The Central Research institute
of the Armed Forces of Ukraine

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No. 2 (2026)

Received: *March 12, 2026*| **Revisions Requested:** - | **Revision Received:** -
Accepted: *May 19, 2026* | **Published Online:** *August 5, 2026*

Licensed (C) by Creative Commons Attribution International License 4.0 (CC BY-NC-SA)

DOI: 10.62524/msj.2026.4.2.24

Перспективна система комплектування Збройних Сил України особовим складом: зміна парадигми

Анатолій Баргилевич
кандидат військових наук, старший дослідник
керівник Апарату РНБО України
Апарат РНБО України
01601, вулиця Петра Болбочана, 8, Київ, Україна
e-mail: A.barhilevych@mil.ua
ORCID: 0000-0002-4799-0908

Василь Череп
кандидат військових наук, старший дослідник
начальник науково-дослідного управління
Центральний науково-дослідний інститут Збройних Сил України
03049, проспект Повітряних Сил, 28 Б, Київ, Україна
e-mail: vasya.cherep1976@gmail.com
ORCID: 0000-0003-3305-4518

Максим Білан
кандидат філологічних наук, доцент
заступник начальника з наукової роботи
Військовий інститут Київського національного університету імені Тараса Шевченка
03022, вулиця Юлії Здановської, 81, Київ, Україна
e-mail: maksym.bilan@knu.ua
ORCID: 0000-0003-2718-9512

Володимир Дідіченко
кандидат військових наук, старший науковий співробітник,
старший науковий співробітник
Центральний науково-дослідний інститут Збройних Сил України
03049, проспект Повітряних Сил, 28 Б, Київ, Україна
e-mail: DVP1951@ukr.net
ORCID: 0000-0002-0440-2299

Денис Череп
молодший науковий співробітник
Центральний науково-дослідний інститут Збройних Сил України
03049, проспект Повітряних Сил, 28 Б, Київ, Україна
e-mail: dcherep03@gmail.com
ORCID: 0009-0005-9327-1022

The Central Research institute
of the Armed Forces of Ukraine

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No. 2 (2026)

Анотація. Актуальність статті зумовлена необхідністю глибокої трансформації підходів до формування людського потенціалу Збройних Сил України в умовах тривалих бойових дій високої інтенсивності. Метою статті є формування науково обґрунтованої концепції перспективної системи комплектування, заснованої на принципах добровільності, мотивації, цифровізації та людиноцентричного підходу. У дослідженні застосовано системний, структурно-функціональний, порівняльний, соціально-психологічний та аналітико-прогностичний методи. Досліджено структурні обмеження традиційної адміністративно-мобілізаційної моделі комплектування та обґрунтовано необхідність переходу до людиноцентричної парадигми управління військовим людським капіталом. Основними результатами є розроблення моделі інтегрованої рекрутингової екосистеми, опис алгоритму інтелектуального підбору персоналу, визначення ключових показників ефективності та ідентифікація ризиків трансформації. Визначено основні компоненти перспективної системи комплектування Збройних Сил України особовим складом, зокрема цифровізацію обліку військовозобов'язаних та резервістів через створення багатовимірних профілів військовозобов'язаних, розвиток рекрутингової екосистеми та впровадження мотиваційного контракту. Запропоновано конкретні рекомендації щодо інституційної трансформації територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки у сервісно-рекрутингові структури та впровадження систем інтелектуального добору персоналу. Отримані результати мають практичне значення для розроблення стратегічних документів у сфері оборонного менеджменту та кадрової політики. Перспективними напрямами подальших досліджень є розроблення математичних моделей оцінювання ефективності інвестицій у професійний розвиток військовослужбовців та механізмів їхньої соціальної інтеграції в післявоєнний період.

Ключові слова: комплектування особовим складом, людський капітал, рекрутинг, людиноцентричний підхід, цифровізація, мотиваційний контракт, інтелектуальний добір, оборонний менеджмент.

Вступ (Introduction)

Збройна агресія російської федерації (рф) проти України стала каталізатором переосмислення фундаментальних засад функціонування сектору безпеки та оборони. Одним із найбільш критичних аспектів забезпечення обороноздатності держави є система комплектування Збройних Сил України (ЗС України) особовим складом (далі – комплектування) [1]. Проблема полягає в тому, що чинна модель, яка історично базувалася на радянському адміністративно-мобілізаційному механізмі, орієнтованому на кількісне поповнення, дедалі менше відповідає вимогам постіндустріальної війни [2]. У глобальному контексті провідні армії світу вже здійснили перехід до концепцій "розумної оборони", де ключовим ресурсом є не чисельність, а компетентність, когнітивні спроможності та висока мотивація військовослужбовця [3].

Для України питання зміни парадигми комплектування перейшло з теоретичної площини у практичну через низку факторів: демографічний спад, значні міграційні процеси та зростання технологічної складності озброєння [1]. Ключовою проблемою залишається фрагментарність реформ. Рекрутинг, цифровізація військового обліку, контрактна служба та мобілізаційні механізми часто розвиваються паралельно, без єдиної методологічної основи. У результаті система комплектування втрачає цілісність, а її елементи вступають у суперечність між собою. Так, спроби впровадження добровільного рекрутингу нерідко нівелюються жорсткими адміністративними практиками, що формують у громадян відчуття невизначеності та недовіри. З наукової точки зору це свідчить про відсутність завершеної парадигми, яка б поєднувала інтереси держави та індивіда в умовах війни. Актуальним є

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No. 2 (2026)

дослідження того, як інтегрувати рекрутингові підходи до загальної системи комплектування, як забезпечити ефективне використання цивільних компетенцій громадян у військовій сфері та яку роль має відігравати цифровізація в процесах мобілізації [4]. У [5] проаналізовано передумови переходу до людиноцентричної моделі, де військова служба розглядається як специфічна форма професійної діяльності, а держава виступає як інституційний роботодавець. Вивчення цього питання дозволяє окреслити шляхи подолання кризи довіри до інститутів військового управління та підвищення якості комплектування бойових підрозділів [6, 7]. Це дослідження спрямоване на визначення механізмів інтеграції мобілізаційних, контрактних та рекрутингових інструментів в єдину керовану модель [8, 9].

Методологічна основа (Methodological Framework)

Методологічною основою дослідження є системний підхід до аналізу управління людським капіталом у сфері оборони, що включає соціально-психологічний аналіз для оцінювання впливу мотивації на ефективність підготовки та бойову готовність, порівняльне правознавство для зіставлення адміністративно-примусової і мотиваційно-добровільної парадигм та метод моделювання організаційних систем. Зокрема, для формування цілісної концепції перспективної системи комплектування використано наступний методологічний апарат (рис. 1):



Рисунок 1. Методологічний апарат формування цілісної концепції перспективної системи комплектування ЗС України особовим складом

системно-структурний метод, що дозволило визначити комплектування як багаторівневу систему, що охоплює облік, відбір, підготовку й утримання персоналу, та виокремити ключові елементи перспективної моделі (цифрові реєстри, центри рекрутингу, мотиваційний контракт);

метод соціального моделювання застосовано для розроблення структури “цифрового профілю”, що інтегрує дані з державних реєстрів;

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No. 2 (2026)

метод порівняльного аналізу – для адаптації стандартів НАТО (включаючи концепцію Strategic Human Capital Management) до реалій воєнного стану в Україні;

прогностичний метод використовувався для формування системи показників ефективності та визначення ризиків і переваг упровадження мотиваційного контракту у довгостроковій перспективі.

