. Ці принципи забезпечують рівні можливості для кандидатів, відповідність процесів законодавчим нормам і адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Досвід країн, таких як Ізраїль, США та Фінляндія, свідчить про ефективність патріотичного виховання, професійних маркетингових стратегій і систем резерву для забезпечення високого рівня укомплектованості військових підрозділів. Використання цих практик в українському контексті може значно підвищити ефективність національної системи рекрутингу.

Таким чином, удосконалення системи рекрутингу для мобілізації на військову службу є необхідною умовою для зміцнення обороноздатності України в умовах сучасних викликів і загроз. Реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню професійної армії, здатної ефективно виконувати завдання із захисту національних інтересів держави як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні.

1.2. Історичний аналіз підходів до залучення громадян на військову службу

Залучення громадян на військову службу є важливим аспектом формування обороноздатності держави, що має багатовікову історію. У різні періоди розвитку суспільств підходи до комплектування збройних сил

змінювалися залежно від політичних, економічних, соціальних та культурних факторів.. У XVIII ст. в багатьох європейських державах, зокрема в Російській імперії, основним методом залучення громадян до війська була рекрутська система. Цей підхід передбачав обов'язковий набір чоловіків певного віку та фізичного стану з селян і міщан. Рекрутська повинність мала примусовий характер і часто сприймалася населенням негативно через її жорстокість та тривалість служби, яка могла сягати кількох десятиліть.

Рекрутська система мала низку переваг, таких як централізований контроль та забезпечення регулярного поповнення армії. Водночас вона супроводжувалася значними соціальними втратами, оскільки вилучення працездатного населення знижувало економічний потенціал громад. Цей метод був характерним для абсолютистських монархій, де держава мала значний контроль над життям своїх підданих.

Такий жорсткий державний контроль поступово почав суперечити кризі абсолютистських систем, що змусило європейські уряди трансформувати нормативно-правове поле. Досліджуючи цей зсув, С. А. Гуцал у своєму порівняльному історико-правовому аналізі європейських моделей комплектування зазначає, що правові норми рекрутчини поступово втратили свою легітимність у суспільній свідомості через колосальні демографічні втрати та низьку економічну ефективність довгострокового відриву працездатного населення від виробництва. Автор підкреслює, що криза примусового набору стимулювала європейську юридичну думку до пошуку нових балансів між загальнодержавним обов'язком оборони та громадянськими правами [11, с. 47].

У XIX столітті багато країн Європи реформували свої системи комплектування армії, переходячи від рекрутства до загальної військової повинності. Одним із перших прикладів стала Пруссія, яка після поразки у війні з Наполеоном (1806–1807 рр.) впровадила систему короткострокової служби та резерву. Ця модель дозволила створити мобільну та чисельну армію за відносно невеликих витрат.

Загальна військова повинність передбачала обов'язкову службу для всіх чоловіків певного віку, зазвичай від 18 до 20 років, незалежно від соціального статусу. Це значно підвищило рівень соціальної справедливості у військовій сфері, хоча й викликало спротив серед заможних верств населення, які намагалися уникнути служби шляхом сплати викупу або використання зв'язків.

На території сучасної України, яка у XIX столітті була частиною Російської імперії та Австро-Угорщини, також діяли системи загальної військової повинності. У Російській імперії її було запроваджено у 1874 р. внаслідок військових реформ Олександра II. Ця реформа скоротила термін служби до 6 років у сухопутних військах і 7 років у флоті, що мало позитивний вплив на моральний стан солдатів і дозволило зберегти більше трудових ресурсів у суспільстві.

Ця оптимізація людських ресурсів наприкінці XIX століття збіглася з кардинальними змінами у військовій тактиці. Дослідники І. С. Романченко та В. О. Шуєнкін, аналізуючи еволюцію воєнного мистецтва, констатують, що поява нарізної зброї, артилерії та залізничного сполучення вимагала не просто великої кількості солдатів, а оперативно розгорнутого, навченого резерву. Скорочення термінів дійсної служби та формування системи запасу стали технологічною необхідністю: арміям потрібен був мобільний кадровий потенціал, здатний швидко освоювати складні технічні нововведення та відновлювати втрати в разі інтенсивних зіткнень [26, с.13].

XX століття стало періодом значних змін у підходах до комплектування армій, що було зумовлено двома світовими війнами, розвитком технологій та зміною політичних систем. У багатьох країнах почали застосовувати змішану систему комплектування, яка поєднувала загальну військову повинність із добровільним набором.

Після Другої світової війни в країнах Західної Європи та Північної Америки почала набирати популярності концепція професійної армії. Цей підхід передбачав залучення на службу лише добровольців, які отримували гідну оплату праці та соціальні гарантії. Перехід до професійної армії був зумовлений

як економічними факторами (зменшення витрат на утримання великої кількості призовників), так і зміною характеру воєн (зростання ролі високотехнологічного озброєння).

Проте, повний перехід на контрактну службу в кінці XX - початку XXI століття виявив нові проблеми, які стали очевидними в умовах повернення масштабних міждержавних конфліктів у Європі. Оцінюючи цей феномен, Д. Луттербек описує складні коливання європейських військових режимів між загальним призовом та волонтерством. Він доводить, що повна відмова від військової повинності на користь суто ринкових методів найму суттєво послабила мобілізаційний потенціал більшості європейських країн, створивши хронічний дефіцит живої сили. Своєю чергою, Дж. Саймон, аналізуючи 50-річний досвід функціонування повністю добровільних збройних сил США (All-Volunteer Force), констатує наявність глибокої кадрової кризи рекрутингу, зумовленої падінням інтересу молоді до армії, що змушує провідні держави світу розробляти нові, гнучкі гібридні стратегії залучення громадян [66].

1.3. Особливості рекрутингових практик (моделі) у період збройних конфліктів

У період збройних конфліктів питання формування людських ресурсів для військових, гуманітарних та державних структур набуває особливої актуальності. Рекрутинг у таких умовах відрізняється від стандартних мирних практик через вплив кризових обставин, обмеженість ресурсів, підвищений рівень невизначеності та необхідність швидкої адаптації до змін. У даному розділі розглядаються ключові аспекти та моделі рекрутингу, що застосовуються в умовах збройних конфліктів, а також їх вплив на ефективність людських ресурсів.

Збройні конфлікти створюють унікальні умови, які суттєво впливають на процеси залучення персоналу. Основними характеристиками такого контексту є:

1. Високий рівень ризиків та небезпеки. Потенційні кандидати можуть уникати участі у військових або пов'язаних із конфліктом структурах через загрозу життю.

2. Швидка мобілізація ресурсів. У кризових ситуаціях виникає потреба в оперативному наборі великої кількості людей, що вимагає спрощення процедур відбору.

3. Обмеженість часових і матеріальних ресурсів. Конфлікти часто супроводжуються економічними труднощами, що впливає на доступність фінансування для рекрутингових кампаній.

4. Психологічний стан суспільства: Війна впливає на мотивацію та готовність громадян до участі у військових чи гуманітарних ініціативах.

У період збройних конфліктів застосовуються специфічні моделі рекрутингу, які враховують проблеми кризового середовища. Примусовий рекрутинг є однією з найдавніших моделей залучення людських ресурсів під час військових дій. Він передбачає обов'язкову мобілізацію громадян відповідно до законодавчих норм або військового стану. Основними характеристиками цієї моделі є:

- юридична база: застосування законодавчих актів для забезпечення обов'язкової участі громадян у військових діях.

- відсутність вибору: примусова мобілізація може викликати соціальну напругу через обмеження свободи громадян.

- ефективність у короткостроковій перспективі: такий підхід дозволяє швидко залучити необхідну кількість персоналу, але може негативно впливати на моральний дух.

Добровільний рекрутинг базується на особистій мотивації громадян долучитися до захисту держави або участі у гуманітарних місіях. Ця модель має такі особливості:

- мотиваційний аспект: добровольці часто керуються патріотичними почуттями, бажанням захистити сім'ю чи громаду.

- гнучкість: можливість залучення осіб із різним рівнем підготовки.

- довгострокова ефективність: добровольці зазвичай демонструють вищий рівень лояльності та готовності до виконання завдань.

Уніфікація світових тенденцій комплектування в період інтенсивних збройних конфліктів дозволяє чітко класифікувати наявні підходи та визначити найбільш стійку оборонну модель для національних збройних сил. Досліджуючи цей напрям, Ю. Клят, М. Коваль, А. Цибізов та Н. Снапкова здійснили системний аналіз особливостей комплектування збройних сил іноземних держав. Науковці розглядають специфіку розподілу способів кадрового забезпечення (на основі загального обов'язку, повністю добровільного або контрактного принципу, а також міліційного підходу) серед країн-членів НАТО, констатуючи, що кожен із них має індивідуальні інституційні переваги та недоліки. Автори обґрунтовують, що абсолютизація суто контрактного або суто примусового принципу в умовах затяжних криз є економічно та стратегічно неефективною. Для держав, які змушені протистояти переважаючому за ресурсами супротивнику, найбільш доцільним є впровадження гнучкого змішаного способу комплектування з обов'язковою, диференційованою підготовкою територіального резерву особового складу [16, с. 57].

На практиці в сучасних конфліктах межа між примусовими і добровільними моделями стає все менш чіткою і перетворюється на підхід, де залучається все суспільство різними способами. Досліджуючи цей тренд, Е. Броу (E. Braw) описує модель «комбінованої оборони» (combined defense), яка активно розробляється в країнах Балтійського регіону. Вона доводить, що ефективність рекрутингу в кризовий період досягається не через масовий примус, а через створення чітких інституційних каналів, які дозволяють цивільному населенню добровільно інтегруватися в оборонні структури без повної відмови від своєї професійної діяльності. Яскравим прикладом реалізації такого підходу на практиці є досвід Республіки Польща, який аналізує П. Шиманський (P. Szumański). Створення Військ територіальної оборони (WOT) у Польщі продемонструвало успішну модель гнучкого рекрутингу: держава запропонувала громадянам зручний формат поєднання цивільної кар'єри з

регулярною військовою підготовкою, що дозволило в рази збільшити мобілізаційний резерв країни на тлі зростання регіональних загроз [69].

Сучасні технології дозволяють адаптувати рекрутингові процеси навіть у складних умовах конфлікту. До таких інновацій належать:

- використання цифрових платформ: онлайн-рекрутинг через соціальні мережі, мобільні додатки та спеціалізовані вебсайти.
- цільова комунікація: залучення потенційних кандидатів за допомогою персоналізованих повідомлень і кампаній.
- гейміфікація процесів відбору: використання ігрових механік для залучення молоді та підвищення мотивації.

Подібна технологізація та модернізація інформаційного супроводу змушує провідні європейські держави повертатися до елементів обов'язкової служби, але вже на принципово іншій, партнерській основі. Зокрема, Р. Дальсьо та М. Йонссон (R. Dalsjö, M. Jonsson), оцінюючи шведську модель тотальної оборони, зазначають, що відновлення військового призову у Швеції відбулося за умов жорсткого інтелектуального та психологічного відбору кандидатів. Сучасний рекрутинг за призовом там трансформувався у престижний інструмент селекції людського капіталу: служба сприймається молоддю як соціальний ліфт та конкурентна перевага на ринку праці. Цю тенденцію підтверджує Дж. К. Візер (J. K. Wither), фіксуючи глобальне повернення інтересу до військової повинності в Європі. Автор наголошує, що в умовах потенційної конвенційної війни великої інтенсивності концепція виключно малих експедиційних армій контрактників виявляється неспроможною, що змушує держави модернізувати інструменти масового призову, роблячи їх більш гнучкими та адаптованими до запитів сучасного покоління [69].

Одним із ключових питань у процесі рекрутингу під час конфліктів є дотримання етичних норм і прав людини. Основними викликами є:

- захист прав громадян: примусовий рекрутинг може порушувати права окремих груп населення, зокрема жінок, дітей чи осіб із обмеженими можливостями.

- прозорість процесів: забезпечення відкритості та справедливості процедур відбору персоналу.

- психологічна підтримка: надання допомоги особам, які стикаються зі стресом або травматичними наслідками участі у військових діях.

У XIX столітті багато країн Європи реформували свої системи військового комплектування. Яскравим прикладом стала Пруссія, яка після поразки у війні з Наполеоном запровадила короткострокову службу з наступним зарахуванням до резерву. Цей підхід дозволив створити мобільну армію за рахунок ефективнішого використання людських ресурсів. Подібні реформи відбулися і в Російській імперії у 1874 році за правління Олександра II, коли було запроваджено загальну військову повинність із суттєвим скороченням терміну служби.

Рекрутингові практики в умовах збройних конфліктів мають свої унікальні особливості, які визначаються специфікою кризового середовища та потребою у швидкому реагуванні на проблеми. Ефективність цих практик залежить від здатності адаптувати традиційні моделі до нових реалій, використання інноваційних технологій та дотримання етичних принципів. У перспективі подальші дослідження у цій сфері можуть сприяти розробці більш ефективних і гуманних підходів до управління людськими ресурсами в умовах конфліктів.

Аналіз іноземних джерел вказує на відмінний підхід до планування рекрутингу персоналу, який представлений у роботі Е. А. Аренса та Дж. К. Лоббека. У їх дослідженні основний акцент робиться на різних етапах цього процесу. Зокрема, вони визначають такі стадії, як передпланування, збір загальних відомостей та інформації про юридичні зобов'язання підприємства, оцінка матеріальності, аудиторського ризику, ризику для бізнесу та внутрішнього ризику. Крім того, вони підкреслюють важливість дослідження системи внутрішнього контролю та оцінювання ризику контролю. Це призводить до розробки загального плану та програми рекрутингу персоналу.

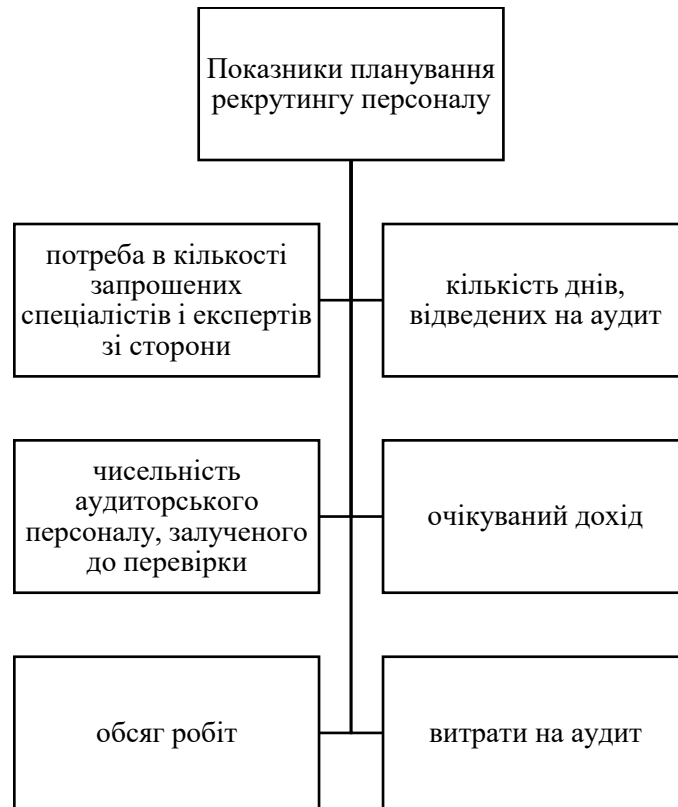


Рис. 1.3. Основні показники планування кадрового рекрутингу

Джерело: [11].

