

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕКРУТИНГУ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ

*Збройна агресія російської федерації проти нашої держави, дискредитація територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки, потреба у доукомплектуванні Збройних Сил України вмотивованими військовослужбовцями, спроможними якісно виконувати завдання за призначенням зумовлює необхідність впровадження нових підходів щодо пошуку, добору та залучення кандидатів для комплектування військових організаційних структур. У статті висвітлені концептуальні засади впровадження рекрутингу у Збройних Силах України, як перспективного основного джерела комплектування особовим складом. Надано тлумачення сутності, роз'яснені системи та види рекрутингу. Висвітлена вертикаль управління рекрутингом та завдання центрів рекрутингу Збройних Сил України. Для категорій громадян щодо військового обов'язку описані шляхи прийняття (призову) їх на військову службу, джерела їх пошуку та вимоги до розстановки на відповідні посади. Визначені заходи взаємодії рекрутерів центрів рекрутингу та військових частин з організаціями і установами, які являються носіями інформації про людський ресурс. Висвітлені методи пошуку рекрутерами, описано порядок їх дій за етапами у ході бесіди, прийоми та принципи завершення бесіди. Визначено інформацію, яку мають надавати командири військових частин до центрів рекрутингу, в інтересах яких рекрутери здійснюють пошук та відбір кандидатів. Описано порядок роботи рекрутерів територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки щодо організації та проведення заходів відбору кандидатів на військову службу та їх подальше супроводження. Завдяки детальному аналізу та обговоренню стаття сприяє розумінню рекрутингу у Збройних Силах України та діяльності рекрутерів, що у нинішніх умовах являється критично важливим для збереження та розвитку основної складової сил оборони держави.*

*Результати проведеного дослідження можуть бути застосовані при розробці керівних документів, що регламентують діяльність рекрутингових центрів у Збройних Силах України, а також у ході подальших досліджень з даного напрямку у наукових установах.*

*Ключові слова: рекрутинг, види рекрутингу, методи пошуку, джерела комплектування, добір кандидатів, супроводження кандидатів.*

**Вступ та постановка проблеми.** Досвід застосування угруповань військ (сил) Збройних Сил України (ЗС України) у ході проведення антитерористичної операції, операції Об'єднаних сил та відсічі збройної агресії російської федерації свідчить, що успішне виконання ними бойових (спеціальних) завдань залежить від рівня їх боєздатності [1-4]. Безпосередньо укомплектованість особовим складом впливає на боєздатність військ (сил). Широкомасштабна збройна агресія російської федерації із застосуванням засобів вогневого ураження створює передумови для нанесення ЗС України втрат [5], у тому числі і людського ресурсу. Тому, важливо не лише підтримувати достатній кількісний рівень укомплектованості особовим складом, але і створити умови для гарантованого та якісного комплектування ЗС України професійним, підготовленим і вмотивованим персоналом, спроможним якісно виконувати завдання за призначенням.

Військова служба за призовом під час мобілізації, на особливий період хоч і залишається основним джерелом комплектування особовим складом під час правового режиму воєнного стану, але вона пов'язана з численними викликами. Передусім, це зменшення кількості добровольців внаслідок неналежної організації інформаційно-роз'яснювальної роботи з населенням щодо необхідності виконання конституційного обов'язку відносно захисту своєї Батьківщини та потужний інформаційно-психологічний

вплив ворога, спрямований на піддрив довіри населення стосовно правомірності дій територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки з питань мобілізації. Крім того, інституції держави (центральні органи виконавчої влади, місцеві органи державної влади та органи місцевого самоврядування), які згідно норм Законів України зобов'язані забезпечити залучення громадян до виконання обов'язків мобілізації, з початку широкомасштабної агресії не у повному обсязі усвідомлюють свою роль та місце в процесі виконання завдань мобілізації. Внаслідок зазначеного, вся відповідальність за проведення заходів мобілізації людських і транспортних ресурсів у державі перекладена на територіальні центри комплектування та соціальної підтримки. Корупційні виклики у роботі військово-лікарських комісій пов'язані з недосконалістю процедури визначення придатності громадян за станом здоров'я до проходження військової служби, соціальна несправедливість не сприяють якісному комплектуванню військовослужбовцями за призовом під час мобілізації. При цьому, всі негативні явища, які в суспільстві пов'язані з мобілізацією, населенням України акумулюються та спрямовуються проти роботи територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки.