Крім того, для визначення недоліків існуючої системи комплектування застосовано **методи логічного узагальнення**, а для оцінювання впливу демографічних факторів на мобілізаційний ресурс – **методи статистичного аналізу**.

Використання такого потужного методологічного апарату дозволило: всебічно і критично оцінити існуючий стан системи комплектування, запропонувати та обґрунтувати напрями та шляхи глибинної трансформації всієї системи комплектування ЗС України особовим складом.

Узагалі, проблема трансформації збройних сил у постіндустріальну епоху є предметом дискусій провідних соціологів та військових теоретиків. Так, у [10] автори одними з перших описали перехід до “постмодерної армії”, де межа між цивільним та військовим фахівцем стає дедалі прозорішою. У [11] увага акцентується на тому, що мотивація військовослужбовця у XXI столітті базується не лише на патріотизмі, а й на професійній самореалізації. У [12] автор доводить, що ефективність армії прямо пропорційна довірі між солдатом і державою. Водночас в країнах НАТО спостерігається сталий перехід від масових мобілізаційних моделей до гібридних або повністю професійних систем комплектування особовим складом національних збройних сил. При цьому значна увага приділяється проблематиці військового рекрутингу, управлінню людськими ресурсами та мотивації персоналу [13–15]. Навіть у державах зі збереженим загальним військовим обов’язком ключовим трендом є підвищення ролі добровільності, сервісності та контрактних механізмів [16].

Аналіз вітчизняних досліджень та публікацій свідчить про те, що більшість робіт зосереджені на обґрунтуванні необхідності пошуку нових підходів до формування сучасної моделі управління процесами оборонного планування на основі спроможностей [17–19], особливостях упровадження компетентнісного відбору, який може бути адаптований для потреб ЗС України [20], теоретичних засадах цифровізації військового обліку та фінансового менеджменту оборонних ресурсів [21, 22], залишаючи поза увагою питання інтегрованого управління людським капіталом у секторі безпеки і оборони [23], розроблення комплексної концепції зміни парадигми комплектування сил оборони. Невирішеними залишаються питання інтеграції державних реєстрів, інтелектуального підбору кадрів, трансформації ролі територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки, формування мотиваційного контракту як інструменту партнерства між державою і громадянином. Водночас сучасні підходи до рекрутингу у публічному секторі демонструють потенціал застосування інструментів компетентнісного відбору, психологічного профілювання та довгострокової мотивації, що може бути адаптовано і для потреб ЗС України [24].

Результати і обговорення (Results and Discussions)

Проблема комплектування ЗС України особовим складом виходить далеко за межі організаційно-штатних питань. Вона набуває характеру комплексної науково-практичної проблеми, що потребує переосмислення базових принципів взаємодії держави та громадянина у сфері оборони. Саме у цій площині постає завдання формування нової парадигми комплектування, здатної забезпечити не лише поточні потреби ЗС України, а й довгострокову стійкість системи оборони в умовах затяжного конфлікту та післявоєнного відновлення.

Перехід до нової парадигми доцільно розглядати крізь призму концепції людського капіталу, яка у військовій сфері набуває специфічних рис. На відміну від цивільного сектору, де інвестиції в людський капітал мають переважно економічний ефект, у збройних силах вони

The Central Research institute
of the Armed Forces of Ukraine
ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No. 2 (2026)

безпосередньо трансформуються у бойові спроможності. В умовах мережецентричної війни ефективність підрозділу на 60–70% залежить від інтелектуальної сумісності особового складу та здатності швидко опановувати складні системи озброєння. Традиційна система, де розподіл відбувається за формальними ознаками військово-облікових спеціальностей (ВОС), не враховує динаміку розвитку сучасних технологій. Це означає, що нераціональне використання професійних, інтелектуальних або психологічних якостей військовослужбовця призводить не лише до втрат ефективності, а й до підвищення ризиків у бойовій діяльності. У цьому контексті підхід, за якого особовий склад розподіляється за формальними обліковими ознаками, виглядає методологічно застарілим.

Сучасні дослідження доводять, що армії, орієнтовані на складні технічні та інформаційні системи, потребують високого рівня відповідності між цивільними компетенціями рекрутів і військовими спеціальностями [25–27]. Саме тому у багатьох країнах НАТО впроваджуються системи попереднього профілювання кандидатів, які враховують освіту, професійний досвід, когнітивні здібності та мотиваційні установки. Український контекст, з огляду на масштаб людських ресурсів, що залучаються до оборони, створює об’єктивні передумови для застосування подібних підходів, однак їх реалізація потребує глибокої трансформації інституційної основи комплектування.

Одним із ключових елементів такої трансформації має стати **формування єдиного цифрового профілю військовозобов’язаного**, який інтегрує дані з різних державних реєстрів та забезпечує їхню актуальність у режимі реального часу. Йдеться не лише про облік базових анкетних даних, а про створення багатовимірної інформаційної моделі, що включає освітній рівень, професійний досвід, наявні сертифікації, стан здоров’я, результати психологічного оцінювання та попередній військовий досвід. Такі системи розглядаються як основа для інтелектуального добору персоналу та зниження транзакційних витрат у процесі рекрутингу (рис. 2) [28].



Рисунок 2. Формування єдиного цифрового профілю військовозобов’язаного

The Central Research institute
of the Armed Forces of Ukraine
ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No. 2 (2026)

Нормативні передумови для запровадження подібного підходу в Україні вже частково сформовані.

Зокрема, концептуальні документи Міністерства оборони України (МО України) декларують необхідність цифровізації кадрових процесів та переходу до управління персоналом на основі даних [29, 30]. Проте відсутність єдиного методологічного бачення призводить до того, що цифрові рішення впроваджуються як допоміжні інструменти для обслуговування старої адміністративної логіки, а не як засіб її принципової зміни. У результаті цифровізація не трансформує сам процес комплектування, а лише підвищує швидкість виконання формальних процедур.

У межах перспективної моделі комплектування цифровий профіль має стати основою для функціонування рекрутингової екосистеми, у якій поєднуються інтереси держави, ЗС України та конкретного громадянина. Упровадження алгоритму “інтелектуального мепінгу” автоматично співвідноситиме цивільний профіль громадянина з актуальними потребами ЗС України (рис. 3).