Кількість аудиторів, необхідних для запланованого обсягу аудиторських послуг, буде залежати від кваліфікації та практичного досвіду. Також, на основі визначеного обсягу робіт можна розрахувати час, необхідний для аудиторської перевірки - як кількість людино-днів чи людино-годин.

Ураховуючи складність рекрутингу та кваліфікацію аудиторів, керівник бригади повинен визначити, чи необхідно додаткове залучення спеціалістів та експертів для виконання конкретних контрольних операцій [26].

Під час планування необхідно розглядати передбачувані витрати, пов'язані з аудиторською перевіркою, включаючи матеріальні витрати, оплату праці, відрядження та інші складові. Ці витрати значно залежать від місцезнаходження об'єкта перевірки. У випадку, якщо аудиторська перевірка не вимагає відрядження працівників аудиторської фірми, витрати будуть набагато менші, що призведе до зменшення вартості аудиторських послуг [25].

Спосіб розрахунку вартості рекрутингу може відрізнятися серед вітчизняних аудиторських фірм. Деякі з них визначають свій гонорар на основі кількості днів або годин, витрачених на перевірку, з урахуванням актуальних тарифів для

конкретного регіону України. Деякі економісти і практики пропонують альтернативні методи визначення вартості рекрутингу. Наприклад, однією з пропозицій є встановлення певного відсотка від валюти балансу. Вони вважають, що більш правильним підходом до визначення вартості рекрутингу персоналу є урахування комплексу показників, таких як обсяг робіт, витрати на перевірку, кількість витраченого часу, а також умови попиту та пропозиції на аудиторські послуги [24].

Важливо відзначити, що правильне планування цих показників має значення не лише для визначення вартості аудиторської перевірки, але й для передбачення очікуваного доходу. Ці фактори слід враховувати не лише при складанні загального плану та програми рекрутингу персоналу, але й під час планування конкретних завдань аудитора (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Процес планування кадрового рекрутингу

Джерело: [4].

Необхідність детального розгляду окремих етапів планування рекрутингу свідчить про важливість ретельної організації цього процесу. Важливо підкреслити, що серед науковців і практиків не існує загального консенсусу щодо визначення окремих етапів планування рекрутингу персоналу, і розглядання різних точок зору на цю проблему виявляється цікавим та важливим [23].

Перше, на що варто звернути увагу, – це розбіжність підходів у визначенні етапів планування, яка може бути обумовлена як науковими дослідженнями, так і практичним досвідом в галузі рекрутингу. Різні науковці можуть ставити акцент на різних аспектах планування, що робить цю проблему багатогранною та об'єктивною.

Оцінка ефективності та результативності системи кадрового рекрутингу на підприємстві є ключовим етапом для забезпечення ефективного управління персоналом та покращення організаційних процесів. Під час оцінки слід звертати увагу на кілька важливих аспектів. Зокрема, важливо переконатися, що функції системи відповідають стратегічним цілям підприємства, а аудит охоплює всі ключові аспекти персоналу та ризики [17]. Важливим елементом є також якість використовуваних методів та інструментів, а також визначення результативності через ключові показники ефективності. Здійснюючи оцінку, важливо враховувати зворотній зв'язок від користувачів та порівнювати результати з аналогічними підприємствами. На основі отриманих висновків слід розробити план виправлень та поліпшень для постійного вдосконалення системи, забезпечуючи її стійкість та адаптивність до змін в середовищі.

Висновки до 1 розділу

Формування збройних сил є одним із ключових завдань кожної держави, що прагне забезпечити свою обороноздатність. Історично способи

комплектування армій змінювалися залежно від політичних, економічних, соціальних та культурних умов.

У таких обставинах застосовуються як примусові, так і добровільні моделі залучення людських ресурсів. Примусовий рекрутинг базується на законодавчих актах і передбачає обов'язкову мобілізацію громадян у разі воєнного стану чи надзвичайної ситуації. Цей підхід дозволяє оперативно залучити необхідну кількість персоналу, але може спричинити соціальну напругу через обмеження особистих свобод. Добровільний рекрутинг є більш гнучкою моделлю, яка ґрунтується на особистій мотивації громадян до участі у військових чи гуманітарних ініціативах. Добровольці зазвичай демонструють високий рівень лояльності та ефективності завдяки своїй внутрішній мотивації.

Сучасні технології відкривають нові можливості для оптимізації рекрутингових процесів навіть у складних умовах конфлікту. Використання цифрових платформ, гейміфікація процесів відбору та цільова комунікація дозволяють залучати більше кандидатів із різними рівнями підготовки. Водночас важливо враховувати етичні аспекти рекрутингу під час конфліктів. Примусова мобілізація може порушувати права окремих груп населення, таких як жінки, діти чи особи з обмеженими можливостями. Тому необхідно забезпечити прозорість процедур відбору та надавати психологічну підтримку мобілізованим громадянам. Історичний аналіз методів рекрутингу демонструє їхню еволюцію від примусових практик до більш гнучких і добровільних моделей комплектування армії. У сучасному світі тенденція до професіоналізації збройних сил стає дедалі виразнішою, хоча загальна військова повинність продовжує відігравати важливу роль у періоди криз.

Для України важливим є пошук балансу між різними моделями рекрутингу з урахуванням історичного досвіду та сучасних викликів. Основними напрямками вдосконалення системи комплектування війська мають стати впровадження сучасних інформаційних технологій, розробка програм соціальної підтримки

новобранців і їхніх родин, а також підвищення професіоналізації військової служби відповідно до стандартів НАТО та ЄС. Ефективний рекрутинг є ключовим інструментом забезпечення національної безпеки та обороноздатності держави. Його вдосконалення має стати пріоритетним завданням державної політики у сфері безпеки та оборони.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ У СФЕРІ РЕКРУТИНГУ В УКРАЇНІ

Сучасні виклики в сфері національної безпеки України, зокрема у контексті російсько-української війни, обумовлюють необхідність трансформації системи військового рекрутингу. Ефективне комплектування Збройних Сил України (ЗСУ) вимагає інтеграції новітніх підходів, що враховують соціально-психологічні особливості громадян, сучасні технології та міжнародний досвід. Цей розділ присвячений аналізу ключових аспектів вдосконалення рекрутингових практик, зокрема через призму соціально-психологічних чинників, які впливають на мотивацію громадян до військової служби.

2.1. Вплив російсько-української війни на систему військового рекрутингу

Російсько-українська війна, яка розпочалася у 2014 р. та значно ескалувала у 2022 р., стала одним із наймасштабніших конфліктів у сучасній Європі. Цей збройний конфлікт не лише змінив геополітичний ландшафт регіону, але й суттєво вплинув на внутрішні процеси в Україні, зокрема на систему військового рекрутингу. У цьому розділі розглядаються ключові зміни, проблеми та перспективи розвитку системи рекрутингу в умовах війни.

До початку російської агресії в Україні діяла змішана система комплектування Збройних Сил України (ЗСУ), яка поєднувала призов на строкову службу та контрактну службу. Проте після анексії Криму та початку бойових дій на Донбасі система рекрутингу зазнала значних змін. У 2014–2015 рр. було проведено кілька хвиль мобілізації, що дозволило оперативно збільшити чисельність ЗСУ. Водночас виникла потреба у реформуванні процесів набору та підготовки військовослужбовців.

Починаючи з 2016 р., Україна поступово переходила до професійної армії, зменшуючи залежність від строкової служби. Однак повномасштабне вторгнення Росії у 2022 році змусило уряд повернутися до масового призову та мобілізації, що стало ключовим інструментом для забезпечення обороноздатності держави.

Повернення до масштабних мобілізаційних заходів вимагало від військово-політичного керівництва країни миттєвої перебудови нормативно-правового поля, оскільки законодавство мирного часу не відповідало масштабам загрози. Іваненко Б. Б. в своїй роботі розглядає, як змінювалося правове регулювання військового обліку та призову в Україні після 2022 року. Автор доводить, що адаптація законодавства відбувалася в умовах критичного дефіциту часу, тому державі довелося шукати баланс між посиленням контролю і збереженням прав людини. Дослідник зазначає, що саме цей правовий рух заклав основу для подальшої цифровізації облікових процесів [14, с. 63].

У період активних бойових дій система військового рекрутингу зіштовхнулася з низкою викликів, представлених на рис.2.1.

При цьому характер згаданих викликів має глибоке коріння не лише в організаційній структурі оборонного відомства, а й у загальних трансформаціях людського капіталу країни. Зокрема, Н. Зацепіна та С. Коваль у своїй праці розкривають соціально-демографічні виклики формування мобілізаційного потенціалу України. Автори показують, як масова еміграція, внутрішні переселення та демографічні втрати зменшили кількість потенційних призовників. Науковці наголошують, що за таких умов класичний підхід до комплектування війська починає давати збої через об'єктивне зменшення кількості працездатного населення [13, с. 81].



Рис.2.1. Проблеми військового рекрутингу

Джерело: розроблено автором

З початком повномасштабного вторгнення виникла необхідність у швидкому нарощуванні чисельності військових підрозділів. Це вимагало створення нових механізмів обліку, відбору та підготовки особового складу.

Окрім демографічних проблем, серйозною загрозою для військового набору є посилення інформаційної війни довкола мобілізації. На цей аспект звертає увагу В. Ф. Залужний, констатує, що ворог цілеспрямовано поширює фейки, спрямовану на дискредитацію мобілізаційних заходів в Україні, що штучно підживлює внутрішні соціальні конфлікти та деформує суспільні настрої. Генерал наголошує, що в реаліях війни на виживання з агресором, який володіє більшим людським потенціалом, будь-які спроби маніпуляцій темою негайної демобілізації без створення принципово нової кадрової архітектури армії є політичним популізмом. Відтак, стабілізація системи рекрутингу вимагає не лише організаційних, а й глибоких інформаційно-захисних реформ [72].

У відповідь на проблеми війни Україна впровадила низку інноваційних рішень у сфері військового рекрутингу, представлених на рис.2.2.

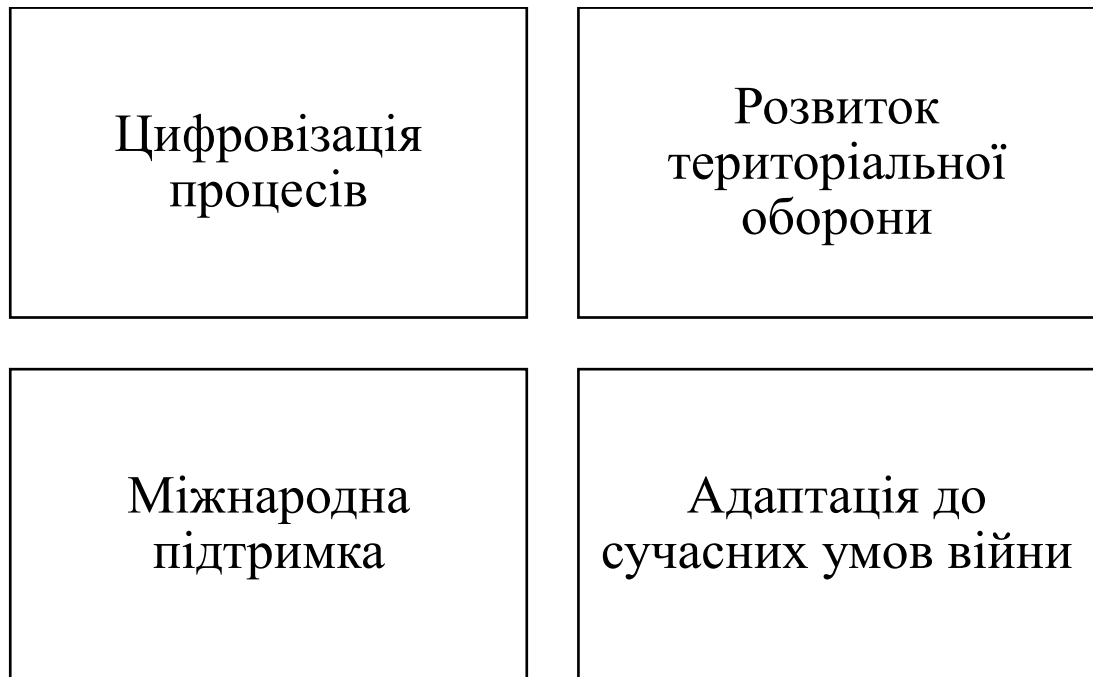


Рис.2.2. Інноваційні рішення у сфері військового рекрутингу

Джерело: розроблено автором

Запровадження електронних реєстрів військовозобов'язаних суттєво підвищило ефективність обліку та мобілізації. Зокрема, використання платформи «Дія» для інформування громадян про мобілізаційні заходи стало важливим кроком у цифровізації цієї сфери.

Запровадження таких діджитал-інструментів дозволило частково стабілізувати систему, що відзначають і провідні західні аналітики, які досліджують архітектуру українського спротиву. Так, американська дослідниця Д. Массікот у своєму аналізі людських ресурсів під час затяжних конфліктів підкреслює, що Україна продемонструвала унікальний рівень технологічної адаптивності. На її думку, використання цивільних цифрових платформ для військового обліку частково вирішило проблеми застарілих паперових систем, але тривала війна все одно створює проблеми з ротацією кадрів та збереження якісних характеристик особового складу [60].

Формування підрозділів територіальної оборони дозволило залучити до захисту країни місцеве населення, яке не могло або не бажало приєднуватися до регулярних частин ЗСУ.

Україна отримала значну допомогу від міжнародних партнерів у вигляді навчальних програм для військових інструкторів, постачання обладнання та обміну досвідом.

Система рекрутингу була змінена з урахуванням потреб сучасного поля бою, включаючи підготовку фахівців із використання безпілотників, кібербезпеки та інших високотехнологічних напрямків.

Війна суттєво змінила ставлення суспільства до військової служби. Попри складнощі, спостерігається високий рівень довіри до ЗСУ серед населення. Водночас виникають питання щодо соціального захисту військовослужбовців та їхніх сімей, реабілітації ветеранів і забезпечення гідних умов служби.

Незважаючи на необхідність мобілізації в умовах війни, довгострокова мета полягає у формуванні професійної армії з високим рівнем підготовки. Активна інформаційна кампанія щодо ролі ЗСУ у захисті держави сприятиме залученню нових кадрів. Україна повинна продовжувати інтеграцію до євроатлантичної системи безпеки, використовуючи досвід країн НАТО для вдосконалення системи рекрутингу. Модернізація навчальних центрів і створення нових програм підготовки дозволять забезпечити якісний рівень підготовки особового складу. Забезпечення рівних умов для чоловіків і жінок у військовій службі сприятиме більш ефективному використанню людських ресурсів. Російсько-українська війна стала каталізатором значних змін у системі військового рекрутингу України. Попри численні проблеми, країна змогла адаптуватися до нових умов і запровадити низку інноваційних рішень. Однак для забезпечення довгострокової обороноздатності необхідно продовжувати реформування цієї сфери, орієнтуючись на сучасні проблеми та міжнародний досвід. Таким чином, розвиток системи рекрутингу є ключовим елементом зміцнення національної безпеки України в умовах триваючого конфлікту та глобальних змін у сфері безпеки й оборони.