Водночас суспільство дедалі більше розуміє, що добровільна служба і надання громадянам права вибору можуть значно підвищити ефективність комплектування. Добровольці зазвичай більш мотивовані, мають вищий бойовий дух і краще підготовлені до виконання завдань [6]. Тому, одним із завдань рекрутингу являється змінити погляди суспільства на проведення заходів мобілізації, тобто переходу від примусового комплектування ЗС України до добровільного процесу, шляхом орієнтації громадян на військову службу, відбору їх за наявними компетенціями та їх подальше прийняття (призов) на військову службу.

Отже, рекрутинг набуває все більше популярності та сприятиме формуванню нових ефективних підходів щодо комплектування ЗС України особовим складом, що свідчить про актуальність зазначеної теми.

**Аналіз останніх досліджень.** Проблемам рекрутингу, набору та управління персоналом присвячені роботи зарубіжних та вітчизняних вчених [6-14]. Аналіз даних публікацій свідчить про те, що науковці переважно розглядають рекрутинг в управлінні персоналом на підприємствах. Так, у статті [7] авторами були розглянуті особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства, проведено аналіз діяльності рекрутингових компаній в Україні. У роботі [8] проаналізовано концептуальні поняття, аспекти та технологічні складові рекрутингу, зокрема: види, способи й методики пошуку та підбору працівників, основні критерії результативності та рентабельності, часові фази та загальні фінансово-економічні аспекти рекрутингу персоналу. Стаття [9] присвячена визначенню сутності та особливостей рекрутингу як сучасної системи добору кадрів для Національної поліції, а також перспективних шляхів її удосконалення. У роботі [10] визначено сутність рекрутингу як економічного поняття, розкрито його історичні витоки та роль у досягненні успіху підприємства, виокремлено мету та завдання рекрутингу, охарактеризовано основні методи та моделі рекрутингу. У статті [11] авторами сформовано алгоритм застосування рекрутингу як оптимізаційної технології формування персоналу підприємств. Робота [12] присвячена аналізу керівних документів та досвіду рекрутингу у збройних силах США. Авторами у статті [6] сформовано актуальну проблематику діючих механізмів комплектування ЗС України людськими ресурсами під час мобілізації в умовах війни, запропоновано проект новітньої моделі проходження військової служби за контрактом за принципом "timeline"-мобілізації та варіанти проходження військової служби за контрактом під час дії воєнного стану. У статті [13] авторами сформована математична модель оцінювання організації рекрутингу в збройних силах. Робота [14] присвячена дослідженню процесу впровадження електронного рекрутингу у провідних країнах світу та ЗС України, визначені напрямки його подальшого розвитку.

Незважаючи на наявність значної кількості наукових праць за цим напрямом, досі

актуальним залишається питання подальшого розвитку рекрутингу в ЗС України у контексті забезпечення комплектування військ (сил) професійним, підготовленим і вмотивованим персоналом.

### **Виклад основного матеріалу**

Рекрутинг є загальноживаною категорією менеджменту персоналу. Перші згадки про рекрутинг відносяться до середньовіччя, коли великі армії рекрутувалися для забезпечення безпеки та військових дій. Такий рекрутинг здійснювався шляхом обов'язкового призову громадян на військову службу, або за допомогою контрактних угод, де особи приймали присягу на службу у війську. З плином часу із зростанням промисловості та розвитком підприємництва виникла потреба в наймі працівників для цивільних підприємств. Це призвело до появи сучасного рекрутингу, спрямованого на відбір та найм працівників для підприємств [10].

У Збройних Силах України рекрутинг активно почав розвиватися з вересня 2023 року, в якості експерименту було створено Центр комплектування та рекрутингу морської піхоти. По завершенню експерименту, в середині 2024 року зазначений центр був трансформований у Центр рекрутингу Військово-Морських Сил ЗС України.

Рекрутинг у ЗС України – це система заходів щодо активної комунікації, пошуку, добору та залучення кандидатів для комплектування військових організаційних структур військовослужбовцями [15].