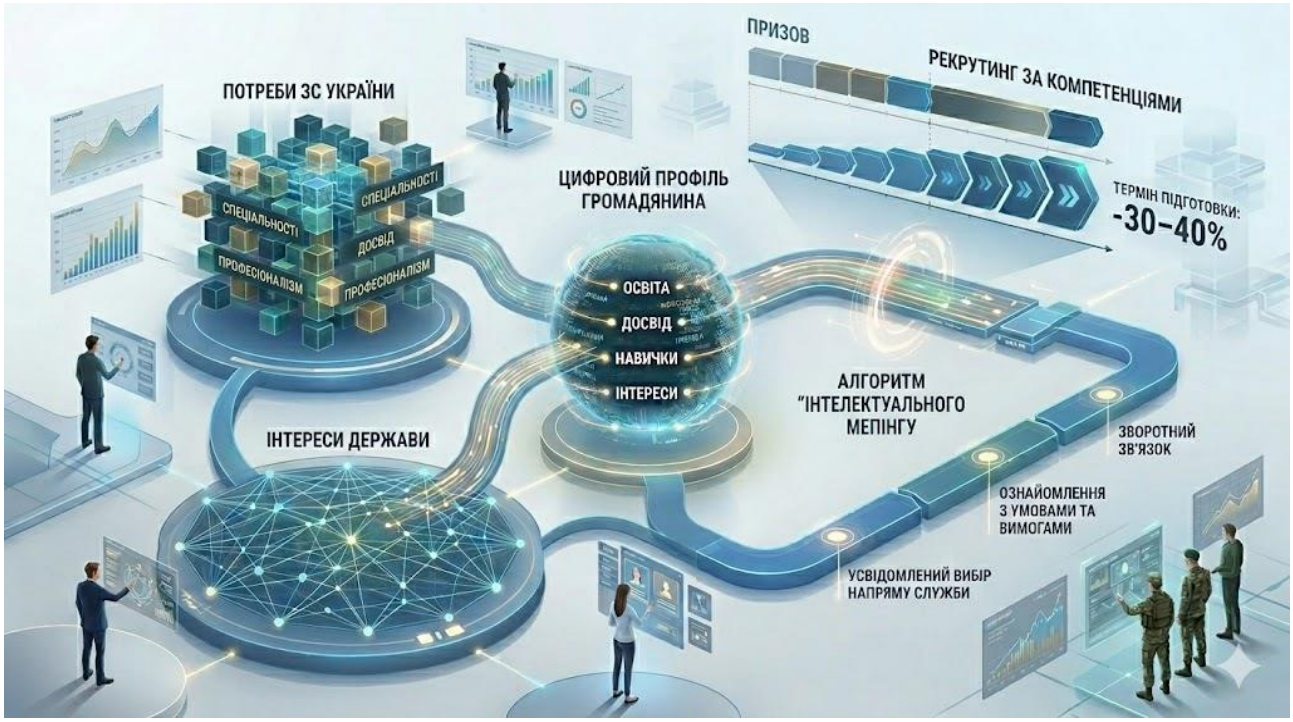


Рисунок 3. Упровадження алгоритму “інтелектуального мепінгу”

Це дозволяє перейти від “призову” до “рекрутингу за компетенціями”, скорочуючи термін підготовки фахівців на 30–40% за рахунок базового досвіду кандидата [20]. Така екосистема передбачає можливість усвідомленого вибору напряму служби, попереднього ознайомлення з вимогами до посади та умовами проходження служби, а також отримання зворотного зв’язку щодо результатів відбору. Досвід упровадження рекрутингових підходів у публічному секторі засвідчує, що прозорість і передбачуваність процедур істотно підвищують рівень довіри кандидатів та їхню готовність до довгострокової співпраці з інституцією [31].

Особливого значення у цьому контексті набуває мотиваційний контракт як інструмент формалізації взаємних зобов’язань між державою та військовослужбовцем. Для України впровадження мотиваційного контракту має не лише управлінське, а й соціально-політичне значення.

The Central Research institute
of the Armed Forces of Ukraine

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No. 2 (2026)

Умови тривалої війни зумовлюють необхідність формування довгострокових відносин між державою та громадянином, заснованих на взаємній відповідальності. Саме чітко зафіксовані гарантії у сфері медичного забезпечення, освіти, перекваліфікації та соціальної інтеграції після завершення служби здатні трансформувати сприйняття військової служби з вимушеного обов'язку на усвідомлений професійний вибір (рис. 4). Аналітичні матеріали міжнародних організацій та медіа підтверджують, що країни, які зробили акцент на мотиваційних механізмах, демонструють вищий рівень стійкості системи комплектування навіть у кризових умовах [8, 9].



Рисунок 4. Сутність "Мотиваційного контракту"

У перспективній системі мобілізація має розглядатися як резервний механізм, призначений для реагування на екстремальні загрози, а не як основний спосіб доукомплектування ЗС України. Такий підхід дозволяє знизити соціальну напругу, зберігаючи при цьому здатність держави до швидкого нарощування чисельності ЗС України у разі критичної необхідності.

Таким чином, логіка формування перспективної системи комплектування ЗС України ґрунтується на поєднанні людиноцентричного підходу, цифрових технологій та мотиваційних інструментів. Її реалізація потребує не лише організаційних змін, а й перегляду базових уявлень про роль громадянина у системі оборони держави. Саме на цьому етапі трансформація комплектування переходить із площини технічних рішень у площину стратегічного державного управління.

Розвиток перспективної системи комплектування ЗС України неможливий без чіткого інституційного переосмислення ролей суб'єктів, залучених до цього процесу, – трансформації функціонального призначення територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки,

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No. 2 (2026)

які в умовах нової парадигми мають еволюціонувати від інструменту адміністративного контролю до елемента сервісної та рекрутингової інфраструктури. Такий підхід не заперечує їхньої участі у мобілізаційних заходах, однак принципово змінює акценти з примусового залучення на управління потоками людського капіталу в інтересах оборони.

У науковому сенсі це означає перехід від лінійної моделі "облік – призов – розподіл" до мережевої моделі, у якій взаємодіють цифрові платформи, рекрутингові центри, навчальні установи та бойові підрозділи. Кожен із цих елементів виконує специфічну функцію, але лише їхня інтеграція дозволяє досягти системного ефекту. Саме така логіка відповідає сучасним уявленням про управління складними соціально-організаційними системами у сфері безпеки і оборони [10].

У практичному вимірі це передбачає, що первинна взаємодія громадянина із системою комплектування відбувається не у форматі примусового виклику, а у форматі інформування, консультування та попереднього профілювання. Цифровий профіль військовозобов'язаного у цьому контексті стає не інструментом контролю, а основою для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Він дозволяє співвідносити індивідуальні компетенції кандидата з актуальними потребами ЗС України та запропонувати оптимальний варіант служби ще до моменту фактичного залучення.

Важливим результатом такого підходу є зменшення розриву між цивільним і військовим сегментами ринку праці. У традиційній моделі комплектування цей розрив проявляється у втраті професійної ідентичності мобілізованих осіб, коли їхній цивільний досвід не враховується або використовується фрагментарно. Натомість у межах перспективної системи військова служба постає як продовження професійної траєкторії громадянина, адаптоване до специфічних умов оборонної діяльності. Саме такий підхід сприяє підвищенню ефективності підготовки та скороченню часу адаптації особового складу.

Окремої уваги потребує питання підготовки та перепідготовки кадрів у контексті нової парадигми комплектування. В умовах швидкої технологічної еволюції озброєння та засобів управління бойовими діями класична модель тривалої базової підготовки з подальшим епізодичним підвищенням кваліфікації виявляється недостатньо гнучкою. Перспективна система має передбачати безперервний цикл навчання, у межах якого професійний розвиток військовослужбовця розглядається як невід'ємна складова служби, а не як додатковий елемент.

Із позицій управління людським капіталом це означає необхідність тіснішої інтеграції системи комплектування з військовою освітою та науково-дослідною діяльністю. Формування кадрового резерву, підготовка спеціалістів для високотехнологічних напрямів та розвиток командного потенціалу мають плануватися не постфактум, а на етапі рекрутингу. Саме такий підхід відповідає концепції проактивного кадрового планування, яка дедалі частіше застосовується у збройних силах демократичних держав [12].