2.2. Іноземний досвід залучення громадян до військової служби

Україна має значний досвід у проведенні мобілізаційних кампаній та залученні громадян до лав Збройних Сил. У період активної фази російсько-української війни були впроваджені нові підходи до рекрутингу, зокрема створено територіальні центри комплектування та соціальної підтримки. Також було розроблено низку інформаційних кампаній, спрямованих на популяризацію військової служби.

Однак аналіз показав, що попри певні успіхи, значна частина цих заходів залишилась малоефективною через відсутність комплексного підходу та обмежені ресурси. Наприклад, інформаційні кампанії часто не враховували специфіку цільової аудиторії, а матеріально-технічне забезпечення центрів комплектування залишалось на низькому рівні.

Для вдосконалення рекрутингових практик було вивчено досвід країн НАТО, зокрема США, Канади, Великої Британії та Польщі. Проте, екстраполяція закордонних моделей на національний ґрунт вимагає попереднього чіткого структурування внутрішніх деструктивних чинників та бар'єрів, які наразі ускладнюють процеси залучення особового складу безпосередньо в Україні. У цьому контексті фундаментальними є теоретичні та прикладні розробки А. Баргилевича (2025), присвячені підвищенню ефективності комплектування ЗСУ особовим складом. Автор здійснює глибокий SWOT-аналіз мобілізаційних та контрактних механізмів, виокремлюючи шість основних груп деструктивних чинників, що негативно впливають на рівень укомплектованості: управлінські, системно-організаційні, інформаційно-комунікаційні, психологічні, соціально-економічні, а також специфічні проблеми доукомплектування й ротації підрозділів. Дослідник наголошує, що зниження питомої ваги добровільного залучення громадян (другої кадрової категорії) прямо пов'язане із падінням загального ступеня довіри населення до процедур відбору та підготовки, що вимагає розроблення прозорих правил проходження служби та посилення соціально-економічних преференцій для родин військовослужбовців [8, с. 27].

У цих країнах активно використовуються сучасні технології для залучення молоді на військову службу, зокрема через соціальні мережі та спеціалізовані онлайн-платформи.

Також важливою складовою є система пільг та заохочень для військовослужбовців: доступ до якісної освіти, медичного обслуговування, іпотечних програм тощо. Крім того, у багатьох країнах діють програми професійної адаптації для ветеранів після завершення служби.

Особливий інтерес викликає досвід Ізраїлю, де військова служба є обов'язковою для більшості громадян і розглядається як важливий етап соціалізації молоді. Успіх цієї моделі базується на високому рівні патріотизму населення та ефективній системі підготовки військовослужбовців.

Аналіз чинного законодавства України у сфері оборони та мобілізації показав, що нормативно-правова база потребує вдосконалення для забезпечення більш ефективного функціонування системи рекрутингу. Зокрема, необхідно оновити законодавство щодо соціального захисту військовослужбовців, спростити процедури укладання контрактів і забезпечити правову підтримку ветеранів.

Крім того, актуальним є питання гармонізації українського законодавства із нормами країн-членів НАТО у сфері оборони та комплектування збройних сил.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє окреслити основні напрями вдосконалення рекрутингових практик в Україні з урахуванням як вітчизняного досвіду, так і найкращих світових практик. Подальша реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності системи комплектування Збройних Сил України в умовах сучасних викликів.

Збройні сили Німеччини перетворилися на звичайного роботодавця через серйозні зміни в європейській геополітиці, які змусили німецьку наукову спільноту критично переоцінити кадрову спроможність держави. Професор міжнародної політики К. Масала у своїх дослідженнях феномену німецького оборонного розвороту наголошує, що виконання Німеччиною нових зобов'язань у межах НАТО безпосередньо впирається в можливість залучати кваліфікованих

людей. Він доводить, що за умов відсутності прямого примусу Бундесвер змушений повністю змінювати філософію відбору. Цю позицію деталізує Т. Дайсон, аналізуючи структурні причини кадрового дефіциту в Німеччині. Автор зазначає, що затяжний перехід до повністю професійної моделі послабив зв'язок між суспільством та армією, перетворивши військову службу на низькопривабливу кар'єрну альтернативу для сучасної молоді [52, р. 715].

Упродовж багатьох років Німеччинна докладаеть значних зусиль, аби залучити до своєї лави більш кваліфіковану молодь. Однак, при всіх намаганнях, досягнуті результати залишаються достатньо обмеженими. За планами Міністерства оборони Німеччини, чисельність військових має зрости до 203 000 осіб до 2031 р., тоді як на сьогодні їх кількість становить лише близько 180 000, причому з кінця 2021 р. цей показник навіть дещо знизився. Щоб привернути увагу молоді та зацікавити цікавих новобранців, Німеччинна активно займається популяризацією своєї діяльності серед школярів, організовуючи лекції, тренінги та інформаційні сесії в навчальних закладах [62]. Німеччинна розширює інформаційно-просвітницьку роботу через спеціальні програми, які знайомлять школярів та студентів із військовою справою та роллю армії у забезпеченні безпеки країни. Наприклад, під час лекцій спеціальні офіцери розповідають учням про актуальні загрози, з якими стикається Німеччина, та про те, як Німеччинна реагує на ці проблеми. До пандемії 2019 року Німеччинна щорічно проводив близько 3500 лекцій у школах по всій країні, а з початком російської агресії в Україні їх кількість зросла до 4000 [62].

Таким чином дискусії про організацію такого навчання все ще продовжуються. Питання модернізації, фінансування та реновації Німеччинни тривалий час залишалося проблемним, і частково це пов'язано з історичним спадком Німеччини як колишнього агресора. Після об'єднання Німеччини у 1990 р., національну ідентичність часто сприймали крізь призму історичних трагедій, таких як війни та Голокост. Особливо представники лівого політичного спектру розглядали державу як передвісника минулих конфліктів, що підкреслювалося заявами про захист конституційних цінностей, а не самої нації. Такі державні

діячі, як федеральний президент Франк-Вальтер Штайнмаєр, наголошували, що захищати слід передусім демократію та права, а не національні символи. Однак це, як вважає військовий історик М. Нейцель, надто абстрактний підхід, який не здатен мотивувати на активну оборону. На його думку, мало хто піде на поле бою заради абстрактних цінностей, таких як конституція. Саме ця криза ідеологічної мотивації та відсутність чіткої національної ідентичності у військовому середовищі стали центральною темою сучасних німецьких історичних досліджень. Військовий історик М. Нейцель (S. Neitzel) у своїй фундаментальній праці детально розкриває еволюцію поняття «військової доблесті» та мотивації німецьких солдатів від часів Кайзеррайху до сучасності. Дослідник обґрунтовує, що суто юридичний підхід до розуміння військового обов'язку (концепція «громадянина в уніформі») позбавив службу емоційного та патріотичного фундаменту, що критично ускладнює рекрутинг в епоху повернення великих конвенційних загроз [64].

Коли йдеться про модернізацію армії Німеччини, мається на увазі не тільки матеріальна складова цього питання, але й потреба переосмислити роль політичних лідерів у формуванні патріотичних цінностей. Висловлювання міністра оборони Бориса Пісторіуса (які звучали до початку російської війни в Україні) про необхідність підтримки військової доблесті викликали значну критику з боку пацифістських кіл, до яких він сам належить, як і багато представників дослідницької галузі миру та конфлікту, наприклад Ніколь Дейтельхофф. Уряд Німеччини пообіцяв виділити близько 20 000 солдатів у складі трьох повністю оснащених бригад для зміцнення східного флангу Альянсу до 2027 р. Це включає танки, артилерію, бойові машини та інше військово-спорядження. Військовий історик Нейцель наголошує, що хоча ця кількість виглядає значною, вона блідне у порівнянні з часами холодної війни, коли Німеччина могла виставити дванадцять дивізій. Подібна підготовка потребує серйозного фінансування та зростання суспільної підтримки обороноздатності країни [62]. Проблема нестачі кадрів у Німеччині є особливо актуальною на тлі збройних конфліктів і зростання глобальних загроз.

Основними причинами цієї ситуації є гостра конкуренція з приватним сектором, яка пропонує привабливі умови праці, включаючи гнучкий графік, догляд за дітьми та вищу заробітну плату.

До того ж, війна в Україні у багатьох німців викликала занепокоєння перспективою участі в бойових діях у випадку якщо росія поширить свою агресію на країни Європи, зокрема лише 29% громадян висловили готовність захистити свою країну у разі збройної агресії, тоді як решта зазначили, що воліли б залишити її. Щорічно близько 20 000 військовослужбовців залишають Німеччину, а в 2022 р. зросла кількість заяв про відмову від служби через побоювання збройних конфліктів [19]. Обов'язковий військовий призов у Німеччині був скасований (призупинений) у 2011 р., тож у сьогоднішній час стала необхідність відновлення уваги до цього питання. Серед заходів, які вже згадуються, – підвищення відомості громадськості про діяльність Німеччини за допомогою інтерв'ю, активної присутності в соціальних мережах, а також проведення масштабної інформаційної кампанії. Німеччина націлений на те, щоб зробити військову службу більш привабливою як для молоді, так і для досвідчених фахівців, акцентуючи увагу на прозорих умовах служби, кар'єрних перспективах можливостей професійного зростання. Міністр оборони Борис Пісторіус підкреслив: «Мало хто знає, що Німеччина пропонує понад 1000 вакансій, які охоплюють таку сферу, як ІТ, логістика, управління, медицина, спецпідрозділи тощо». Крім того, у військових структурах Німеччини працюють не лише військові, а й цивільні фахівці – механіки, садівники, кухарі, фармацевти, пожежники тощо. На додачу, армія створює сучасні інформаційні ресурси, які містять детальну інформацію про можливості для кар'єрного зростання, різні напрямки служби та умови праці в Німеччині, що робить професію військовослужбовця більш прозорою і привабливою для молоді.

Сучасна система Німеччини передбачає гнучкі умови роботи, включно з 41-річним робочим тижнем для військовослужбовців, а також 39 годин для цивільних, які працюють за контрактом. Деякі з них мають можливість працювати з дому, на умовах неповного робочого дня, або за гнучким графіком.

Крім цього, в казармах відкриваються дитячі центри та забезпечуються догляд за дітьми. Німеччина також пропонує проходження етапів професійного стажування, яке є важливою складовою для успішної кар'єри в Німеччині. Важливим чинником залучення до служби є конкурентоспроможні заробітні плати, які є вищими за середні, наприклад у поліції. Так, солдати отримують у середньому від 2328,82 євро (для новачків) до 7312,27 євро брутто (для морських капітанів з досвідом понад 15 років). Залежно від посади та кваліфікації цивільні працівники можуть розраховувати на заробітну плату від 1284 євро до 4511 євро [62].

Щоб вирішити ці проблеми, німецька влада і військові почали щороку ретельно перевіряти матеріально-технічного стану казарм та умов життєдіяльності особового складу. Уповноважена з питань оборони в німецькому уряді Є. Хьогль у своїй офіційній щорічній доповіді перед Бундестагом прямо вказує на те, що незадовільний стан інфраструктури (бюрократизовані процедури, повільне оновлення техніки та побутові проблеми в казармах) відлякує новобранців навіть більше, ніж страх війни Högl, 2024). З огляду на це, як зазначається у стратегічних заявах міністра оборони Б. Пісторіуса (B. Pistorius), уряд Німеччини вимушений кардинально перебудувувати фінансові та соціальні інструменти: впровадження підвищених тарифів сімейного догляду, компенсацій за гнучкі графіки та масштабне підвищення окладів з 2024 року розглядаються як єдиний реальний шлях стабілізації кадрового ядра армії до 2031 року [65].

Попри ці заходи, на заваді розвитку кадрового потенціалу стоять проблеми бюрократичного характеру – відома «німецька бюрократія» та довгі роки недофінансування. Російське вторгнення в Україну стало «сигналом» свого роду для Німеччини щодо необхідності зміцнення Німеччини, відбулося в загальному підвищення поваги та підтримки з боку суспільства до збройних сил. Висновки та перспективи. Досвід Німеччини свідчить про те, що залучення громадян до військової служби вимагає гнучких і сучасних підходів, які відповідають

потребам та очікуванням молоді. Попри значні зусилля, результати залишаються помірними, що вказує на необхідність подальшого вдосконалення стратегії [62].

2.3. Соціально-психологічні напрями рекрутингу

Російсько-українська війна стала значним викликом для національної безпеки України, що зумовило стрімкі трансформації у військовій сфері, зокрема у системі рекрутингу. Зважаючи на масштабність та тривалість конфлікту, виникла необхідність адаптації існуючих механізмів мобілізації та комплектування Збройних Сил України (ЗСУ) до нових умов.

Система військового рекрутингу в Україні зазнала впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. До внутрішніх належать зміни у законодавчій базі, соціально-економічні умови, а також потреба в ефективнішій комунікації між державними структурами та громадянами. Зовнішні фактори включають активізацію інформаційної війни з боку Російської Федерації, міжнародну підтримку України та зміни у глобальній системі безпеки.

Для аналізу впливу російсько-української війни на систему військового рекрутингу мною було проведено емпіричне дослідження, яке включало:

1. Аналіз статистичних даних щодо мобілізації та добровільного вступу до лав ЗСУ у період з 2014 по 2023 рр.

2. Вивчення змін у мотиваційних чинниках громадян щодо служби в армії.

Результати дослідження свідчать про суттєве збільшення кількості добровольців у період активних бойових дій, що підтверджує високий рівень патріотизму серед населення. Водночас виявлено низку проблем, таких як недостатня обізнаність громадян про процедури мобілізації та недоліки у координації між різними структурами.

Для глибшого розуміння ставлення громадян до військової служби мною було розроблено опитування, яка охоплювала наступні аспекти:

- мотивація до вступу на службу;
- рівень довіри до державних інституцій;

- оцінка умов служби та соціального забезпечення військовослужбовців;
- вплив інформаційної кампанії на рішення щодо служби в армії.

Опитування проводилося серед різних вікових груп у декількох регіонах України з метою отримати інформацію про ефективність рекрутингових практик. Результати показали, що молодь віком до 30 років є найбільш мотивованою групою, однак значна частина респондентів вказала на необхідність покращення умов служби та соціальних гарантій [30, с. 41].