На сьогодні в Україні функціонує дві незалежні системи рекрутингу громадян на військову службу за контрактом [16]:

військова – шляхом створення центрів рекрутингу Збройних Сил у видах, окремих родах військ (сил), яка здійснює рекрутинг громадян України для проходження військової служби за контрактом, вступу до вищих військових навчальних закладів та військових навчальних підрозділів закладів вищої освіти, закладів фахової передвищої військової освіти, супроводження призову громадян України на військову службу за призовом під час мобілізації, в особливий період;

цивільна – шляхом створення центрів рекрутингу у центрах надання адміністративних послуг місцевих держадміністрацій або органів місцевого самоврядування, діяльність яких має інформаційно-консультаційний характер і спрямована на надання консультацій та роз'яснень з питань проходження військової служби, інформації про наявність вакантних посад у військових організаційних структурах, порядок вступу на військову службу за контрактом та вступу до вищих військових навчальних закладів та закладів вищої освіти, а також забезпеченні консультаційного супроводу рекрутованих осіб до прийняття на військову службу.

На цей час функціонує 5 центрів рекрутингу у ЗС України та понад 50 – при центрах надання адміністративних послуг місцевих держадміністрацій або органів місцевого самоврядування.

Продовжується створення вертикалі управління рекрутингом у ЗС України. У Головному управлінні персоналу Генерального штабу ЗС України створено управління розвитку рекрутингу, в командуванні Сухопутних військ ЗС України – відділ супроводження заходів рекрутингу, в командуванні Десантно-штурмових військ ЗС України – відділення супроводження заходів рекрутингу, у бригадах (полках) – відділення рекрутингу, в окремих батальйонах – група рекрутингу. Робота з даного питання продовжується.

Центри рекрутингу ЗС України відповідно до покладених на них завдань:

здійснюють рекрутинг громадян України, придатних за професійними та психологічними якостями до військової служби за контрактом в Збройних Силах;

організують уточнення військово-облікових даних та супроводжують призов громадян України на військову службу за призовом під час мобілізації, в особливий період, які за результатами співбесіди отримали рекомендаційні листи (письмові згоди) від командирів військових частин;

проводять рекламну, агітаційну та роз'яснювальну роботу серед населення щодо популяризації проходження військової служби за контрактом у Збройних Силах;

пропонують громадянам України за результатами відбору відповідні посади, на які вони можуть бути призначені у разі прийняття на військову службу за контрактом або на військову службу за призовом під час мобілізації, в особливий період;

проводять попереднє вивчення кандидатів, роз'яснюють порядок проходження медичного огляду військово-лікарськими комісіями, визначають рівень їх фізичної підготовки та за результатами тестування з професійних якостей і психологічного тестування здійснюють відбір громадян України для прийняття на військову службу за контрактом, на військову службу за призовом під час мобілізації, в особливий період, формують їх особові справи;

складають списки громадян України, які бажають бути прийнятими на військову службу за контрактом, та військовозобов'язаних, які за результатами співбесіди отримали рекомендаційні листи (письмові згоди) від командирів військових частин;

направляють громадян України, відібраних для прийняття на військову службу за контрактом, до військових частин, навчальних центрів Збройних Сил для укладення контракту та підготовки за військово-обліковою спеціальністю, а тих, які виявили бажання вступити до вищих військових навчальних закладів та військових навчальних підрозділів закладів вищої освіти - до територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки, у яких вони перебувають на військовому обліку;

беруть участь в удосконаленні системи рекрутингу щодо прийому осіб на військову службу за контрактом за стандартами держав - членів НАТО, а також у міжнародних конференціях, семінарах, навчаннях;

розробляють та виготовляють іміджеву рекламну продукцію щодо переваг проходження військової служби за контрактом;

беруть участь у заходах щодо військово-патріотичного виховання громадян України та популяризації військової служби за контрактом, які організуються місцевими держадміністраціями, органами місцевого самоврядування, військовими частинами та підприємствами, установами, організаціями;

здійснюють прийом громадян України і розглядають звернення з питань прийняття на військову службу за контрактом, на військову службу за призовом під час мобілізації, в особливий період;

здійснюють заходи щодо пошуку кандидатів для проходження військової служби за контрактом із використанням соціальних мереж, онлайн-платформ з пошуку вакансій та взаємодії із засобами масової інформації;

проводять інформаційно-аналітичне забезпечення процесів рекрутингу.