У цьому контексті мотиваційний контракт набуває додаткового змісту, перетворюючись на інструмент довгострокового управління кар'єрою військовослужбовця. Він фіксує не лише взаємні зобов'язання сторін, а й очікувану траєкторію професійного розвитку, умови доступу до освіти та перспективи післяслужбової реалізації. Такий підхід дозволяє зменшити невизначеність, яка традиційно супроводжує військову службу в умовах війни, та сформувати більш стійку мотиваційну основу для проходження служби [10].

Водночас, упровадження описаної моделі пов'язане з низкою об'єктивних ризиків. Серед них – інституційний опір змінам, обмеженість ресурсів, а також необхідність швидкої адаптації персоналу органів військового управління до нових функцій. Наукові дослідження у сфері реформування сектору безпеки і оборони свідчать про те, що саме людський фактор у системі управління часто стає ключовим бар'єром для реалізації навіть добре обґрунтованих концепцій [7]. Тому трансформація комплектування має супроводжуватися системною

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No. 2 (2026)

підготовкою кадрів управлінської ланки та чіткою комунікацією цілей реформи.

Перспективна система комплектування може бути визначена як адаптивна, людиноцентрична та дано-орієнтована модель, здатна забезпечити баланс між потребами оборони та інтересами громадян. Її ключовою перевагою є здатність поєднувати різні механізми залучення особового складу в єдину логіку управління людським капіталом, що відповідає викликам сучасної війни. Саме у такому форматі комплектування припиняє бути суто технічною функцією та набуває стратегічного значення для забезпечення обороноздатності держави.

Зміна парадигми комплектування ЗС України є не лише відповіддю на поточні виклики війни, а й необхідною умовою довгострокової стійкості системи оборони. Перехід від адміністративно-примусової моделі до інтегрованої мотиваційно-рекрутингової системи дозволяє підвищити ефективність використання людського потенціалу, знизити соціальну напругу та сформувати професійні ЗС України, здатні діяти в умовах високої невизначеності. Саме такий підхід створює науково обґрунтовані передумови для подальшого розвитку ЗС України у післявоєнний період.

В умовах затяжного воєнного протистояння мотиваційна складова служби, яка у традиційних моделях часто залишалася периферійною або взагалі ігнорувалася, дедалі частіше визначає не лише ефективність виконання бойових завдань, а й загальну стійкість військових організацій. Дослідження показують, що особовий склад, залучений до служби на основі усвідомленого вибору та зрозумілих очікувань, демонструє вищий рівень психологічної адаптації, нижчий рівень вигорання та більшу готовність до навчання і професійного розвитку [11].

У цьому контексті мотивація припиняє бути індивідуальною характеристикою окремого військовослужбовця і набуває системного значення. Вона формується під впливом інституційного середовища, управлінських практик і символічної політики держави у сфері оборони. Коли військова служба позиціонується виключно як обов’язок, забезпечуваний примусовими механізмами, мотиваційна база неминуче звужується. Натомість у моделі, де служба подається як соціально значуща та професійно виправдана діяльність, мотивація набуває позитивного характеру і трансформується у джерело внутрішньої стійкості системи комплектування.

Саме тому перспективна система комплектування має розглядатися як інструмент не лише кадрового, а й соціального управління. Її вплив поширюється на ширші процеси – формування суспільної довіри, легітимність оборонної політики та рівень громадянської солідарності. У наукових роботах, присвячених реформуванню сектору безпеки і оборони, наголошується, що армія, відірвана від суспільства або сприйнята як репресивний інститут, неминуче стикається з дефіцитом людського ресурсу у довгостроковій перспективі [12]. Для України, яка перебуває у стані екзистенційної війни, цей аспект має особливу вагу (рис. 5).

Важливою складовою нової парадигми комплектування є економічний вимір. Традиційна мобілізаційна модель передбачає значні непрямі витрати, пов’язані з неефективним використанням трудового потенціалу, втратами для цивільної економіки та зростанням витрат на базову підготовку особового складу. У перспективній системі, заснованій на рекрутингу та компетентнісному доборі, ці витрати можуть бути істотно оптимізовані за рахунок скорочення строків підготовки, зниження плинності кадрів та кращої відповідності між посадою і можливостями військовослужбовця. З позицій економіки оборони це означає підвищення віддачі від інвестицій у людський капітал.

Аналіз міжнародного досвіду підтверджує, що країни, які здійснили перехід до більш гнучких моделей комплектування, демонструють вищу ефективність використання бюджетних ресурсів у середньостроковій перспективі [10]. При цьому вирішальним чинником успіху є не обсяг фінансування, а якість інституційних рішень та узгодженість реформ. Для

The Central Research institute
of the Armed Forces of Ukraine
ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No. 2 (2026)

України це означає, що трансформація системи комплектування не може бути ізольованим проєктом МО України, а має реалізовуватися у тісній координації з іншими органами державної влади.

Окремого розгляду потребує питання нормативно-правового забезпечення перспективної системи комплектування. Наявні законодавчі та підзаконні акти здебільшого відображають логіку обліку і призову, що ускладнює впровадження нових підходів на практиці. Хоча в останні роки було ухвалено низку документів, спрямованих на модернізацію кадрової політики у секторі оборони, вони часто мають декларативний характер і не супроводжуються чіткими механізмами реалізації [1]. У цьому сенсі формування нової парадигми комплектування потребує не лише організаційних змін, а й ревізії правових основ взаємодії держави та громадянина у сфері оборони.