Зниження впливу цих деструктивних чинників та успішна адаптація громадян до умов воєнного стресу безпосередньо залежать від внутрішнього психологічного ресурсу особистості, відомого в науковому дискурсі як життєстійкість. Особливого значення у цьому контексті набуває праця Є. А. Євтушенко, яка досліджує життєстійкість особистості як психологічний феномен та аналізує її динаміку в умовах воєнного стресу. Авторка обґрунтовує, що високий рівень індивідуальної життєстійкості допомагає людині краще справлятися зі стресом, який дозволяє людині трансформувати почуття страху та невизначеності в усвідомлену готовність до дії. Дослідниця наголошує, що державні рекрутингові стратегії мають спиратися на розвиток саме цього емоційного компонента, підтримуючи психологічний баланс потенційних кандидатів [12, с. 115].

На основі отриманих даних було виділено основні проблеми:

1. Недостатня ефективність інформаційної кампанії щодо популяризації військової служби.
2. Нерівномірний розподіл мобілізаційного навантаження між регіонами.
3. Відсутність єдиної стратегії інтеграції ветеранів у цивільне життя після завершення служби.
4. Недостатнє матеріально-технічне забезпечення військових комісаріатів.

Значний внесок у розвиток системи рекрутингу зробили волонтерські організації, які активно долучилися до процесу мобілізації та підготовки військовослужбовців. Крім того, створення територіальної оборони стало

важливим кроком у формуванні нової моделі комплектування армії, яка базується на залученні місцевого населення до захисту своїх регіонів.

Досвід країн НАТО, зокрема Польщі, Литви та Естонії, свідчить про ефективність впровадження сучасних технологій у процес рекрутингу, таких як цифровізація процедур мобілізації та використання соціальних мереж для комунікації з населенням. Також важливим є досвід США щодо створення резервних сил, які можуть бути швидко мобілізовані у разі загрози.

На основі проведеного аналізу пропонується концепція реформування системи військового рекрутингу в Україні, яка включає:

1. Створення єдиного інформаційного порталу для громадян, де буде доступна вся необхідна інформація про процедури мобілізації та умови служби.
2. Розробка програм мотивації для молоді, зокрема через освітні заходи та фінансові стимули.
3. Посилення співпраці з волонтерськими організаціями та міжнародними партнерами для обміну досвідом та ресурсами.

Законодавча база України щодо військового рекрутингу потребує перегляду з метою її адаптації до сучасних викликів. Зокрема, необхідно вдосконалити норми щодо соціального захисту військовослужбовців та їхніх сімей, а також створити правові механізми для залучення резервістів і добровольців [31, с. 9].

Російсько-українська війна стала каталізатором для реформування системи військового рекрутингу в Україні. Проведений аналіз свідчить про необхідність комплексного підходу до вирішення існуючих проблем через поєднання вітчизняного та міжнародного досвіду, вдосконалення законодавства та активізацію інформаційної роботи з населенням.

Емпіричне дослідження є ключовим етапом у визначенні ефективних рекрутингових практик для залучення громадян на військову службу. У межах цього дослідження було проведено аналіз поточного стану рекрутингових кампаній в Україні, зокрема в умовах російсько-української війни. Основними методами збору даних стали опитування громадян, інтерв'ю з представниками

військових комісаріатів і аналіз статистичних показників щодо комплектування Збройних Сил України.

Результати дослідження показали, що основними перешкодами для вступу на військову службу є недостатня поінформованість громадян про умови служби, відсутність довіри до військових структур та страх перед бойовими діями. Водночас значна частина респондентів висловила готовність до служби за умови покращення соціальних гарантій та збільшення рівня матеріального забезпечення.

Головною проблемою, яка потребує вирішення, є низький рівень мотивації громадян до вступу на військову службу. Це зумовлено як об'єктивними (ризиком для життя, фізичні навантаження), так і суб'єктивними чинниками (недостатня інформаційна кампанія, негативні соціальні стереотипи). Крім того, існують системні проблеми в організації рекрутингових процесів, зокрема недостатнє використання сучасних технологій для пошуку та залучення кандидатів.

Також важливим аспектом є відсутність уніфікованої концепції рекрутингу, яка б враховувала як потреби Збройних Сил України, так і очікування потенційних кандидатів. На сьогоднішній день спостерігається фрагментарність підходів до рекрутингу, що ускладнює досягнення стратегічних цілей.

Соціологічне дослідження було проведено з метою визначення ставлення населення до військової служби та виявлення факторів, які впливають на рішення громадян про вступ до лав Збройних Сил України. Опитування охоплювало різні вікові групи, регіони та соціальні категорії населення.

Результати засвідчили, що молодь віком від 18 до 25 років є найбільш перспективною категорією для залучення на військову службу. Водночас серед цієї групи спостерігається високий рівень недовіри до державних інституцій та недостатнє розуміння переваг військової служби. Старші вікові групи частіше висловлюють підтримку Збройним Силам, але мають обмежену фізичну можливість долучитися до служби [32, с. 17].

Різниця між словами про патріотизм і готовністю реально йти воювати вимагає диференційованого підходу до психологічної підготовки молодіжного сегмента мобілізаційного ресурсу. На цьому акцентує увагу І. В. Ващенко, досліджуючи психологічну готовність молоді до військової служби в умовах затяжного збройного конфлікту. Науковець доводить, що формування стійкої мотивації у віковому діапазоні від 18 до 30 років не може базуватися лише на гаслах. Воно потребує заздалегідь розв'язати внутрішні суперечності через демонстрацію прозорих умов служби, технологічності сучасної армії та чітких соціальних гарантій, що дозволяє значно знизити рівень суспільної тривожності [9, с. 48].

Серед основних мотиваторів для вступу на службу респонденти назвали патріотизм, бажання захистити свою родину та країну, а також можливість отримати стабільний дохід і соціальні гарантії. Натомість основними бар'єрами були названі страх перед бойовими діями, невизначеність щодо майбутнього після служби та недостатня поінформованість про умови контракту.

Підтримка соціального зв'язку грає важливу роль у профілактиці депресивних станів. Спілкування з друзями та родиною, навіть віддалено, допомагає відчувати підтримку та зменшує відчуття самотності. Важливо розвивати позитивні взаємини, які створюють безпечне емоційне середовище [35, с. 23].

Фізична активність має велике значення для психічного здоров'я у юнацькому віці. Регулярна вправа сприяє виробленню ендорфінів, які покращують настрій та допомагають впоратися з тривожністю. Прогулянки на свіжому повітрі, спортивні ігри чи йога можуть бути ефективними засобами зняття напруги та стресу.

Як це все застосувати на практиці при підготовці військових знаходить своє детальне відображення у сучасних методичних розробках. Зокрема, О. О. Кравчук та В. В. Марчук у своєму дослідженні психологічних бар'єрів військової служби під час війни пропонують комплексну систему профілактики тривожних та депресивних станів у військовозобов'язаних. Автори деталізують методики

зниження страху через тренінги емоційної грамотності, дихальні вправи та раціонально-інтуїтивні техніки самоконтролю. Вони доводять, що інтеграція таких адаптивних стратегій управління стресом безпосередньо у рекрутинговий процес (на етапі попереднього відбору та адаптації новобранців) суттєво підвищує боєздатність підрозділів [17, с. 145].

Важливим аспектом в профілактиці є відкритість щодо власних емоцій та здатність звертатися за допомогою. Створення позитивного емоційного середовища, де можна відверто обговорювати свої почуття, допомагає побудувати ефективні механізми подолання стресу. Психологічна підтримка та консультування можуть бути корисними для тих, хто стикається зі складнощами у власному емоційному стані.

Настання важких періодів вимагає від суспільства та уряду системних заходів забезпечення допомоги та підтримки. Реалізація програм та ініціатив, спрямованих на збереження психічного здоров'я молоді в умовах війни, є важливою частиною стратегії боротьби з тривожністю та депресивними станами. Посилення соціальної інфраструктури та створення умов для доступу до освіти та розвитку може сприяти створенню стійкого психологічного фундаменту для молоді в умовах невпевненості та стресу [36].

Необхідно також звертати увагу на розробку адаптивних стратегій управління стресом та вироблення ресурсів саморегуляції. Навчання технік релаксації, дихальних вправ, а також навичок ефективного управління часом може допомогти молоді більш ефективно впоратися із складнощами.

Важливо активно працювати з питань патріотичного виховання, сприяючи формуванню в молоді почуття гідності та віри в свій внесок у будівництво майбутнього.

Всі ці аспекти сприяють створенню комплексного підходу до профілактики страху військової служби та депресивних станів у молоді під час воєнного конфлікту. Ретельне вивчення та розробка програм, які охоплюють всі аспекти психічного здоров'я, може сприяти покращенню загального

благополуччя та розвитку стійкості серед молодого покоління в умовах складних викликів.

Важливим елементом профілактики є надання освітніх ресурсів для розуміння та впорядкування власних емоцій. Ініціативи, спрямовані на підвищення емоційної грамотності, можуть допомагати молоді краще розуміти свої почуття та знаходити конструктивні способи їх вираження. Інформаційні кампанії та тренінги з розвитку емоційної інтелігентності можуть стати ефективними засобами впливу.

Додатково, створення платформ для творчого вираження може сприяти відволіканню та розвагам, що також є важливими для збереження психічного здоров'я. Художні та творчі заняття, літературні гуртки чи музичні проекти можуть служити не лише формою вираження, а й джерелом радості та задоволення [37].

Продовжуючи цей інтегрований підхід, важливо підтримувати здоровий спосіб життя. Збалансована харчова дієта, відмова від шкідливих звичок та регулярна фізична активність сприяють фізичному та психічному здоров'ю. Важливо розуміти, що здоровий організм сприяє здоров'ю розуму, особливо в умовах стресу та невизначеності.

Особлива увага має бути приділена ініціативам щодо освіти про травматичний стрес та методів його подолання. Надання знань про те, як впоратися зі стресом та реагувати на травмуючі ситуації, може підвищити рівень самосвідомості та підготовленості до емоційних викликів.

Для підтримки юнацького покоління в умовах воєнного конфлікту важливо створювати платформи для їхнього активного участі та власного голосу у суспільстві. Залучення молоді до прийняття рішень та участь у громадському житті може збільшити їхню самооцінку та почуття сенсу.

Необхідно забезпечувати доступ до психологічної підтримки та консультування для тих, хто переживає складнощі через воєнний конфлікт. Створення безпечних просторів для вираження емоцій та отримання фахової допомоги є важливою складовою системи підтримки.

У ситуаціях війни важливо пам'ятати про інклюзивний підхід до різних груп молоді, зокрема, до тих, хто може переживати особливий стрес через соціокультурні чи етнічні відмінності. Для створення стійкої психологічної опори в умовах воєнного конфлікту важливо також покласти акцент на розвиток громадської свідомості щодо психічного здоров'я. Інформаційні кампанії, лекції та тренінги можуть сприяти розумінню та прийняттю потреби в психологічній підтримці.

Створення мережі взаємодопомоги та підтримки в молодіжному середовищі є ефективним засобом зменшення відчуття ізоляції. Групові сесії, форуми та спільні заходи сприяють формуванню позитивного співтовариства, яке може виступати як підтримуюча структура.

Важливою є також участь родин у психологічній реабілітації молоді. Спільні заняття, дискусії та розвиток навичок сімейного спілкування можуть покращити психологічний клімат у сім'ї та забезпечити ефективну підтримку.

У ситуаціях воєнного конфлікту, акцент на розвиток навичок управління стресом і важкими емоціями може значно полегшити процес адаптації. Навчання технік медитації, свідомого дихання та стратегій саморегуляції дозволяє молоді більш ефективно впоратися з внутрішнім напруженням та тривожністю [39, с. 89].

У контексті періоду війни та стресових умов, подолання страху військової служби та профілактика депресивних станів в осіб юнацького віку виявляються особливо важливими завданнями. Перш за все, необхідно створити ефективну систему психологічної підтримки, доступну для молоді. Групові та індивідуальні консультації, психотерапія та тренінги допомагають знизити рівень страху військової служби та уникнути розвитку депресивних станів.

Далі, важливо забезпечити освітню роботу щодо вивчення стратегій управління стресом та підвищення резиліентності. Навички адаптації до складних ситуацій та позитивне мислення сприяють збереженню психічного здоров'я.

Також, рекомендується розвивати соціальну мережу та підтримувати позитивні міжособистісні зв'язки. Це може включати в себе участь у групових заходах, спільних ініціативах та волонтерській діяльності.

Невід'ємною частиною стратегії є фізична активність та збалансоване харчування. Фізична рухливість сприяє виділенню ендорфінів, поліпшує настрій та допомагає в подоланні страху військової служби.

Крім того, важливо розглядати важливість впровадження програм психосоціальної підтримки в освітніх інституціях. Психологічні тренінги, які спрямовані на розвиток стресостійкості та емоційного інтелекту, можуть бути включені у навчальний план.

Розробка та впровадження інформаційних кампаній щодо збереження психічного здоров'я також відіграють значущу роль. Важливо висвітлювати питання психічного здоров'я у медіа та соціальних мережах, створюючи позитивне ставлення до допомоги та самопізнання.

Окрім цього, ініціювання спільних заходів та проектів з іншими установами та організаціями може сприяти підтримці осіб юнацького віку. Розширення мережі ресурсів та послуг з метою підтримки молоді може бути дієвим кроком у подоланні впливу страху військової служби та депресивних станів [40, с. 25].

Важливим аспектом є активна участь батьків та педагогічного персоналу в процесі розвитку психічної стійкості у молоді. Важливо проводити навчання з розпізнавання та ефективного управління стресовими ситуаціями. Сприяння позитивному взаємодії знань та ресурсів може сприяти створенню оптимального середовища для розвитку психологічного здоров'я.

Значущим є впровадження практик з психологічної та психотерапевтичної підтримки. Групові та індивідуальні консультації можуть допомогти особам знаходити конструктивні стратегії подолання страху військової служби та депресивних станів. Також, важливо розробляти та впроваджувати ресурсні центри для надання консультативної допомоги.

Науково-дослідницькі проекти та програми, спрямовані на вивчення та вирішення проблем психічного здоров'я в умовах війни, мають бути поширеними та доступними для широкої аудиторії. Збільшення усвідомленості про психічне здоров'я та запобігання виникненню депресивних станів є важливим завданням у таких умовах.

Учасники отримали практичний досвід використання методик релаксації, медитації та дихальних вправ, що забезпечило їм ефективні інструменти для зниження страху військової служби. Важливим аспектом була акція на збалансоване життя, включаючи раціональне харчування, фізичну активність та соціальну взаємодію [27].

Тренінг не лише дав учасникам конкретні засоби самопомоги, але й підкреслив важливість підтримки оточуючих у складних умовах, що є ключовим елементом профілактики депресивних станів. Результати свідчать про позитивний вплив тренінгу на психічне здоров'я учасників, що може слугувати цінним ресурсом в умовах військових конфліктів.

Отже, висновки до рекомендацій щодо подолання страху військової служби та профілактики депресивних станів у осіб юнацького віку у період війни вказують на необхідність комплексного та індивідуалізованого підходу до психічного здоров'я молоді в умовах конфліктів. Основною важливістю є розвиток та впровадження програм, спрямованих на підтримку емоційного благополуччя.