У ЗС України встановлені наступні види рекрутингу:

класичний рекрутинг – активний пошук та відбір потенційних кандидатів на військову службу за контрактом (для вступу у вищі військові навчальні заклади, військові навчальні підрозділи закладів вищої освіти) з урахуванням реальної потреби військових частин (установ) в особовому складі;

креативний рекрутинг – це вид рекрутингу, який проводиться на короткострокову та середньострокову перспективу з метою створення бази даних на потенційних кандидатів для подальшого залучення їх на військову службу за контрактом (до вступу у вищі військові навчальні заклади, військові навчальні підрозділи закладів вищої освіти);

точковий рекрутинг – це пошук та відбір необхідного персоналу, який проводиться на підставі визначених вимог (критеріїв) до кандидата або до виду професійної діяльності (спеціальності);

Е-рекрутинг (електронний рекрутинг) – це пошук кандидатів за допомогою Інтернет-ресурсів;

скрінінг – це пошук та відбір кандидатів з числа громадян, які раніше не проходили

військової служби, що потребують обов'язкової базової загальновійськової підготовки (кандидати "початкового рівня");

хедхантинг – цілеспрямований пошук та відбір потенційних кандидатів на військову службу за контрактом на посади за дефіцитними спеціальностями, підготовка яких потребує великих фінансових витрат (медичні, радіотехнічні, підводно-технічні, авіаційні).

Рекрутинг громадян здійснюється шляхом прийняття їх на військову службу за контрактом, або на військову службу за призовом під час мобілізації, на особливий період, з числа:

військовозобов'язаних (прийняття на військову службу за контрактом, призов на військову службу під час мобілізації);

громадян, які не проходили військової служби та не досягли 25-річного віку (прийняття на військову службу за контрактом);

осіб, які відбувають покарання в установах виконання покарань, які можуть умовно-достроково звільнитись від відбування покарання на підставі статті 811 Кримінального кодексу України (прийняття на військову службу за контрактом);

засуджених осіб, які звільненні від відбування покарання з випробуванням відповідно до частини четвертої статті 39 Закону України "Про військовий обов'язок і військову службу" (призов на військову службу під час мобілізації);

іноземців та осіб без громадянства (прийняття на військову службу за контрактом).

Пошук кандидатів на військову службу організовується та проводиться спільною роботою рекрутерів центрів рекрутингу видів, окремих родів військ (сил) ЗС України, територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки, військових частин, а саме:

*на посади осіб офіцерського складу з числа:*

військовозобов'язаних офіцерів запасу для комплектування штатних посад офіцерського складу військової частини;

військовозобов'язаних з числа рядового, сержантського і старшинського складу, які мають вищу освіту для підготовки у навчальних підрозділах офіцерського складу при вищих військових навчальних закладах (військових навчальних підрозділах закладів вищої освіти);

громадян призовного віку для вступу до вищих військових навчальних закладів (військових навчальних підрозділах закладів вищої освіти);

*на посади осіб рядового, сержантського і старшинського складу з числа:*

військовозобов'язаних та громадян призовного віку для вступу до закладів фахової передвищої військової освіти (на посади сержантського складу);

військовозобов'язаних з числа рядового складу для підготовки у навчальних підрозділах сержантського складу при центрах підготовки підрозділів;

військовозобов'язаних та громадян призовного віку для комплектування штатних посад рядового, сержантського складу військової частини.

Під час пошуку потенційних кандидатів на військову службу використовується два джерела комплектування:

1. Пошук кандидатів у межах військових частин, видів, окремих родів військ (сил) ЗС України здійснюється з числа військовослужбовців призваних під час мобілізації, на особливий період. Перевагою такого пошуку є: наявність необхідної інформації про кандидата, його кваліфікація, особисті якості, компетенція та результати виконання обов'язків військової служби; здійснення в найкоротші терміни заходи відбору та прийняття на військову службу за контрактом; можливість переміщення військовослужбовців призваних по мобілізації, які не потребують підготовки для комплектування кваліфікованих посад.

2. Пошук кандидатів на зовнішньому ринку праці проводиться рекрутерами та здійснюється через територіальний центр комплектування та соціальної підтримки в органах місцевого самоврядування, установах виконання покарань, центрах зайнятості, навчальних закладах, організаціях, установах, а також з використанням інтернет-мережах, через рекламу

в засобах масової інформації. Перевагою такого пошуку є: підвищення в суспільстві іміджу виду, окремого роду військ (сил) ЗС України, у тому числі військових частин пріоритетного комплектування; можливість залучення кандидатів на військову службу, які мають бойовий досвід для першочергового доукомплектування посад бойових військових частин (підрозділів); можливість залучення громадян на дефіцитні посади у тому числі для вступу до підпорядкованих вищих військових навчальних закладів (військових навчальних підрозділів закладів вищої освіти); для доукомплектування посад осіб офіцерського та сержантського і старшинського складу.