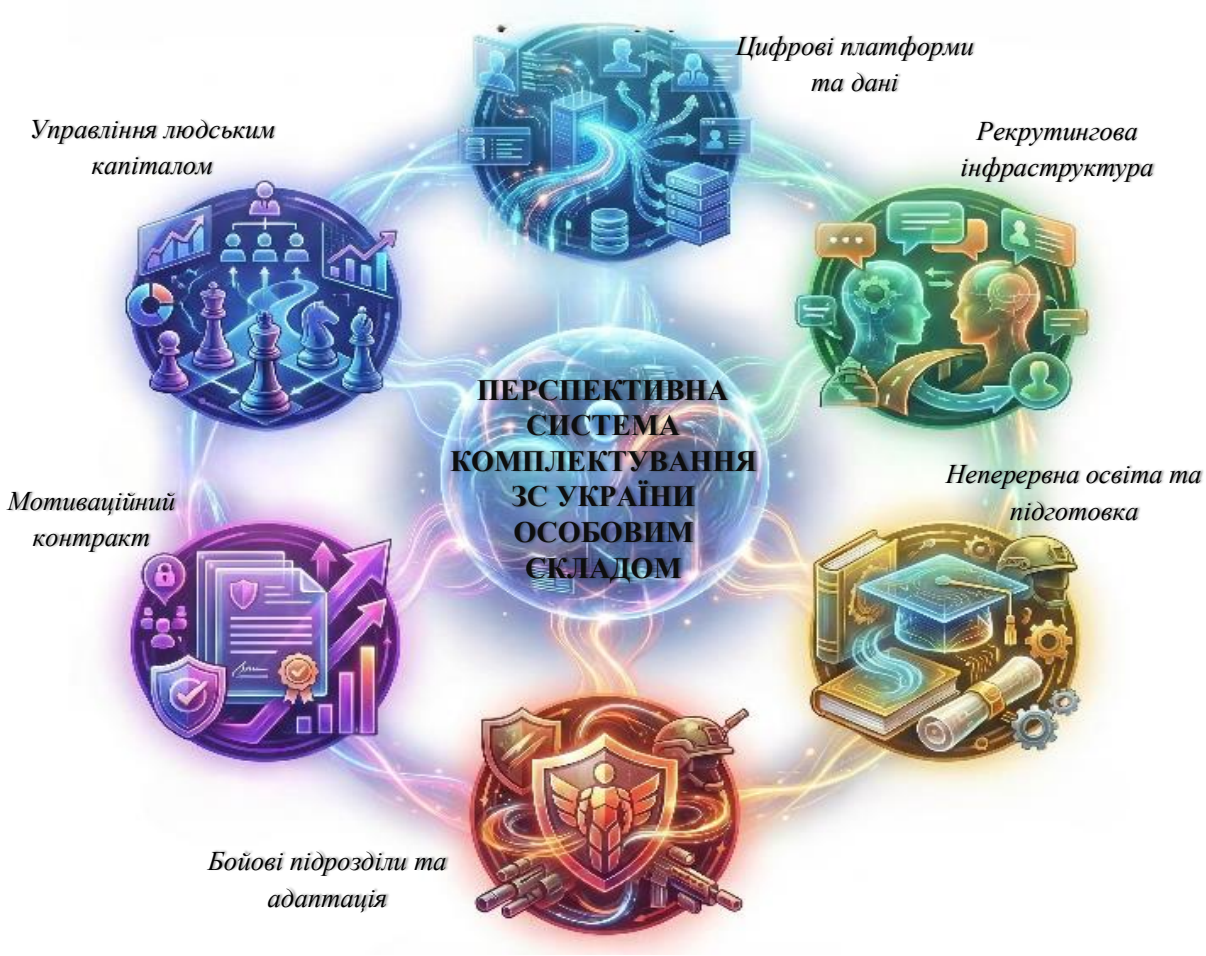


Рисунок 5. Трансформація системи комплектування ЗС України особовим складом

Важливим є питання вимірювання ефективності трансформації системи комплектування. У традиційній моделі основними показниками є кількісні параметри – чисельність призваних або мобілізованих осіб. Натомість у перспективній системі акцент має бути перенесений на якісні індикатори, такі як рівень відповідності компетенцій, показники професійної адаптації, стабільність кадрового складу та задоволеність умовами служби. Саме такі показники дозволяють оцінити реальний вплив реформ на бойову готовність ЗС України [18].

Отже, перспективна система комплектування не є статичною конструкцією. Вона має

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No. 2 (2026)

бути адаптивною, здатною реагувати на зміну характеру загроз, соціально-економічних умов та технологічних трендів. У цьому сенсі її розвиток слід розглядати як безперервний процес, у межах якого стратегічні цілі коригуються відповідно до емпіричних даних та результатів наукових досліджень. Такий підхід відповідає сучасним принципам evidence-based policy у сфері безпеки і оборони.

Таким чином, зміна парадигми комплектування ЗС України особовим складом є об'єктивною необхідністю, зумовленою як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Запропонований у статті підхід дозволяє інтегрувати мобілізаційні, рекрутингові та контрактні механізми в єдину систему управління людським капіталом, орієнтовану на довгострокову ефективність. Перспективна система комплектування має стати не тимчасовою відповіддю на виклики війни, а фундаментом для розвитку ЗС України у післявоєнний період. Саме вона здатна забезпечити формування професійного, мотивованого та соціально інтегрованого війська, яке відповідатиме вимогам сучасної воєнної науки і практики та стане одним із ключових чинників національної стійкості. Реалізація такої моделі потребує політичної волі, інституційної послідовності та наукового супроводу, однак її потенційні переваги істотно переважають пов'язані з нею ризики.

Висновок (Conclusion)

Отже, у статті розглянуто концептуальну трансформацію системи комплектування ЗС України особовим складом, що базується на відході від застарілих адміністративно-примусових методів на користь адаптивної, людиноцентричної та дано-орієнтованої моделі управління людським капіталом.

За результатами аналізу:

Встановлено, що традиційна лінійна модель комплектування "облік – призов – розподіл", заснована на формальному обліку за ВОС, вичерпала свій ресурс. Вона ігнорує реальний професійний бекграунд та інтелектуальний потенціал громадян, що призводить до нераціонального використання людського ресурсу. Нова парадигма передбачає інтеграцію військової служби в професійну траєкторію особистості, де ефективність підрозділу на 60–70% залежить від інтелектуальної сумісності особового складу.

Розглянуто цифровий профіль військовозобов'язаного як динамічну багатовимірну інформаційну модель. Він інтегрує дані про освіту, стан здоров'я, професійний досвід та результати психологічного оцінювання в режимі реального часу. Це перетворює цифровізацію з допоміжного інструменту на фундамент рекрутингової екосистеми, що дозволяє ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення на основі верифікованих даних.

Доведено, що впровадження алгоритмів "інтелектуального мепінгу" – автоматичного співвідношення цивільних компетенцій із потребами ЗС України – дозволяє перейти до рекрутингу за здібностями. Такий підхід забезпечує скорочення термінів підготовки фахівців на 30–40% за рахунок використання вже наявного досвіду кандидата, що суттєво підвищує загальну бойову готовність ЗС України.

Уточнено зміст та роль мотиваційного контракту як інструменту довгострокового управління кар'єрою військовослужбовця. На відміну від стандартних угод, він фіксує комплексні зобов'язання держави щодо професійного розвитку, соціального захисту (зокрема пільгове житло та страхування родин) та гарантованої підтримки післяслужбової адаптації (ветеранський бізнес, освіта). Це трансформує сприйняття служби з "вимушеного обов'язку" на "усвідомлений професійний вибір".

Зазначено, що успішна реалізація перспективної моделі потребує системної інституційної трансформації ТЦК та СП у сервісну та рекрутингову інфраструктуру. Еволюція цих органів від інструментів контролю до центрів управління потоками людського капіталу є необхідною умовою для зниження соціальної напруги та підвищення легітимності оборонної

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No. 2 (2026)

політики держави.

Таким чином, запропонована модель дозволяє інтегрувати мобілізаційні, рекрутингові та контрактні механізми в єдину систему, орієнтовану на довгострокову стійкість. Це створює науково обґрунтовані передумови для формування професійних та мотивованих ЗС України, здатних ефективно відповідати на виклики сучасної війни та забезпечувати обороноздатність України у післявоєнний період.

Рекомендації (Recommendations)

Матеріали статті можуть бути використані для стратегічного планування державної політики у сфері управління людським капіталом ЗС України, зокрема для переходу від адміністративно-примусової до мотиваційно-рекрутингової моделі комплектування. Результати дослідження стануть основою для підготовки законодавчих ініціатив щодо впровадження мотиваційного контракту, нормативного закріплення статусу цифрового профілю військовозобов'язаного та трансформації ТЦК та СП у сучасну сервісно-рекрутингову інфраструктуру.

Рекомендовано для використання в освітньому процесі вищих військових навчальних закладів під час підготовки офіцерів за напрямами "Менеджмент персоналу" та "Організація комплектування". Також матеріали доцільно залучати під час розроблення відомчих концепцій цифровізації, спрямованих на створення інтелектуальних систем добору кадрів та автоматизацію кадрового адміністрування на основі великих даних (Big Data).