Ефективність таких програм підтверджена розвитком навичок стресоустійчивості, використанням методик релаксації, технік саморегуляції та медитації. Зокрема, акцент на фізичну активність, збалансоване харчування та забезпечення підтримки від родини та оточення також виявились ефективними.

Наступним кроком є розробка та впровадження освітніх ініціатив, спрямованих на підвищення свідомості щодо психічного здоров'я серед молоді. Попередження стигми та надання доступу до професійної психологічної підтримки визначається як важливий крок у формуванні здорової психіки серед молоді в умовах воєнного конфлікту.

Сучасна державна політика у сфері рекрутингу спрямована на вдосконалення механізмів залучення громадян до військової служби, адаптацію до викликів безпекового середовища та підвищення ефективності кадрового забезпечення Збройних Сил України. Одним із ключових напрямів є впровадження короткострокових контрактів для військовослужбовців, відомих як контракти «18-24». Ця ініціатива дозволяє громадянам проходити службу протягом відносно короткого періоду, що знижує психологічний бар'єр для вступу на військову службу, особливо серед молоді. Такий підхід також сприяє формуванню резерву кваліфікованих кадрів, які можуть бути залучені у разі виникнення надзвичайних ситуацій.

Особливої уваги заслуговує програма «Резерв+», яка передбачає створення оперативного резерву першої черги. Ця ініціатива дозволяє громадянам, які завершили строкову або контрактну службу, продовжувати підтримувати свою бойову готовність через регулярні навчання та тренування. Учасники програми отримують фінансову винагороду та соціальні гарантії, що стимулює їхню мотивацію до співпраці зі Збройними Силами України.

Крім того, держава активно працює над удосконаленням інформаційно-просвітницької роботи серед населення. Кампанії з популяризації військової служби акцентують увагу на можливостях професійного та особистісного розвитку, які відкриває служба в армії. У рамках цих заходів використовуються сучасні комунікаційні платформи, що дозволяє досягати молодіжної аудиторії та формувати позитивний імідж військової служби.

Окрім загальнодержавних ініціатив, важливу роль у вдосконаленні системи рекрутингу відіграють інноваційні підходи окремих військових підрозділів. Вони демонструють гнучкість і адаптивність у реагуванні на потреби сучасного військового середовища.

Однією з новаторських практик є модель підготовки та функціонування малих тактичних груп, відомих як 3 Армійський корпус. Цей формат передбачає створення трьохосібних бойових одиниць, які мають високу мобільність і автономність у виконанні завдань. Такий підхід дозволяє оптимізувати процес

рекрутингу, оскільки акцент робиться на пошук і підготовку висококваліфікованих фахівців, здатних діяти в умовах високого ризику та обмежених ресурсів.

З Армійський корпус активно використовуються у розвідувальних і диверсійних операціях, що вимагають високого рівня взаємодії між членами групи. Для підготовки таких одиниць застосовуються спеціалізовані тренінги та симуляції, які моделюють реальні бойові умови. Це сприяє не лише підвищенню професійного рівня військовослужбовців, але й їхній згуртованості та психологічній стійкості.

Ще одним прикладом інноваційної практики є використання спеціалізованих бойових систем (СБС), які передбачають інтеграцію сучасних технологій у процес підготовки та виконання бойових завдань. СБС включають використання дронів, систем радіоелектронної боротьби та інших високотехнологічних засобів. Для забезпечення ефективної роботи з такими системами проводиться цільовий відбір кандидатів із відповідними технічними знаннями та навичками.

Рекрутинг для СБС орієнтований на молодь із технічними спеціальностями, що дозволяє залучати до лав Збройних Сил України перспективних фахівців у галузі інформаційних технологій, електроніки та інженерії. Такий підхід не лише підвищує технологічний потенціал армії, але й сприяє її модернізації відповідно до стандартів НАТО.

Окремої уваги заслуговує практика формування навчально-тренувальних осередків типу «Центурія». Ці підрозділи спеціалізуються на підготовці лідерів середньої ланки командування через інтенсивні курси з тактики, стратегії та управління персоналом. Основна мета «Центурії» – формування нового покоління командирів, здатних ефективно керувати підрозділами в умовах сучасного бою.

Програма навчання в «Центурії» включає як теоретичну підготовку, так і практичні заняття з використанням симуляцій бойових дій. Особливий акцент робиться на розвитку лідерських якостей, прийнятті рішень в умовах стресу та

формуванні навичок ефективного управління колективом. Такий підхід сприяє створенню професійного ядра армії, яке здатне забезпечити її високу боєздатність у довгостроковій перспективі.

Аналіз нових практик рекрутингу свідчить про те, що Україна активно впроваджує інноваційні підходи до вдосконалення кадрового забезпечення Збройних Сил. Ініціативи на державному рівні, такі як контракти «18-24» і програма «Резерв +», дозволяють залучати ширше коло громадян до служби в армії, враховуючи їхні індивідуальні потреби та можливості.

Водночас окремі практики військових підрозділів демонструють високу ефективність у вирішенні специфічних завдань сучасної війни. Моделі «трійка», СБС і «Центурія» показують, як інновації можуть бути інтегровані в систему рекрутингу для підвищення її адаптивності та результативності.

Перспективи розвитку нових практик рекрутингу полягають у подальшій інтеграції сучасних технологій, розширенні програм професійного розвитку для військовослужбовців і посиленні співпраці з міжнародними партнерами у сфері безпеки й оборони. Це дозволить не лише зміцнити обороноздатність держави, але й створити умови для формування професійної армії нового покоління.

Система військового рекрутингу в Україні зазнала суттєвих змін у відповідь на виклики, спричинені збройним конфліктом. Впровадження територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки, а також інформаційних кампаній, спрямованих на популяризацію військової служби, стали важливими кроками у напрямку модернізації процесу мобілізації. Однак аналіз ефективності цих заходів виявив низку проблем, зокрема:

1. Недостатня індивідуалізація підходу до рекрутингу. Кампанії часто не враховували вікові, освітні та професійні особливості цільової аудиторії.

2. Обмеженість матеріально-технічного забезпечення територіальних центрів комплектування.

3. Низький рівень інформаційної прозорості, що спричиняє недовіру громадян до військових структур.

4. Відсутність єдиної стратегії реінтеграції ветеранів у цивільне життя після завершення служби.

Попри ці виклики, високий рівень патріотизму серед населення України став одним із ключових чинників, що сприяв збільшенню кількості добровольців під час активних бойових дій. Мотивація громадян до військової служби є багатогранним явищем, яке формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Емпіричне дослідження, проведене серед різних вікових груп населення України, дало змогу виокремити основні мотиватори та бар'єри:

- основні мотиватори: патріотизм, бажання захистити родину та країну, можливість отримати стабільний дохід і соціальні гарантії.

- основні бар'єри: страх перед бойовими діями, недовіра до державних інституцій, недостатня поінформованість про умови служби та соціальні гарантії.

Особливо перспективною категорією для залучення до лав ЗСУ є молодь віком від 18 до 30 років. Ця група демонструє високий рівень готовності до служби за умови покращення матеріально-технічного забезпечення та соціальних гарантій. Для вдосконалення системи рекрутингу в Україні пропонується концепція нових практик, що базується на таких принципах:

1. Індивідуалізація підходу: створення персоналізованих пропозицій для різних категорій громадян залежно від їхніх вікових, освітніх та професійних характеристик.

2. Застосування сучасних технологій: активне використання цифрових платформ, соціальних мереж та мобільних додатків для інформування громадян про можливості військової служби.

3. Посилення соціальних гарантій: розробка програм підтримки ветеранів, збільшення матеріального забезпечення військовослужбовців та їхніх сімей.

4. Інформаційна прозорість: поширення достовірної інформації про умови служби, права та обов'язки військовослужбовців.

5. Патріотичне виховання: впровадження програм патріотичного виховання у навчальних закладах.

Особливу увагу слід приділити інтеграції міжнародного досвіду у сфері рекрутингу. Зокрема, досвід країн НАТО (США, Канади, Великої Британії та Польщі) свідчить про ефективність використання сучасних технологій для залучення молоді на військову службу. Наприклад, цифровізація процедур мобілізації та активна присутність у соціальних мережах значно підвищують ефективність комунікації з населенням.

На основі проведеного аналізу запропоновано такі рекомендації:

1. Створення єдиного інформаційного порталу, де громадяни зможуть отримати детальну інформацію про процедури мобілізації, умови служби та соціальні гарантії.

2. Розробка програм мотивації для молоді, включаючи освітні заходи, фінансові стимули та програми професійного розвитку.

3. Посилення співпраці з волонтерськими організаціями для забезпечення ефективної мобілізації та підготовки військовослужбовців.

4. Вдосконалення законодавчої бази щодо соціального захисту військовослужбовців та їхніх сімей.

5. Запровадження короткострокових контрактів для зниження психологічного бар'єра вступу на службу.

6. Розширення програм реінтеграції ветеранів у цивільне життя через професійну адаптацію та підтримку.

Висновки до 2 розділу

Російсько-українська війна стала каталізатором для реформування системи військового рекрутингу в Україні. Проведений аналіз підтверджує необхідність комплексного підходу до вирішення існуючих проблем через поєднання вітчизняного та міжнародного досвіду, вдосконалення законодавства і активізацію інформаційно-просвітницької роботи з населенням.

Інноваційні підходи до рекрутингу повинні враховувати як соціально-психологічні особливості різних груп населення, так і сучасні технологічні

можливості. Інтеграція принципів індивідуалізації, прозорості й мотивації у систему комплектування дозволить не лише збільшити кількість новобранців, але й сприятиме формуванню професійної армії нового покоління.

Водночас важливо враховувати специфіку українського суспільства та історичний контекст для створення стійкої системи рекрутингу, яка відповідатиме сучасним викликам і потребам держави. Залучення молоді до обговорень питань безпеки й оборони сприятиме формуванню позитивного іміджу Збройних Сил України як сучасного роботодавця і важливої складової національної ідентичності.

РОЗДІЛ 3

НОВІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ РЕКРУТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ

Сучасний ринок праці характеризується високою динамічністю, що вимагає адаптації методів рекрутингу до нових умов. Російсько-українська війна суттєво вплинула на економічне середовище, створивши значні виклики для пошуку кваліфікованих кадрів. У таких умовах цифрові технології стали ключовим інструментом для забезпечення ефективності, мобільності та гнучкості процесу рекрутингу. Цей розділ досліджує вплив війни на ринок праці, аналізує основні цифрові інструменти рекрутингу, їх переваги та труднощі використання. Також розглянуто роль соціальних мереж у популяризації військової служби, формуванні патріотичних настроїв та залученні добровольців до лав ЗСУ. На прикладах окремих штурмових бригад продемонстровано ефективність інноваційних підходів до мотивації та рекрутингу, а також запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення цих процесів.

3.1. Використання цифрових технологій у процесі рекрутингу

Сучасний ринок праці характеризується високою динамічністю, що вимагає адаптації методів рекрутингу до нових умов. Російсько-українська війна значно вплинула на економічне середовище, створивши проблеми для підприємств та організацій у пошуку кваліфікованих кадрів. У таких умовах цифрові технології стають невід'ємною складовою процесу рекрутингу, забезпечуючи ефективність, мобільність та гнучкість [19].

Російсько-українська війна спричинила значні демографічні та економічні зміни, що вплинули на ринок праці. Масова міграція, внутрішнє переміщення осіб, зменшення кількості робочих місць у зонах бойових дій та необхідність адаптації бізнесу до умов воєнного стану стали ключовими викликами для роботодавців. У таких умовах традиційні методи рекрутингу виявилися

недостатньо ефективними, оскільки вони не здатні швидко реагувати на зміни та забезпечувати доступ до широкого пулу кандидатів.

Цифрові технології, зокрема платформи для пошуку роботи, соціальні мережі, системи управління талантами (ATS) та інші інструменти, стали основними засобами для вирішення цих проблем. Вони дозволяють роботодавцям швидко знаходити кандидатів навіть у складних умовах, а також забезпечують можливість віддаленого спілкування та проведення співбесід.

Основні цифрові інструменти у рекрутингу представлені на рис.3.1.

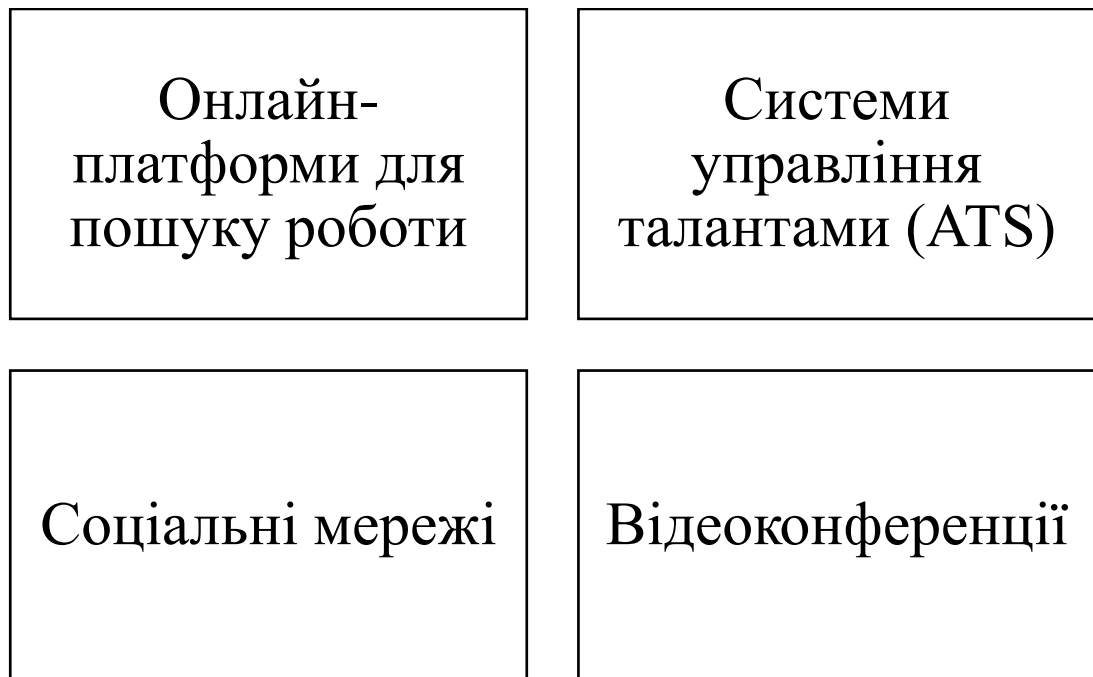


Рис. 3.1. Основні цифрові інструменти рекрутингу

Джерело: розроблено автором

Сайти на кшталт Work.ua, Rabota.ua та міжнародні платформи, такі як Lobby, стали ключовими каналами для пошуку і підбору персоналу. Вони забезпечують доступ до великої бази резюме, дозволяють фільтрувати кандидатів за різними критеріями та автоматизувати перший етап відбору.

Перехід від класичних комерційних платформ пошуку роботи до спеціалізованих екосистем військового набору показав, що оборонний сектор теж переходить на цифрові технології України. Цей процес про це пише Ю. В. Катасонова у своєму дослідженні цифровізації військового рекрутингу в Україні.