Для здійснення ефективного пошуку кандидатів на військову службу, рекрутери центрів рекрутингу ЗС України та військових частин організують взаємодію з організаціями та установами, які є потенційними носіями інформації про людський ресурс, а саме з:

територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки – шляхом опрацювання спільних рішень щодо проведення рекрутингових заходів на території відповідальності територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки, оперативного проведення заходів вивчення та оформлення кандидатів на військову службу та направлення їх до навчальних військових частин або безпосередньо до військових частин;

органами місцевого самоврядування – щодо проведення рекрутингових заходів на території відповідальності та прийняття участі у спортивних змаганнях, “єдиному стрілецькому дню”;

Національною поліцією – щодо проведення рекрутингових заходів з громадянами, які затримані для з’ясування обставин та осіб, які перебувають на обліку, звільнених від відбування покарання з випробуванням відповідно до частини четвертої статті 39 Закону України;

центрами зайнятості та центрами надання адміністративних послуг – щодо проведення ярмарок вакансій (семінарів), проведення з кандидатами індивідуальних бесід, розміщення та періодичного уточнення переліків вакантних посад військових частин в інтересах яких здійснюється пошук та відбір кандидатів;

навчальними закладами усіх рівнів, які знаходяться в межах відповідальності роботи рекрутерів – щодо проведення інформаційних заходів (зустрічей та семінарів) серед учнів випускних класів та студентської молоді з питань проходження військової служби за контрактом у ЗС України, розміщення рекламно-агітаційної продукції;

установами виконання покарань – щодо рекрутингових заходів із залученням осіб, які відбувають покарання в установах виконання покарань, які можуть умовно-достроково звільнитися від відбування покарання на підставі статті 81 Кримінального кодексу України;

територіальними органами Державної міграційної служби – щодо проведення рекрутингових заходів із залученням іноземців та осіб без громадянства, які зареєстровані та перебувають на обліку.

Також рекрутери використовують для пошуку кандидатів на військову службу онлайн платформи дистанційного найму “Lobby X”, “Work.ua”, “Robota.ua”, “OLX робота” – щодо проведення заходів пошуку, взаємодії та проведення співбесід з кандидатами на військову службу та сайти військових частин і месенджери – щодо проведення роз’яснювальної роботи з питань проходження військової служби у військовій частині, популяризації та демонстрації її бойового шляху.

Пошук потенційних кандидатів для проведення подальших заходів по залученню їх на військову службу здійснюється рекрутером з метою досягнення ефективних результатів з формування бази даних про них. Для цього використовуються два методи пошуку: бесіда, віртуальний метод. Бесіда рекрутером проводиться з метою вироблення уявлень потенційним кандидатом про військову службу за контрактом у ЗС України. Бесіда поділяється: за структурою – структурована, неструктурована (у вільній формі); за форматом проведення – особисте спілкування, по телефону.

Структурована бесіда проводиться за заздалегідь складеним опитувальником та передбачає стандартне ставлення питань і реєстрацію відповідей на них, що дозволяє швидко

групувати і аналізувати отриману інформацію. Такий вид бесіди використовується рекрутером під час особистого спілкування з потенційним кандидатом. Неструктурована бесіда проводиться за більш гнучкою схемою, ставиться мета, а питання формуються в ході бесіди, в залежності від обставин проведеної бесіди. Такий вид бесіди застосовується рекрутером для ознайомлення з потенційним кандидатом по телефону. За кількістю отриманих даних і за легкістю обробки неструктуровані бесіди поступаються структурованим бесідам.

Бесіди проводяться за трьома етапами:

- *підготовка до бесіди.* У ході зазначеного етапу здійснюється збір і систематизування інформації, необхідної для розмови, визначення мети та тактики проведення бесіди зі складанням детального плану розмови з визначенням базових слів та ключових речень, а також необхідно передбачити нюанси розмови, які можуть вплинути на перебіг і результати проведеної бесіди;

- *проведення бесіди.* Під час бесіди здійснюється встановлення контакту із співрозмовником, створюється атмосфера довіри та привертання уваги до актуальних питань, що обговорюються;

- *завершення бесіди.* У ході заключного етапу визначається досягнення основної або альтернативної мети бесіди, підтримується сприятлива атмосфера довіри (навіть якщо основна мета не досягнута), проводиться стимулювання співрозмовника до наступних дій та визначаються наступні кроки для остаточного досягнення мети проведеної бесіди.