Перспективними напрямами подальших досліджень є розроблення методології оцінювання економічної ефективності інвестицій у людський капітал оборонного сектору, а також створення прогностичних моделей професійного вигорання військовослужбовців. Окремої уваги потребує вивчення потенціалу технологій штучного інтелекту для автоматизованого мепінгу цивільних компетенцій та розроблення індивідуальних траєкторій кар'єрного розвитку в межах довгострокових мотиваційних контрактів.

Конфлікт інтересів (Conflict of Interest)

Автори заявляють, що у них немає конкуруючих інтересів за тематикою статті.

Використані джерела

1. Міністерство оборони України. (2024). *Стратегії залучення, розвитку та утримання людського капіталу в Силах оборони до 2027 року*. Наказ МО України № 862/нм від 29.12.2024. https://lexinform.com.ua/militarylex/nakaz-862-nm-vid-29-12-2024-pro-zatverdzhennya-strategiyi-zaluchennya-rozvytku-ta-utrymannya-lyudskogo-kapitalu-v-sylah-oborony-ukrayiny-na-period-do-2027-roku/
2. Фролов, В., Кириченко, С., & Лобко, М. (2024). Актуальні проблеми мобілізаційної підготовки та мобілізації в Збройних Силах України та рекомендації з їх розв'язання. (Т. 1). *Зб. наук. пр. ЦВСД НУОУ, 3* (82), 79–92. https://doi.org/10.33099/2304-2745/2024-3-82/79-92.
3. Segal, D. R. (2007, June). *Social Structures Affecting Army Performance*. United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences. Technical Report 1201. https://apps.dtic.mil › sti › pdf › ADA469700
4. Міністерство оборони України. (2025, 21–22 лют.). *Визначено роль рекрутингу в Стратегії розвитку людського капіталу Сил оборони України до 2027 року*. Форум рекрутерів до Сил оборони України "Віч-на-віч". http://mod.gov.ua/news/the-role-of-recruitment-has-been-defined-in-the-human-capital-development-strategy-for-the-defence-forces-of-ukraine-through-2027
5. GovCX Trailblazers Case Studies. (2025, 14 Oct.). *A Human-Centered Approach to Military*

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No. 2 (2026)

Service in Estonia. Report 2025. https://journal.govcx.org/case-study-redesigning-duty-a-human-centered-approach-to-military-service-in-estonia/#:~:text=Trust%20is%20built%20through%20design,institutions%20to%20create%20meaningful%20change.

6. Білецький, О. В. (2024). Використання людського капіталу в умовах війни: управлінський аспект. *Економіка і організація управління, 2* (54), 155–161. https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.2.14.
7. Майборода, Т. М., Кругляк, Д. А., & Прийменко, О. О. (2025). Управління людським капіталом у період воєнних викликів. *Актуальні питання економічних наук, 14.* https://doi.org/10.5281/zenodo.16990102
8. Куницький, О. (2023, 5 лист.). *Рекрутинг замість призову: міноборони затвердило концепцію*. DW. https://www.dw.com/uk/rekruting-zamist-prizovu-minoboroni-ukraini-zatverdilo-novu-koncepciu/a-67309827?utm_source=chatgpt.com
9. Сабадишина, Ю. (2023, 6 лист.). *Рекрутинг у ЗСУ і контрактна служба. Що передбачає нова Концепція кадрової політики Міноборони*. DOU. https://dou.ua/lenta/news/news/army-recruitment-in-ukraine/?utm_source=chatgpt.com
10. Moskos, C. C., Williams, J. A., & Segal, D. R. (2000). *The Postmodern Military: Armed Forces After the Cold War*. Oxford University Press. https://books.google.com › The_Postmodern_Military.html?id
11. Woodruff, T., Kelty, R., & Segal, D. R. (2024). Revisiting Propensity to Serve and Motivations to Enlist: Insights and Implications for Contemporary Military Recruitment Challenges and Research. *Armed Forces & Society, 51* (2). https://doi.org/10.1177/0095327X241259465.
12. Krebs, R. R. (2005, July–Sept.). One Nation under Arms? Military Participation Policy and the Politics of Identity. *Security Studies, 14 (3),* 529–564. https://doi.org/10.1080/09636410500323245
13. Tenenbaum, É., & Péria-Peigné, L. (2023). Zeitenwende: The Bundeswehr's Paradigm Shift. *Security Sstudies center. Focus stratégique, 116.* https://www.ifri.org/sites/default/files/migrated_files/documents/atoms/files/tenenbaum_peria-peigne_zeitenwende_the_bundeswehrs_paradigm_shift_2023.pdf
14. Telegraph. (2024, 17 Febr.). *Why are European armies finding it difficult to recruit soldiers?* https://telegrafi.com/en/why-European-armies-are-finding-it-difficult-to-recruit-soldiers/
15. MO CZ. (2019). *The Czech Armed Forces Development Concept 2030.* https://www.mo.gov.cz/assets/en/ministry-of-defence/basic-documents/cafdc.pdf
16. Monn, J. (2025, 4 Apr.). *Europe's militaries struggle to attract the next generation*. NZZ. Inside Europe. https://www.nzz.ch/english/europes-militaries-struggle-to-attract-the-next-generation-ld.1878300
17. Щипанський, П., Мудрак, Ю., & Саганюк, Ф. (2021). Оборонний менеджмент: підходи до управління процесами оборонного планування. *ЗНП ЦВСД НАО України, 1* (71), 52–58. https://doi.org/10.33099/2304-2745/2021-1-71/52-58
18. Сурков, О. О., & Лобанов, А. А. (2021). Розроблення цілісної методології стратегічного планування розвитку Збройних Сил України на основі спроможностей. *ЗНП ДНДІ ВіС ОВТ, 3* (9). 130–144. https://doi.org/10.37701/dndivsovt.9.2021.15
19. Коваль, В., Семененко, О., Скуріневська, Л., Семененко, Л., Добровольський, Ю., & Ярмольчик, М. (2023). Щодо побудови моделі управління оборонними ресурсами на рівні Збройних Сил України (основні аспекти теорії управління оборонними ресурсами). *Social Development and Security, 13* (1). 128–143. https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.1.11
20. Діденко, О., Желавський, О., & Сніца, Т. (2024). Компетентнісний підхід у підготовці офіцерських кадрів сил сектору безпеки і оборони України: принципи та особливості застосування. *Зб. наук. пр. НА ДПС України. Серія: Педагогічні науки, 38* (3), 59–76.