Дослідниця дає високу оцінку ефективності синергії між приватними ініціативами (такими як платформа Lobby X) та державними інструментами (зокрема, мобільним додатком «Резерв+»). Автор обґрунтовує, що автоматизація первинного відбору, прозорий опис вакансій та надання кандидату можливості самостійно обрати підрозділ і спеціальність зробили процес простішим і зрозумілішим та підвищити якісні показники комплектування війська [15, с. 58]

ATS-системи, такі як BambooHR чи Zoho Recruit, допомагають автоматизувати процес обробки резюме, комунікації з кандидатами та організації співбесід. У контексті війни ці системи дозволяють мінімізувати часові витрати та забезпечувати безперервність процесів навіть за умов нестабільності. Використання соціальних мереж, таких як Facebook або Instagram, стало важливим елементом рекрутингу. Вони дозволяють не лише публікувати вакансії, а й будувати бренд роботодавця, створюючи позитивний імідж компанії серед потенційних кандидатів [41].

Інструменти для відеозв'язку, такі як Zoom або Microsoft Teams, стали незамінними для проведення співбесід в умовах обмеженої мобільності. Це дозволяє роботодавцям зберігати ефективність рекрутингових процесів навіть у ситуаціях, коли фізична присутність неможлива.

Проте, впровадження таких систем у військових структурах вимагає суворого дотримання протоколів безпеки, оскільки кадрове діловодство в умовах війни стає пріоритетною цілью для ворожих кібератак. На цьому аспекті наголошують Г. Титаренко та В. Мельник, розглядаючи проблеми інтеграції ATS-систем у кадрові структури сектору безпеки. Вони підкреслюють, що автоматизація обробки резюме та управління талантами має супроводжуватися розробкою специфічних архітектур захисту даних. За висновками дослідників, поєднання хмарних технологій із суворим розмежуванням прав доступу необхідно для того, щоб набір кадрів не припинявся у воєнний період [38, с. 79].

Більше того, автоматизація рекрутингових процесів та використання сучасного інструментарію інтернет-маркетингу в ході російсько-української війни отримали в Україні офіційне відомче визнання.

Свідченням цього є опис трудових функцій та компетентностей військового рекрутера, закріплений у Професійному стандарті Міністерства оборони (2026). Документ прямо передбачає, що сучасний військовий спеціаліст із підбору персоналу повинен володіти інструментами автоматизації кадрових процесів (ATS), управління відносинами з кандидатами (CRM), методами пошукової оптимізації (SEO) та маркетингу в соціальних мережах (SMM). Специфіка відбору кандидатів, згідно зі стандартом, базується на активному сорсингу, знанні архітектури Єдиного державного реєстру призовників, військовозобов'язаних та резервістів («Оберіг»), а також на застосуванні сучасних технік таргетованого пошуку, включаючи логічні оператори (boolean-пошук) у цифровому просторі [4].

Використання цифрових технологій у рекрутингу має низку переваг, особливо в умовах війни:

- швидкість – автоматизація процесів дозволяє скоротити час на пошук і відбір кандидатів.
- гнучкість - можливість працювати з кандидатами незалежно від їхнього місця перебування.
- економія ресурсів - зменшення витрат на організацію фізичних зустрічей та паперовий документообіг.
- доступ до ширшого пулу талантів – цифрові платформи дозволяють охопити кандидатів із різних регіонів України та світу.

Попри численні переваги, використання цифрових технологій у рекрутингу супроводжується певними труднощами:

- перебої з інтернет-зв'язком – військові дії часто призводять до пошкодження інфраструктури, що ускладнює доступ до онлайн-ресурсів.
- кібербезпека – ризики витоку даних або хакерських атак зростають у період війни.
- дефіцит кваліфікованих кадрів – через міграцію та мобілізацію кількість доступних фахівців може бути обмеженою.

З огляду на сучасні проблеми, розвиток цифрових технологій у сфері рекрутингу продовжуватиме набирати обертів. Інтеграція штучного інтелекту для аналізу резюме і прогнозування успішності кандидатів, розвиток мобільних додатків для пошуку роботи та впровадження блокчейн-технологій для захисту даних — це лише деякі з перспективних напрямів. Крім того, важливим є посилення цифрової грамотності серед HR-фахівців та роботодавців, що дозволить максимально ефективно використовувати доступні інструменти.

Цифрові технології стали важливим інструментом у процесі рекрутингу в умовах російсько-української війни. Вони дозволяють забезпечити безперервність бізнес-процесів, адаптуватися до нових реалій та ефективно вирішувати проблеми ринку праці. Проте для максимального використання їхнього потенціалу необхідно враховувати як переваги, так і проблеми, а також інвестувати в розвиток цифрової інфраструктури та компетенцій фахівців.

Соціальні мережі є ефективним каналом для проведення інформаційних кампаній із набору добровольців до лав ЗСУ. Реальні історії військовослужбовців, які приєдналися до підрозділів, акцентують увагу на патріотизмі й особистих досягненнях, мотивуючи інших громадян зробити аналогічний вибір.

Публікації в соціальних мережах сприяють формуванню патріотичних настроїв серед населення через емоційний контент: фотографії героїв-захисників, відео з передової або історії про подвиги українських воїнів. На прикладі 3 АК можна побачити, як правильно побудована комунікація через соціальні мережі здатна зміцнити підтримку армії серед громадян.

Попри численні переваги, використання соціальних мереж у військовому контексті пов'язане з ризиками:

- поширення неправдивої інформації: необхідно проводити ретельну перевірку контенту перед його публікацією.
- витік конфіденційних даних: важливо забезпечити високий рівень інформаційної безпеки.

Досвід З АК демонструє ефективність використання соціальних мереж для популяризації військової служби та формування патріотизму. У майбутньому цей досвід може стати основою для розробки загальної стратегії інформаційної комунікації ЗСУ через соціальні мережі з урахуванням ризиків інформаційної війни.

Попри зазначені інфраструктурні складнощі, унікальний український досвід діджитал-мобілізації вже став об'єктом прискіпливого вивчення з боку провідних західних військових аналітиків. Зокрема, Е. Гролл у своєму аналітичному огляді для «Foreign Policy» зазначає, що технологічно-орієнтована мобілізація в Україні стала чимось зовсім новим у світовій військовій практиці. Західний аналітик доводить, що здатність залучати цивільних фахівців до високотехнологічних родів військ через цифрові інтерфейси дозволяє значно швидше адаптувати армію до викликів сучасної війни на виснаження, перетворюючи діджитал-рекрутинг на важливий елемент асиметричної оборони [54].

3.2. Інноваційні методи мотивації для ефективного рекрутингу: матеріальні та нематеріальні стимули

Сучасні інформаційні технології та соціальні мережі відіграють ключову роль у формуванні громадської думки, поширенні інформації та мобілізації суспільства. У контексті російсько-української війни соціальні мережі стали потужним інструментом для популяризації військової служби, підвищення рівня патріотизму та залучення громадян до захисту держави.

Соціальні мережі, такі як Facebook, Instagram, YouTube та Telegram, стали важливим каналом комунікації між військовими формуваннями та громадськістю. Їх використання дозволяє оперативно поширювати інформацію про діяльність підрозділів, досягнення на фронті, а також формувати позитивний імідж Збройних Сил України (ЗСУ). Особливого значення це набуває в умовах

інформаційної війни, де важливо забезпечити достовірність та своєчасність повідомлень [17, с. 142].

3-я окрема штурмова бригада активно використовує соціальні мережі для комунікації з громадськістю. Наприклад, офіційні сторінки бригади у Facebook та Instagram регулярно публікують фотографії та відеоматеріали з передової, що демонструють мужність і професіоналізм українських захисників. Такі публікації не лише інформують населення про хід бойових дій, але й сприяють формуванню довіри до військових та підвищенню морального духу.

Одним із ключових завдань соціальних мереж є залучення нових добровольців до лав ЗСУ. 3 АК активно використовує свої платформи для проведення інформаційних кампаній із набору бійців. Наприклад, у серії відеороликів, опублікованих на офіційних сторінках бригади, було продемонстровано реальні історії військовослужбовців, які приєдналися до підрозділу. Ці історії акцентують увагу на патріотизмі, мотивації та особистих досягненнях, що надихає інших громадян зробити аналогічний вибір.

Регулярне висвітлення бойових досягнень підрозділу є ще одним важливим аспектом роботи в соціальних мережах. 3 АК публікує звіти про успішні операції, нагородження військовослужбовців та інші важливі події. Наприклад, у вересні 2023 року було опубліковано відео про визволення стратегічно важливого населеного пункту за участю штурмовиків бригади. Цей контент не лише демонструє ефективність підрозділу, але й мотивує громадян підтримувати армію як морально, так і матеріально.

Соціальні мережі дозволяють налагодити двосторонній зв'язок між військовими формуваннями та громадськістю. 3 АК активно взаємодіє зі своїми підписниками через коментарі, прямі ефіри та відповіді на запитання в особистих повідомленнях. Такий підхід сприяє створенню відчуття єдності між армією та суспільством, що є надзвичайно важливим у період війни.

Така трансформація інформаційного супроводу бойових підрозділів свідчить про глибоку інкорпорацію інструментів цивільного маркетингу в оборонний сектор держави, що повністю змінює сприйняття військової служби.

Науковиці І. Ананова та Л. Гаврілова в своєму дослідженні показують специфіку кадрового маркетингу у військовій сфері. Вони стверджують, що соцмережі та побудова агресивних, професійних бренд-стратегій (на прикладі провідних штурмових бригад ЗСУ) дозволяють позиціонувати військову службу не як примусовий обов'язок, а як престижну індустрію для сильних особистостей. Дослідниці зазначають, що якісний візуальний контент, відкритість та акцент на братерстві є потужними нематеріальними стимулами, які радикально підвищують потік добровольців [6, с. 24].

Публікації у соціальних мережах сприяють формуванню патріотичних настроїв серед населення. Візуальний контент, такий як фотографії героїв-захисників, відео з передової або історії про подвиги українських воїнів, викликає емоційний відгук і зміцнює підтримку армії серед громадян.

На прикладі 3 АК можна побачити, як правильно побудована комунікація через соціальні мережі може стати потужним інструментом впливу. Наприклад, публікація про одного з бійців бригади, який отримав державну нагороду за героїзм, зібрала тисячі лайків і коментарів підтримки. Це свідчить про високий рівень довіри суспільства до військових та готовність підтримувати їх у боротьбі за незалежність України.

Хоча соціальні мережі мають безліч переваг, їх використання у військовому контексті пов'язане з певними ризиками. Зокрема, існує загроза поширення неправдивої інформації або витоку конфіденційних даних. Для запобігання таким ситуаціям необхідно забезпечити належний рівень безпеки та контролю за контентом.

У випадку 3 АК було впроваджено спеціальні протоколи перевірки інформації перед її публікацією. Крім того, бригада співпрацює з професійними медійниками та волонтерами для створення якісного контенту, який відповідає стандартам інформаційної безпеки.

Соціальні мережі стали невід'ємною частиною інформаційної стратегії Збройних Сил України в умовах російсько-української війни. На прикладі 3-ї окремої штурмової бригади можна побачити ефективність використання цих

платформ для популяризації військової служби, формування патріотизму та залучення нових добровольців.

Проте для максимального використання потенціалу соціальних мереж необхідно враховувати ризики інформаційної війни та забезпечувати високий рівень контролю за контентом. У майбутньому досвід 3 АК може стати основою для розробки загальної стратегії інформаційної комунікації ЗСУ через соціальні мережі.

В умовах російсько-української війни питання мотивації військовослужбовців, волонтерів, медичних працівників та інших учасників оборонного процесу набуває критичного значення. Ефективна мотивація сприяє підвищенню стійкості, продуктивності та морального духу, що є ключовим фактором для досягнення спільної перемоги.

Матеріальні стимули залишаються важливим елементом мотивації, особливо у військових умовах, де ресурси часто обмежені, а ризики – високі. Нижче наведено кілька прикладів матеріальних стимулів, які успішно застосовувалися в 3 Армійський корпус (далі – 3 АК) (рис.3.2).

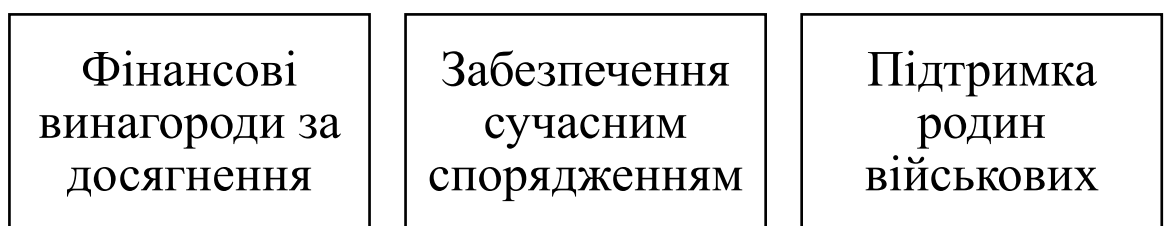


Рис.3.2. Приклади матеріальних стимулів, які успішно застосовувалися в 3 АК

Джерело: розроблено автором

При цьому структура мотиваційного пакета має суттєво відрізнятися залежно від специфіки роду військ, особливо коли йдеться про залучення висококваліфікованих цивільних спеціалістів технологічного сектору. Науковці

Т. Литвиненко та О.Петренко теж пишуть про це, коли розглядають інноваційні методи залучення фахівців з ІТ та БПЛА до Сил безпілотних систем (СБС) ЗСУ. Вони доводять - щоб залучити інженерів, програмістів та операторів дронів класичних матеріальних стимулів недостатньо. Держава та окремі роди військ мають пропонувати гнучкі «технологічні» контракти, гарантії використання фахівця суто за його прямим профілем, а також доступ до передових світових розробок, що перетворює інтелектуальну складову служби на провідний мотиваційний чинник [20, с. 108].

У 3 АК запроваджено систему преміювання за виконання особливо важливих завдань, наприклад, успішне захоплення стратегічних об'єктів або ліквідацію ворожих угруповань. Такі винагороди не лише підвищують фінансову стабільність військових, але й створюють додатковий стимул для прояву ініціативи та відповідальності.

Забезпечення військовослужбовців якісним спорядженням — бронежилетами, шоломами, тепловізорами — є одним із ключових матеріальних стимулів. У 3 АК впроваджено систему нагородження кращих підрозділів новітнім обладнанням, що мотивує військових досягати високих результатів.

Надання матеріальної допомоги сім'ям військовослужбовців, зокрема компенсації за житло чи освітні гранти для дітей, також є важливим стимулом. У 3 АК створено спеціальний фонд підтримки родин, який фінансується за рахунок благодійних внесків.

Нематеріальні стимули відіграють не менш важливу роль у підтримці бойового духу та згуртованості колективу. В умовах війни вони часто стають вирішальними для збереження психологічної стійкості та морального настрою. Розглянемо три приклади з практики 3 АК на рис.3.3.