У ході підготовки до проведення бесіди рекрутер повинен мати якомога більше інформації щодо кандидата з яким планується бесіда, чітко визначити мету, скласти план проведення бесіди, визначити час проведення, форми і порядок фіксування результатів бесіди та підготувати місце для її проведення.

Якісна підготовка рекрутера до бесіди дозволяє завчасно передбачити можливі суперечливі моменти, набуваються навички швидкої та гнучкої реакції при виникненні непередбачуваних ситуацій.

Збирання матеріалу для проведення бесіди – тривалий процес, що включає в себе пошук можливих джерел інформації про кандидата. Зібрані та ретельно відібрані фактичні дані систематизуються, що дозволяє виділити найважливіші факти, на яких варто акцентувати увагу. Аналіз зібраного матеріалу допомагає визначити взаємозв'язок фактів, зробити висновки, підібрати необхідну аргументацію, тобто зробити першу спробу скомбінувати весь зібраний матеріал в єдине логічне ціле.

Бесіду необхідно вести в правильному та доброзичному тоні. Істотне значення має і ритм бесіди. Потрібно періодично підвищувати її інтенсивність, щоб не зменшувалася увага співрозмовника.

На початку бесіди рекрутеру рекомендується застосовувати прийом “зняття напруги”, який в першу чергу залежить від індивідуальних особливостей особистості кандидата (для одного достатньо дружнього привітання, іншому потрібно дати зрозуміти, що рекрутер його поважає та прислухається до нього), декілька приємних слів особистого характеру в адресу кандидата сприяє розрядженню відносин, звертатися на ім'я, по батькові, починати бесіду треба не з головних питань, а відволікати увагу на другорядні, які розслаблюють кандидата. Також можуть використовуватися прийоми: “стимулювання гри уяви” – який припускає на початку бесіди постановку великої кількості питань, які повинні розглядатися під час бесіди; “зачіпки” – дозволяє коротко викласти ситуацію, зв'язавши її зі змістом бесіди, та використати цю зачіпку для початку бесіди; “прямого підходу” – означає безпосередній підхід до справи, без будь якого вступу.

Результат проведеної бесіди залежить від фахової майстерності рекрутера. Бесіди мають проводитися нешаблонно. Успішно завершити бесіду – це досягти завчасно накресленої її мети. У залежності від досягнення мети бесіди необхідно керуватися принципами її завершення.

*Принцип відкритих можливостей* – використовується переважно у випадках коли остаточної мети бесіди не було досягнуто. Він полягає у визначенні умов подальшого підтримання контактів між рекрутером та кандидатом.

*Принцип розвитку* – полягає щоб досягнута мета бесіди не виявилась з часом нереалізованою. З цією метою рекрутер окреслює наступні кроки співпраці з потенційним кандидатом з метою досягнення остаточного результату – прийняття (призов) на військову службу.

*Принцип системності* – полягає у заключному формулюванні остаточних підсумків, які досягнуті під час пошуку компромісних рішень між рекрутером та кандидатом.

*Принцип доброзичливості* – спрямований на підтвердження іміджу та високого професіоналізму рекрутера не залежно від результатів проведеної бесіди.

Командири військових частин, в інтересах яких рекрутери здійснюють пошук та відбір кандидатів, надають до центрів рекрутингу перелік вакантних посад які підлягають комплектуванню військовослужбовцями за військово-обліковими спеціальностями, а також, за можливості, терміни та дати проведення у військових частинах “Дня відкритих дверей”, або занять на полігонах військових частин на яких плануються здійснювати заходи рекламно-агітаційної роботи з популяризації військової служби у ЗС України.

Заходи відбору кандидатів на військову службу у територіальних центрах комплектування та соціальної підтримки організуються та проводяться за письмовими згодами (рекомендаційними листами), а саме:

*для кандидатів на військову службу за контрактом:*

попереднє вивчення особистісних якостей громадян;

медичне обстеження кандидатів;

професійно-психологічний відбір кандидатів;

спеціальна перевірка відомостей кандидатів у випадках, визначених законодавством.

*для призову, у добровільному порядку, на військову службу під час мобілізації, на особливий період:*

попереднє вивчення особистісних якостей громадян до прийняття на військову службу;

медичне обстеження кандидатів;

професійно-психологічний відбір кандидатів.