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No. 2 (2026)

https://doi.org/10.32453/jn23jd11
21. Міненко, М. А., Міненко, Л. М., Нетребко, Р. В., & Маланчук, М. Ф. (2023). Адміністрування діяльності об'єктів оборонної сфери в умовах війни з російською федерацією, глобалізації світу і суцільної цифровізації. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони, 3* (48), 44–58. https://doi.org/10.33099/2311-7249/2023-48-3-44-58.
22. Гречанінов, В. Ф., Морозов, А. О., Закалад, М. А., Лопушанський, А. В., & Бєляченко, О. В. (2022). Шляхи досягнення деяких завдань, визначених у стратегічних цілях, за допомогою використання сучасних інформаційних технологій (створення єдиної системи управління оборонними ресурсами ЗС України). *Математичні машини і системи, 3,* 28–47. http://www.immsp.kiev.ua/publications/articles/2022/ 2022_3/03_22_Grechanonov.pdf
23. Попов, С., Мельник, Н., Розмазнін, О., & Єфіменко, А. (2024). Зміст та концептуальні засади кадрового менеджменту в Збройних Силах України. *Social Development and Security, 14* (1), 127–137. https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.1.11
24. Ситник, Г. П. (2025). Теоретико-методологічні засади рекрутингу та формування кадрового резерву у сфері військової медицини в умовах євроатлантичної інтеграції України. *Наукові перспективи, 11* (65), 412–424. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-11(65)-412-424
25. Гвозденко, П. (2025, 9 груд.). *Цивільні навички у війську: як підрозділи інтегрують ресурси мобілізованих*. 24 Канал. https://24tv.ua/yak-integruvati-tsivilni-navichki-viysku-poradi-tim-hto-hoche_n2967404
26. Search&Employ. (2025, Febr.). *Recruit military. Navigating the path from military to civilian it careers*. https://magazine.recruitmilitary.com/february-2025/articles
27. Москаленко, А. (2026, 3 січн.). *Мобілізація: як вступити в армію на основі вашого цивільного досвіду*. Рубрика. https://rubryka.com/en/article/doluchytysya-do-vijska-za-tsyvilnym-fahom/
28. Блей, О. А., & Бикова, А. Л. (2024, Jan. 31 – Febr. 2). Організація процесу підбору і адаптації персоналу. VIII International scientific and practical conference, *Scientific Research as a Mechanism of Effective Human Development* (pp. 70–72). International Scientific Unity. https://isu-conference.com/wp-content/uploads/2024/03/Scientific-research-as-a-mechanism-of-effective-human-development_Jan_31_Feb_2_2024_Sofia_Bulgaria.pdf
29. Армія FM. (2025, 30 груд.). *Міноборони тестує військовий облік через РЕЗЕРВ+*. https://www.armyfm.com.ua/
30. Кадровик. (2025, 23 вер.). *У Збройних Силах України розгортають цифрову систему обліку військових*. https://www.kadrovik.ua/novyny/u-zbrojnyh-sylah-ukrayiny-rozgortayut-tsyfrovu-systemu-obliku-vijskovyh?srsltid=AfmBOoq7CFb70l-Huu9wTWLhtydDsIyFKS0aQCp8FlshQIVO1uLSFU1X
31. Юридична газета. (2025, 17 груд.). *Рада прийняла закон щодо уточнення повноважень центрів рекрутингу*. https://yur-gazeta.com/golovna/rada-priynyala-zakon-shchodo-utochnennya-povnovazhen-centriv-rekrutingu.html

References

1. Ministry of Defence of Ukraine. (2024, Dec. 29). *Strategy for the attraction, development, and retention of human capital in the Defence Forces of Ukraine until 2027*. Order № 862/nm. https://lexinform.com.ua/militarylex/nakaz-862-nm-vid-29-12-2024-pro-zatverdzhennya-strategiyi-zaluchennya-rozvytku-ta-utrymannya-lyudskogo-kapitalu-v-sylah-oborony-ukrayiny-na-period-do-2027-roku/
2. Frolov, V., Kyrychenko, S., & Lobko, M. (2024). Current problems of mobilization preparation and mobilization in the Armed Forces of Ukraine and recommendations for their solution. (Vol. 1). *Collection of Scientific Papers of the Central Research Institute of the Armed Forces of*

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No. 2 (2026)

Ukraine Named After Ivan Cherniakhovskyi, 3 (82), 79–92. https://doi.org/10.33099/2304-2745/2024-3-82/79-92

3. Segal, D. R. (2007, June). *Social structures affecting Army performance* (Technical Report № 1201). United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences. https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA469700.pdf
4. Ministry of Defence of Ukraine. (2025, Febr. 21–22). The role of recruiting in the human capital development strategy of the Defence Forces of Ukraine until 2027. *Recruiters' Forum for the Defence Forces of Ukraine "Face-to-Face."* http://mod.gov.ua/news/the-role-of-recruitment-has-been-defined-in-the-human-capital-development-strategy-for-the-defence-forces-of-ukraine-through-2027
5. GovCX Trailblazers Case Studies. (2025, Oct. 14). *A human-centered approach to military service in Estonia*. https://journal.govcx.org/case-study-redesigning-duty-a-human-centered-approach-to-military-service-in-estonia/
6. Biletskyi, O. V. (2024). Use of human capital under wartime conditions: The managerial aspect. *Economics and Organization of Management, 2* (54), 155–161. https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.2.14
7. Maiboroda, T. M., Kruhliak, D. A., & Pryimenko, O. O. (2025). Human capital management during wartime challenges. *Current Issues of Economic Sciences, 14*. https://doi.org/10.5281/zenodo.16990102
8. Kunytskyi, O. (2023, Nov. 5). *Recruiting instead of conscription: The Ministry of Defence approved the concept.* DW. https://www.dw.com/uk/rekruting-zamist-prizovu-minoboroni-ukraini-zatverdilo-novu-koncepciu/a-67309827
9. Sabadyshyna, Yu. (2023, Nov. 6*). Recruiting in the Armed Forces of Ukraine and contract service: What the new concept of personnel policy of the Ministry of Defence provides for*. DOU. https://dou.ua/lenta/news/news/army-recruitment-in-ukraine/
10. Moskos, C. C., Williams, J. A., & Segal, D. R. (2000). *The postmodern military: Armed forces after the Cold War*. Oxford University Press.
11. Woodruff, T., Kelty, R., & Segal, D. R. (2024). Revisiting propensity to serve and motivations to enlist: Insights and implications for contemporary military recruitment challenges and research. *Armed Forces & Society, 51* (2). https://doi.org/10.1177/0095327X241259465
12. Krebs, R. R. (2005, July–Sept.). One nation under arms? Military participation policy and the politics of identity. *Security Studies, 14* (3), 529–564. https://doi.org/10.1080/09636410500323245
13. Tenenbaum, É., & Péria-Peigné, L. (2023). Zeitenwende: The Bundeswehr's paradigm shift. *Security Studies Center. Focus stratégique, 116.* https://www.ifri.org/sites/default/files/migrated_files/documents/atoms/files/tenenbaum_peria-peigne_zeitenwende_the_bundeswehrs_paradigm_shift_2023.pdf
14. Telegraph. (2024, Febr. 17). *Why are European armies finding it difficult to recruit soldiers?* https://telegrafi.com/en/why-European-armies-are-finding-it-difficult-to-recruit-soldiers/
15. Ministry of Defence of the Czech Republic. (2019). *The Czech Armed Forces development concept 2030*. https://www.mo.gov.cz/assets/en/ministry-of-defence/basic-documents/cafdc.pdf
16. Monn, J. (2025, Apr. 4). *Europe's militaries struggle to attract the next generation*. NZZ, Inside Europe. https://www.nzz.ch/english/europes-militaries-struggle-to-attract-the-next-generation-ld.1878300
17. Shchypanskyi, P., Mudrak, Yu., & Sahaniuk, F. (2021). Defence management: Approaches to managing defence planning processes. *Collection of Scientific Papers of the Central Research Institute of the Armed Forces of Ukraine, 1* (71), 52–58. https://doi.org/10.33099/2304-2745/2021-1-71/52-58

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No. 2 (2026)