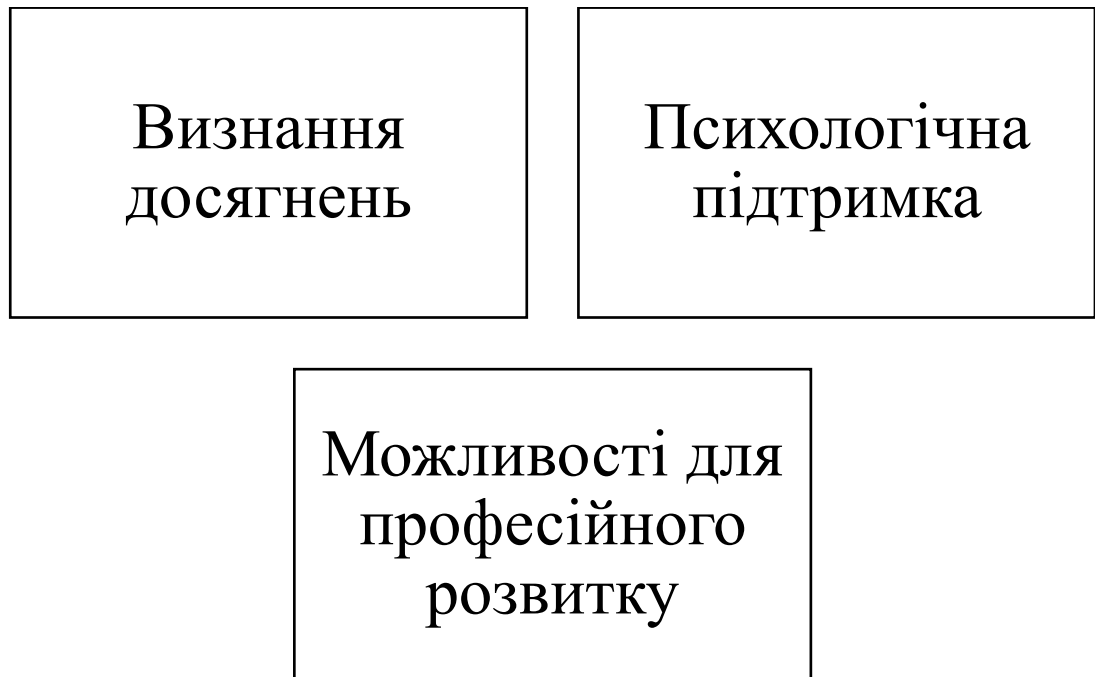


Рис.3.3. Приклади нематеріальних стимулів, які успішно застосовувалися в 3 АК

Джерело: розроблено автором

У бригаді регулярно проводяться церемонії нагородження, де відзначаються кращі бійці та підрозділи. Публічне визнання заслуг – вручення грамот, медалей чи навіть просте оголошення подяки перед строем – значно підвищує рівень мотивації та гордості за свою службу.

У 3 АК функціонує команда військових психологів, які надають консультації та проводять тренінги зі стресостійкості. Крім того, впроваджено практику «груп підтримки», де бійці можуть ділитися своїми переживаннями в безпечному середовищі.

В умовах війни важливо не лише виконувати службові обов'язки, але й розвиватися професійно. У 3 АК організовано внутрішні курси з тактичної медицини, управління дронами та інших спеціалізацій. Це дозволяє військовим відчувати свою значущість і перспективи навіть у складних обставинах.

Ефективна система мотивації базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів. Наприклад, у 3 АК одночасно із забезпеченням сучасним спорядженням (матеріальний стимул) проводяться тренінги з його

використання (нематеріальний стимул). Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність бойових дій, але й сприяє формуванню довіри між командуванням і особовим складом.

Інноваційні методи мотивації в умовах російсько-української війни є ключовим чинником забезпечення ефективності військових дій та підтримки морального духу захисників України. Досвід 3 АК демонструє успішне впровадження як матеріальних (фінансові винагороди, сучасне спорядження, підтримка родин), так і нематеріальних стимулів (визнання досягнень, психологічна підтримка, можливості для розвитку). Поєднання цих підходів створює потужну систему мотивації, яка сприяє досягненню спільних цілей у боротьбі за незалежність України.

3.3. Практичні рекомендації щодо вдосконалення рекрутингових практик

В умовах російсько-української війни процеси рекрутингу набувають особливої ваги, оскільки вони безпосередньо впливають на здатність підприємств, організацій та державних структур забезпечувати ефективну діяльність навіть у кризових умовах. Зміна економічного, соціального та безпекового середовища вимагає адаптації традиційних підходів до підбору персоналу та впровадження нових практик, які враховують проблеми сучасності.

Російсько-українська війна створила низку викликів для ринку праці, серед яких:

1. Масова міграція населення, що призвела до втрати кваліфікованих кадрів у деяких регіонах.
2. Зміна пріоритетів кандидатів, які тепер шукають стабільність, безпеку та можливість працювати дистанційно.
3. Зростання конкуренції серед роботодавців за обмежений ресурс кваліфікованих працівників.

У цих умовах виникає потреба у впровадженні інноваційних підходів до рекрутингу, які враховують як потреби організацій, так і нові реалії кандидатів.

Зниження цієї конкурентної напруги та розширення пулу потенційних кандидатів вимагає від оборонного відомства впровадження інструментів, які мінімізують довгострокові правові та психологічні ризики для новобранців. Досліджуючи цей аспект, А. М. Олещук аналізує ефективність впровадження короткострокових контрактів (зокрема, програм типу «18–24») як дієвого механізму зниження психологічного бар'єру призову серед молоді. Автор обґрунтовує, що фіксація чіткого, відносно невеликого терміну служби дозволяє кандидатам у цивільному секторі та особам із числа ВПО розглядати військову службу як зрозумілий етап професійної діяльності, що значно підвищує рівень довіри до системи військового кадрового менеджменту [22, с. 134].

В умовах сучасної російсько-української війни ефективність рекрутингових практик набуває критичного значення для забезпечення обороноздатності України. Високий рівень мотивації, професіоналізму та психологічної готовності майбутніх військовослужбовців є основою для формування боєздатних підрозділів.

Основними викликами в сфері рекрутингу є:

- низький рівень обізнаності громадян про реальні умови служби та соціальні гарантії.
- недостатній рівень комунікації між військовими структурами та цивільним населенням.
- відсутність чіткої системи оцінки психологічної готовності кандидатів.
- проблеми з адаптацією новобранців до реальних бойових умов.

Ці проблеми вимагають комплексного підходу до вдосконалення рекрутингових практик, що враховує як специфіку сучасної війни, так і потреби особового складу.

Перша АК впровадила програму, спрямовану на попередню психологічну оцінку кандидатів. Перед зарахуванням до лав бригади проводяться спеціалізовані тести, що дозволяють визначити рівень стресостійкості, мотивації

та здатності працювати в умовах високого ризику. Крім того, новобранці проходять короткий курс психологічної адаптації, який включає:

- симуляцію бойових умов.
- навчання технік саморегуляції та управління стресом.
- групові тренінги для формування командного духу.

Водночас превентивна психологічна селекція має обов'язково доповнюватися переформатуванням підходів до вирощення управлінської ланки безпосередньо в ході підготовки мобілізованих. На цьому наголошує М. В. Трофименко, досліджуючи моделі інтенсивної підготовки лідерів ланки «командир відділення – взвод» у спеціалізованих навчальних центрах (на прикладі осередків типу «Центурія»). Науковець доводить, що інтеграція симуляційних бойових курсів та експрес-тренінгів з управління персоналом безпосередньо після завершення рекрутингового відбору дозволяє оперативно сформувати професійне ядро молодших командирів, здатних ефективно інтегрувати новобранців у бойове середовище та мінімізувати втрати особового складу [41, с. 44].

Друга окрема штурмова бригада: використання цифрових платформ для рекрутингу. Друга АК активно використовує сучасні цифрові платформи для залучення кандидатів, зокрема соціальні мережі та спеціалізовані мобільні додатки. Це дозволило значно збільшити охоплення аудиторії та забезпечити прозорість процесу набору. Основні елементи цієї стратегії:

- регулярне публікування відео та статей про життя бригади.
- онлайн-консультації з питань служби.
- можливість подати заявку через мобільний додаток.

Моя рекомендація: розробити єдину державну платформу для рекрутингу, яка об'єднає всі підрозділи ЗСУ та спростить доступ громадян до інформації про військову службу.

Третя окрема штурмова бригада: співпраця з місцевими громадами

Третя АК приділяє особливу увагу співпраці з місцевими громадами, що дозволяє підвищити рівень довіри населення до військових структур.

Представники бригади регулярно проводять інформаційні зустрічі в школах, університетах та громадських організаціях, де розповідають про переваги служби та соціальні гарантії для військовослужбовців і їхніх родин.

Практична реалізація пропонованих рекомендацій має спиратися на вже розроблені алгоритми професійно-психологічного відбору та комплексного супроводу кандидатів, що дозволить уніфікувати роботу кадрових органів. Базовим інструментом для такої уніфікації має стати імплементація положень Професійного стандарту «Військовий рекрутер» (2026) у повсякденну діяльність усіх центрів рекрутингу ЗСУ та Сили територіальної оборони, Десантно-штурмових військ, Сил спеціальних операцій та Сил безпіронних систем (СБС). Рекомендується взяти за основу прописані у стандарті алгоритми обов'язкового проведення первинного скринінгу документів, оцінки мотиваційних та психоемоційних особливостей кандидатів під час інтерв'ю, а також обов'язковий етап комплексного організаційно-комунікаційного супроводу (onboarding) особи аж до моменту її офіційного призначення на посаду у військовій частині, що мінімізує ризики дезадаптивності новобранців.

Більше того, плануючи майбутні стратегії набору, треба передбачити різні варіанти підготовки кадрового резерву через залучення недержавних інституцій. У контексті розробки прикладних рекомендацій вагомими є пропозиції В. Ф. Залужного щодо впровадження трьох базових форматів «розумної мобілізації». Зокрема, для мінімізації впливу війни на повсякденне життя суспільства та підвищення якості вишколу, автор пропонує революційні для українського поля кроки: фінансове стимулювання добровольців, передача частини військових завдань приватним компаніям, а також передачу підготовки офіцерського складу та спеціалізованих кадрів до приватного сектору оборонної індустрії. Реалізація цих підходів дозволить створити адаптивну систему набору, орієнтовану на технологічні вимоги сучасної війни [72].

Рекомендація: створити регіональні центри рекрутингу, які будуть взаємодіяти з громадами на місцях і надавати повну інформацію про службу в ЗСУ.

Вдосконалення рекрутингових практик є важливим елементом зміцнення обороноздатності України в умовах російсько-української війни. Використання досвіду окремих штурмових бригад дозволяє визначити ефективні підходи до набору військовослужбовців, які можуть бути адаптовані для інших підрозділів ЗСУ. Запропоновані рекомендації спрямовані на формування високопрофесійного особового складу, здатного ефективно виконувати завдання в умовах сучасної війни.

Висновки до 3 розділу

Таким чином, цифрові технології та соціальні мережі є потужними інструментами для адаптації рекрутингових процесів до умов сучасного ринку праці та воєнного стану. Їхнє ефективне використання сприяє забезпеченню безперервності бізнес-процесів, формуванню боєздатних підрозділів ЗСУ, а також створенню нових можливостей для громадян України в умовах кризи. Подальший розвиток цих технологій і підходів є важливим кроком на шляху до подолання викликів сьогодення та забезпечення стабільності як на ринку праці, так і в оборонному секторі країни.

ВИСНОВКИ

Російсько-українська війна, що триває з 2014 року, створила нові виклики для системи національної безпеки України, зокрема в аспекті забезпечення Збройних Сил України (ЗСУ) кваліфікованими кадрами. У цьому контексті формування та впровадження сучасних рекрутингових практик набуває особливого значення як для забезпечення обороноздатності держави, так і для зміцнення соціальної стабільності.

Еволюція рекрутингових підходів. Історичний аналіз показав, що методи залучення громадян до військової служби змінювалися відповідно до політичних, економічних та соціальних обставин. Від примусової рекрутської системи XVIII століття до сучасних професійних армій, адаптація рекрутингових стратегій до нових викликів залишалася ключовим завданням держав.

Особливості рекрутингу в умовах збройних конфліктів. Збройні конфлікти створюють специфічні умови для організації рекрутингу, які вимагають швидкого реагування, ефективного управління ресурсами та врахування соціально-психологічних аспектів. Успішні приклади з інших країн свідчать про важливість використання інноваційних технологій, патріотичного виховання та соціальної підтримки.

Сучасні виклики для рекрутингу в Україні. Демографічний спад, інформаційна війна, соціально-економічна нестабільність та зростаюча конкуренція за талановиті кадри є основними бар'єрами для ефективного функціонування системи військового рекрутингу.

Аналіз сучасних викликів у сфері рекрутингу в Україні:

1. Вплив війни на систему рекрутингу. Російська агресія змусила Україну переглянути традиційні підходи до комплектування армії. Масова мобілізація, створення територіальної оборони та впровадження цифрових технологій стали ключовими інструментами для забезпечення кадрової спроможності ЗСУ.

2. Соціально-психологічні аспекти мотивації. Аналіз мотиваційних чинників показав, що патріотизм, бажання захистити родину та країну є провідними мотиваторами для громадян. Водночас страх перед бойовими діями, недовіра до державних інституцій та недостатня поінформованість про умови служби залишаються основними бар'єрами.

3. Міжнародний досвід. Досвід країн НАТО демонструє ефективність цифровізації процедур рекрутингу, активного використання соціальних мереж для комунікації та впровадження програм соціальної підтримки військовослужбовців і їхніх родин.

Нові підходи до формування рекрутингових стратегій:

1. Цифрові технології у рекрутингу. Використання онлайн-платформ, мобільних додатків, соціальних мереж та систем управління талантами (ATS) дозволяє значно підвищити ефективність процесу набору кадрів. В умовах війни ці інструменти забезпечують гнучкість, швидкість і доступ до широкого пулу кандидатів.

2. Популяризація військової служби через соціальні мережі. Соціальні платформи стали важливим засобом для формування патріотичних настроїв і залучення добровольців до лав ЗСУ. Використання емоційного контенту, реальних історій військовослужбовців та звітів про успішні операції сприяє зміцненню довіри до армії та підвищенню морального духу населення.

3. Інноваційні методи мотивації. Поєднання матеріальних (фінансові винагороди, забезпечення спорядженням) та нематеріальних стимулів (визнання заслуг, психологічна підтримка) є основою для ефективної мотивації військовослужбовців. Досвід окремих підрозділів ЗСУ свідчить про важливість таких заходів для підтримки бойового духу.

Дослідження показало, що ефективний рекрутинг є ключовим елементом забезпечення обороноздатності України в умовах сучасних викликів і загроз. Формування нових рекрутингових практик із використанням інноваційних технологій, індивідуалізованого підходу та інтеграції міжнародного досвіду сприятиме підвищенню рівня укомплектованості ЗСУ кваліфікованим особовим

складом. Запропоновані рекомендації можуть стати основою для подальшого реформування системи військового рекрутингу в Україні, спрямованого на створення професійної армії нового покоління, здатної ефективно реагувати на сучасні виклики у сфері безпеки та оборони.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

Нормативна база

1. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо окремих питань проходження військової служби, мобілізації та військового обліку : Закон України № 3633-IX від 11.04.2024. Відомості Верховної Ради України. 2024. № 22. Ст. 143.
2. Про створення Сил безпілотних систем як окремого роду сил Збройних Сил України : Указ Президента України № 51/2024 від 06.02.2024. Офіційний вісник України. 2024. № 14. Ст. 891.
3. Міністерство оборони України. Концепція військової кадрової політики на період до 2028 року. Наказ Міністра оборони України № 643 від 05.11.2023.
4. Професійний стандарт «Військовий рекрутер» : Проект / Розробник: Науково-методичний центр кадрової політики Міністерства оборони України. Київ, 2026. 27 с.
5. NATO. Alliance Workforce Generation and Human Capital Management Standards. NATO Standardization Office (NSO). Brussels, 2023. STANAG 2594.

Наукова література

6. Ананова І. В., Гаврілова Л. М. Маркетинг у військовій сфері: використання соціальних мереж та бренд-стратегій для залучення добровольців. Маркетинг та цифрові технології. 2024. Т. 8, № 2. С. 18–34.
7. Баланда А., Овсієнко О. Оборонний менеджмент: трансформація підходів до комплектування військових структур особовим складом. Економіка та суспільство. 2023. № 51. С. 44–52.
8. Баргилевич А. Розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності комплектування Збройних Сил України особовим складом. Військова наука. 2025. Т. 3, № 1. С. 22–35.

9. Ващенко І. В. Психологічна готовність молоді до військової служби в умовах затяжного збройного конфлікту. Психологічний часопис. 2024. Т. 10, № 2. С. 45–59.
10. Горбулін В. П. Проблеми формування нової парадигми національної безпеки України в умовах глобальних воєнних змін. Вісник Національної академії наук України. 2024. № 2. С. 15–28.
11. Гуцал С. А. Моделі комплектування збройних сил: порівняльний історико-правовий аналіз європейського досвіду. Стратегічні пріоритети. 2023. № 1-2. С. 45–56.
12. Євтушенко Є. А. Динаміка індивідуальної життєстійкості в умовах воєнного стресу: когнітивні та мотиваційні виміри. Український психологічний журнал. 2023. № 4 (22). С. 112–128.
13. Зацепіна Н., Коваль С. Соціально-демографічні виклики формування мобілізаційного потенціалу України під час війни. Демографія та соціальна політика. 2024. № 1 (51). С. 78–93.
14. Іваненко Б. Б. Трансформація нормативно-правового регулювання військового обліку та призову в Україні (2022–2024 рр.). Часопис Київського університету права. 2024. № 2. С. 60–68.
15. Катасонова Ю. В. Цифровізація процесів військового рекрутингу: аналіз ефективності платформ Lobby X та «Резерв+». Електронне врядування. 2024. № 3. С. 51–64.
16. Клят Ю., Коваль М., Цибізов А., Снапкова Н. Особливості комплектування збройних сил іноземних держав. Military Science. 2024. Vol. 2, No. 4. С. 49–59.
17. Кравчук О. О., Марчук В. В. Психологічні бар'єри військової служби під час війни: профілактика тривожних та депресивних станів у військовозобов'язаних. Вісник Національної академії оборони України. 2024. № 3. С. 141–154.
18. Кривошеїн В. В. Мотиваційні чинники та ціннісні орієнтири добровольців під час повномасштабного вторгнення РФ. Політичне життя. 2023. № 3. С. 14–23.

19. Лебеденко А., Семененко О., Смілянський О., Царинник В., Ованесян Р. Перспективна модель комплектування та проходження військової служби за контрактом у Збройних Силах України в умовах війни: альтернатива примусовій мобілізації. *Military Science*. 2024. Vol. 2, No. 3. С. 6–20.
20. Литвиненко Т., Петренко О. Інноваційні методи залучення фахівців з ІТ та БПЛА до Сил безпілотних систем (СБС) ЗСУ. *Сучасні оборонні технології*. 2025. № 1. С. 102–115.
21. Національний інститут стратегічних досліджень. Трансформація мобілізаційної політики України в умовах затяжної війни: аналітична доповідь. Київ : НІСД, 2024. 48 с.
22. Олещук А. М. Короткострокові контракти як механізм зниження психологічного бар'єру призову: аналіз програми «18–24». *Право та державне управління*. 2025. № 2. С. 130–142.
23. Пашков В. М. Інформаційно-психологічний вплив як чинник демотивації мобілізаційного резерву: протидія дезінформаційним кампаніям РФ. *Стратегічні комунікації в безпековій сфері*. 2024. № 2. С. 99–111.
24. Полякова О., Сидоренко І. Соціальний захист військовослужбовців та членів їхніх родин як базис для успішного рекрутингу. *Публічне право*. 2025. № 1. С. 44–55.
25. Резнікова О. О. Стратегічна культура національної безпеки: теоретичні підходи та український контекст. *Наука і оборонна політика*. 2024. Т. 12, № 1. С. 33–42.
26. Романченко І. С., Шуєнкін В. О. Еволюція воєнного мистецтва та систем кадрового забезпечення армій у XIX–XX ст. *Військово-технічний збірник*. 2023. № 28. С. 12–21.
27. Романчук О. Психологічна стійкість в умовах війни: індивідуальний та національний вимір. URL: https://i-cbt.org.ua/resilience_ukraine/ (Дата звернення 22.08.2023).
28. Семененко О., Царинник В., Баранов С., Тарасов О. Аналіз наявної системи кадрового менеджменту Збройних Сил України, її складові та елементи:

структурно-функціональна модель підготовки громадян до військової служби. *Military Science*. 2025. Vol. 3, No. 1. С. 300–321.

29. Сирський О. О. «Використання новітніх технологій у військовій справі: перспективи та ризику» // *Оборонна стратегія*. – 2021. – №6. – С. 50–64.

30. Сирський О. О. «Інноваційні підходи у підготовці сучасних збройних сил» // *Військова справа*. – 2022. – №4. – С. 33–47.

31. Сирський О. О. «Психологічні аспекти управління військовими підрозділами в умовах бойових дій» // *Проблеми національної безпеки*. – 2020. – №3. – С. 59–72.

32. Сирський О. О. «Стратегічна стабільність у регіональних конфліктах: погляд з України» // *Міжнародна безпека і оборона*. – 2019. – №5. – С. 40–53.

33. Сирський О. О. «Сучасні виклики у військовій стратегії та тактиці: аналіз та перспективи» // *Військовий огляд України*. – 2021. – №3. – С. 12–25.

34. Сирський О. О., Бойко І. В., Савченко Л. Г. «Мобілізаційна готовність держави до тривалих військових конфліктів» // *Національна безпека України*. – 2021. – №4. – С. 35–50.

35. Сирський О. О., Гончарук Д. В. «Військова логістика: сучасні виклики та шляхи їх вирішення» // *Логістика в обороні*. – 2021. – №3. – С. 27–41.

36. Сирський О. О., Ковальчук М. В. «Аналіз асиметричних загроз у сучасних військових конфліктах» // *Геополітика і безпека*. – 2022. – №2. – С. 21–36.

37. Сирський О. О., Петренко В. І. «Моделювання оперативних сценаріїв у військових конфліктах ХХІ століття» // *Теорія і практика військової науки*. – 2021. – №5. – С. 14–29.

38. Титаренко Г., Мельник В. Інтеграція ATS-систем у кадрові структури сектору безпеки: проблеми автоматизації та кібербезпеки. *Кібербезпека та інформаційні технології*. 2024. № 4 (18). С. 71–85.

39. Ткач В. М. Рекрутинг як інструмент стратегічного управління людськими ресурсами в секторі безпеки. *Публічне управління та адміністрування*. 2025. № 4. С. 89–97.

40. Ткаченко А. Г. Досвід взаємодії військових підрозділів (на прикладі ОШБр) з місцевими громадами та молодіжними організаціями. Соціологія та суспільство. 2024. № 2. С. 88–97.
41. Трофименко М. В. Модель інтенсивної підготовки лідерів ланки «командир відділення – взвод» у навчальних центрах типу «Центурія». Військова наука та освіта. 2025. Т. 19, № 1. С. 40–53.
42. Умеров Р. Е. Пріоритети цифровізації оборонного сектору: від електронного кабінету до систем управління боєм. Урядовий кур'єр. 2024. № 45. С. 3.
43. Шелест Г. В. Концептуальні засади формування резерву збройних сил: уроки оборонних реформ країн Балтії. Зовнішні справи. 2024. № 3. С. 22–31.
44. Ягупов В. В., Свістунов С. В. Методологічні засади професійного відбору кандидатів на військову службу за контрактом у ЗСУ. Військова освіта. 2023. № 2 (48). С. 202–215.
45. Albrecht H. Personnel Policy under Fire: Retention and Attrition in Wartime Armed Forces. *European Journal of International Security*. 2024. Vol. 9, No. 1. P. 45–63.
46. Barnes J. Digital Recruiting: How Modern Militaries Leverage Social Media for Workforce Generation. *Joint Force Quarterly*. 2023. Vol. 109, No. 2. P. 22–31.
47. Braw E. Combined defense: How total defense models shape recruitment in the Baltic Sea region. *AEI Defense Studies*. 2023. Vol. 14, No. 2. P. 44–58.
48. Center for Strategic and International Studies (CSIS). *Ukrainian Armed Forces Adaptation: Recruitment, Logistics, and Tactical Innovations*. CSIS Policy Report. Washington D.C., 2024.
49. Dalsjö R., Jonsson M. The Return of Conscription: Evaluating the Swedish Total Defense Model. *Survival: Global Politics and Strategy*. 2024. Vol. 66, No. 1. P. 115–132.
50. Dyson T. Personnel Shortages in the Bundeswehr: Analyzing the Failure of Germany's Volunteer Recruitment Campaigns. *German Politics*. 2023. Vol. 32, No. 4. P. 711–732.

51. European Council. EU Military Assistance Mission in support of Ukraine (EUMAM Ukraine): Strategic updates. European Council Library. 2024.
52. Friis K. Total Defence: The Concept and Its New Relevance. The Norwegian Institute of International Affairs (NUPI) Policy Brief. 2023. No. 5. P. 1–6.
53. Giegerich B., Law T. European Military Personnel Shortages: A Structural Crisis of Recruitment and Retention. IISS Military Balance Analysis. 2024.
54. Groll E. Military Recruitment Goes Digital: Lessons from Ukraine's Tech-Driven Mobilization. Foreign Policy Analysis Report. 2024.
55. Högl E. Jahresbericht 2023 der Wehrbeauftragten des Deutschen Bundestages. Deutscher Bundestag Drucksache. Berlin, 2024.
56. Janis M. Human Resource Planning for Asymmetric Warfare: Theoretical Models. Journal of Defense Resources Management. 2023. Vol. 14, No. 2. P. 77–92.
57. Kavanagh J. Gamification and Targeted Communication in Modern Military Recruitment Campaigns. Rand Corporation Research Documents. 2024. DOI: 10.7249/RRA2901-2
58. Lutterbeck D. Between Conscription and Volunteerism: The Evolution of European Recruitment Regimes. Armed Forces & Society. 2024. Vol. 50, No. 3. P. 612–635.
59. Masala C. Zeitenwende and the German Military: Personnel challenges for Germany's NATO commitments. NATO Defense College Policy Brief. 2024. No. 2. P. 1–5.
60. Massicot D. The Human Resource Crisis in Wartime: Recruitment, Attrition, and Mobilization Trajectories. Stalemate or Breakthrough Analysis. 2024.
61. McFate S. The Evolution of Force Mobilization: Historical Perspectives on State and Volunteer Armies. Oxford Research Encyclopedia of Politics. 2023.
62. Neitzel S. Deutsche Krieger: Vom Kaiserreich zur Bundeswehr – Eine Militärgeschichte *підходи до мотивації солдатів*. Propyläen Verlag, 2023. 608 S.
63. Pistorius B. Perspectives on the Bundeswehr Reform and Recruitment Targets for 2031. Federal Ministry of Defence Statements. Bonn, 2024.

64. Rostek M. Strategic Human Capital Management in Contemporary Armed Forces. *Defense & Security Analysis*. 2024. Vol. 40, No. 1. P. 88–104.
65. Shapiro J., Cohen R. Psychological Resilience and Willingness to Serve: A Comparative Analysis of European Youth. *International Security*. 2024. Vol. 48, No. 3. P. 112–140.
66. Simon J. The US All-Volunteer Force at 50: Recruitment Crises and the Search for Solutions. Rand Corporation Research Report. 2023.
67. Szymański P. Poland's new Territorial Defense Forces and the mobilization framework. Center for Eastern Studies (OSW) Commentary. 2023. No. 492.
68. UK Ministry of Defence. Operation Interflex: Training Ukrainian Recruits and Enhancing Operational Readiness. *Defence Intelligence Insights*. London, 2024.
69. Wither J. K. Back to the Future? The Resurgence of Military Conscription in Europe. *The RUSI Journal*. 2024. Vol. 169, No. 2. P. 34–47.
70. Zelenska O. Psychological Support Systems and Public Trust during the Russia-Ukraine War. *The Lancet Psychiatry*. 2023. Vol. 10, No. 7. P. 482–484.

Інтернет-ресурси

71. Антикорупційні запобіжники у системі кадрового менеджменту ТЦК та СП: моніторинговий звіт. 2024. *Transparency International Ukraine*. URL: <https://ti-ukraine.org/>
72. Залужний В. Ф. Розумна мобілізація як частина нової доктрини й складової стійкості держави в умовах сучасної війни. *Українська правда*. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2026/05/07/8033567/>
73. Платформа «Резерв+»: цифровізація послуг для військовозобов'язаних та інтеграція рекрутингових центрів. Міністерство оборони України: Новини. 2024. URL: <https://reserveplus.mod.gov.ua/>
74. Тест «Самооцінка психічних станів» (Г. Айзенк). URL: http://e-pidruchniki.com/content/898_45_Test_Samoocinka_psihichnih_staniv_G_Aizenk.html (Дата звернення: 16.12.2025).

75. Центр протидії дезінформації. Методи та наративи російської пропаганди, спрямовані на зрив мобілізаційних процесів в Україні: Звіт за 2023–2024 рр. РНБО України. URL: <https://cpd.gov.ua/>
76. Шкала депресії Бека. URL: <https://mozok.ua/depressiya/testy/item/2701-shkala-depres-beka> (Дата звернення: 16.12.2025).
77. Шкала страху військової служби Спілбергера (STAI). URL: <https://mozok.ua/depressiya/testy/item/2703-shkala-trivogi-splbergera-STAI> (Дата звернення: 16.12.2025).
78. Lobby X. Звіт про результати військового рекрутингу для Сил Оборони України (2022–2025). Офіційний сайт Lobby X Army. 2025. URL: <https://thelobbyx.com/>