18. Surkov, O. O., & Lobanov, A. A. (2021). Development of an integrated methodology for strategic planning of the development of the Armed Forces of Ukraine based on capabilities. *Collection of Scientific Papers of the State Research Institute for Testing and Certification of Weapons and Military Equipment, 3* (9), 130–144. https://doi.org/10.37701/dndivsovt.9.2021.15
19. Koval, V., Semenenko, O., Skurinevska, L., Semenenko, L., Dobrovolskyi, Yu., & Yarmolchyk, M. (2023). On building a defence resource management model at the level of the Armed Forces of Ukraine: Basic aspects of the theory of defence resource management. *Social Development and Security, 13* (1), 128–143. https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.1.11
20. Didenko, O., Zhelavskyi, O., & Snitsa, T. (2024). Competency-based approach in training officers for the security and defence sector of Ukraine: Principles and features of application. *Collection of Scientific Papers of the National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine. Series: Pedagogical Sciences, 38* (3), 59–76. https://doi.org/10.32453/jn23jd11
21. Minenko, M. A., Minenko, L. M., Netrebko, R. V., & Malanchuk, M. F. (2023). Administration of defence sector facilities under conditions of war with the Russian Federation, globalization, and total digitalization. *Modern Information Technologies in the Sphere of Security and Defence, 3*(48), 44–58. https://doi.org/10.33099/2311-7249/2023-48-3-44-58
22. Hrechaninov, V. F., Morozov, A. O., Zakalad, M. A., Lopushanskyi, A. V., & Bieliachenko, O. V. (2022). Ways to achieve certain tasks defined in strategic goals through the use of modern information technologies: Creation of a unified defence resource management system of the Armed Forces of Ukraine. *Mathematical Machines and Systems, 3*, 28–47. http://www.immsp.kiev.ua/publications/articles/2022/2022_3/03_22_Grechanonov.pdf
23. Popov, S., Melnyk, N., Rozmaznin, O., & Yefimenko, A. (2024). Content and conceptual foundations of personnel management in the Armed Forces of Ukraine. *Social Development and Security, 14* (1), 127–137. https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.1.11
24. Sytnyk, H. P. (2025). Theoretical and methodological foundations of recruiting and forming a personnel reserve in military medicine under the conditions of Ukraine's Euro-Atlantic integration. *Scientific Perspectives, 11* (65), 412–424. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-11(65)-412-424
25. Hvozdenko, P. (2025, Dec. 9). *Civilian skills in the military: How units integrate the resources of mobilized personnel.* 24 Kanal. https://24tv.ua/yak-integruvati-tsivilni-navichki-viysku-poradi-tim-hto-hoche_n2967404
26. Search & Employ. (2025, Febr.). *RecruitMilitary. Navigating the path from military to civilian IT careers*. https://magazine.recruitmilitary.com/february-2025/articles
27. Moskalenko, A. (2026, Jan. 3). *Mobilization: How to join the army based on your civilian experience.* Rubryka. https://rubryka.com/en/article/doluchytysya-do-vijska-za-tsyvilnym-fahom/
28. Blei, O. A., & Bykova, A. L. (2024, Jan. 31 – Febr. 2). Organization of the process of personnel selection and adaptation. In *VIII International Scientific and Practical Conference "Scientific Research as a Mechanism of Effective Human Development"* (pp. 70–72). International Scientific Unity. https://isu-conference.com/wp-content/uploads/2024/03/Scientific-research-as-a-mechanism-of-effective-human-development_Jan_31_Feb_2_2024_Sofia_Bulgaria.pdf
29. Army FM. (2025, Dec. 30). *The Ministry of Defence is testing military registration through REZERV+*. https://www.armyfm.com.ua/
30. Kadrovyk. (2025, Sept. 23). *A digital military personnel accounting system is being deployed in the Armed Forces of Ukraine*. https://www.kadrovik.ua/novyny/u-zbrojnyh-sylah-ukrayiny-rozgortayut-tsyfrovu-systemu-obliku-vijskovyh
31. Yurydychna Hazeta. (2025, Dec. 17). *The Verkhovna Rada adopted a law clarifying the powers*

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No. 2 (2026)

of recruitment centers. https://yur-gazeta.com/golovna/rada-priynyala-zakon-shchodo-utochnennya-povnovazhen-centriv-rekrutingu.html

A promising system of staffing the Armed Forces of Ukraine: a paradigm shift

Anatolii Barhylevych
Candidate of Military Sciences, Senior Researcher
Head of the National Security and Defense Council of Ukraine
The apparatus of the National Security and Defense Council of Ukraine
01601, Petra Bolbochana Street, 8, Kyiv, Ukraine
e-mail: A.barhilevych@mil.ua
ORCID: 0000-0002-4799-0908

Vasyl Cherep
Candidate of Military Sciences (PhD in Military Science), Senior Researcher
Chief of the Scientific and Research Department
The Central Research Institute of the Armed Forces of Ukraine
03049, Povitrianykh Syl avenue, 28 B, Kyiv, Ukraine
e-mail: vasya.cherep1976@gmail.com
ORCID: 0000-0003-3305-4518

Maksym Bilan
Candidate of Philological Sciences, Associate Professor
Deputy Head for Research
Military Institute of Taras Shevchenko National University of Kyiv
03022, Yulii Zdanovskoi Street, 81, Kyiv Ukraine
e-mail: maksym.bilan@knu.ua
ORCID: 0000-0003-2718-9512

Volodymyr Didichenko
Candidate of Military Sciences (PhD in Military Science), Senior Researcher
Senior Research Fellow
The Central Research Institute of the Armed Forces of Ukraine
03049, Povitrianykh Syl avenue, 28 B, Kyiv, Ukraine
e-mail: DVP1951@ukr.net
ORCID: 0000-0002-0440-2299

Denys Cherep
Junior Research Fellow
The Central Research Institute of the Armed Forces of Ukraine
03049, Povitrianykh Syl avenue, 28 B, Kyiv, Ukraine
e-mail: dcherep03@gmail.com
ORCID: 0009-0005-9327-1022

Abstract. The relevance of this article is determined by the need for a profound transformation of approaches to developing the human potential of the Armed Forces of Ukraine under conditions of prolonged high-intensity combat operations. The purpose of the article is to formulate a scientifically grounded concept of a prospective personnel manning system based on the principles

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 4 No. 2 (2026)

of voluntariness, motivation, digitalization, and a human-centered approach. The study employs systemic, structural-functional, comparative, socio-psychological, and analytical-prognostic methods. It examines the structural limitations of the traditional administrative-mobilization model of personnel manning and substantiates the need to shift toward a human-centered paradigm of military human capital management. The main results include the development of a model of an integrated recruiting ecosystem, the description of an intelligent personnel selection algorithm, the identification of key performance indicators, and the determination of transformation risks. The principal components of a prospective personnel manning system for the Armed Forces of Ukraine are identified, including the digitalization of military registration of persons liable for military service and reservists through the creation of multidimensional profiles, the development of a recruiting ecosystem, and the introduction of a motivational contract. Specific recommendations are proposed for the institutional transformation of territorial recruitment and social support centers into service- and recruitment-oriented structures, as well as for the implementation of intelligent personnel selection systems. The obtained results are of practical significance for the development of strategic documents in the field of defence management and personnel policy. Promising areas for further research include the development of mathematical models for assessing the effectiveness of investments in the professional development of military personnel and mechanisms for their social integration in the post-war period.

Keywords: personnel staffing, human capital, recruiting, human-centered approach, digitalization, motivational contract, intelligent selection, defence management.