Кандидати можуть прибувати до територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки з письмовими згодами (рекомендаційними листами) від командирів військових частин та з відомостями наданими військовою частиною (професійно-психологічний відбір, тощо).

На кандидатів на військову службу за контрактом проводиться оформлення особової справи та направляються для укладання контрактів до військових частин (навчальних військових частин) ЗС України. Змінювати в територіальних центрах комплектування та соціальної підтримки письмові згоди (рекомендаційні листи) кандидатам наданими військовими частинами – категорично забороняється.

Військовозобов’язані, які були відібрані кандидатами на військову службу за контрактом, але в ході вивчення встановлено невідповідність установленим вимогам до проходження ними військової служби за контрактом, або виявили бажання проходити військову службу виключно за призовом – розглядаються на військову службу за призовом під час мобілізації до цих військових частин.

Забороняється рекрутерам територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки проводити заходи рекрутингу, кандидатам, які мають рекомендаційні листи від командирів військових частин пріоритетного комплектування.

Направлення відібраних та вивчених кандидатів на військову службу за контрактом, або призову, у добровільному порядку, на військову службу під час мобілізації, на особливий період з територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки здійснюється – щоденно до військових частин, або якщо кандидат потребує підготовки (перепідготовки) до

навчальних військових частин ЗС України.

У разі спільної згоди з посадовими особами центру рекрутингу, військової частини, направлення кандидатів на військову службу можливо здійснювати силами і засобами військової частини до якої відібрано кандидата.

Рекрутингові групи військових частин пріоритетного комплектування у районі виконання заходів пошуку кандидатів на військову службу та наявністю спільних рішень, налагоджують взаємодію з рекрутерами територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки.

Рекрутери територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки організують роботу та взаємодію представників військових частин з органами місцевого самоврядування, установами виконання покарань, службами зайнятості, навчальними закладами, організаціями та іншими установами.

Посадові особи рекрутингової групи військової частини, відібраним кандидатам на військову службу надають рекомендаційні листи та супроводжують їх проходження заходів відбору в територіальних центрах комплектування та соціальної підтримки.

Рекрутери територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки у разі готовності кандидата до вибуття у військової частини, повідомляють посадових осіб рекрутингової групи військової частини з метою подальшого їх супроводження підготовки в навчальних центрах ( навчальних військових частинах) та прибуття військовослужбовців до військової частини.

Кандидати на військову службу можуть звертатись на “гарячі лінії” підрозділів рекрутингу, сайти військових частин, месенджер рекрутера з питань залучення на військову службу та вирішення проблемних питань.

Ефективне реагування посадових осіб підрозділів рекрутингу на звернення громадян, забезпечує супроводження кандидатів на військову службу на всіх етапах, вибудовує довіру громадян до ЗС України та прозорість системи рекрутингу.

**Висновки.** Отже, у статті наведено концептуальні засади впровадження рекрутингу у ЗС України, у перспективі – основного джерела комплектування особовим складом. Необхідність гарантованого задоволення потреб ЗС України в людських ресурсах неможливе без перегляду процедур добору військовослужбовців. Рекрутинг, у нинішніх умовах, має стати не лише процесом пошуку, відбору і залучення персоналу до військових організаційних структур, а і важливим інструментом реформування ЗС України, підвищення їх боєздатності, що сприятиме зміцненню обороноздатності держави.

Автори пропонують використовувати подані у статті концептуальні засади для розроблення керівних документів, що регламентують діяльність рекрутерів у ЗС України.

Перспективами подальших наукових досліджень у даному напрямі може бути вибір та обґрунтування показників оцінювання ефективності рекрутингу у ЗС України.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Neorhadze O. Metod's for assessing the level of the organization of joint training of defence forces// Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони. 2022. No 2 (44). С. 43–47. <https://doi.org/10.33099/2311-7249/2022-44-2-43-47>.

2. Репіло Ю.Є., Георгадзе О.А., Винокуров Д.В., Камалов Є.В., Чайковська О.Є., Ключак О.М. Погляди щодо організації та проведення індивідуальної підготовки офіцерського складу органів військового управління. Збірник наукових праць військового інституту Київського Національного університету імені Тараса Шевченка. 2024. № 82. С. 59–66. DOI: 10.17721/2519-481X/2024/82-07.

3. Георгадзе О.А., Петров В.А. Часткова методика оцінювання рівня методичної діяльності кафедри військової підготовки // Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони. 2022. No 1 (43). С. 99–104. <https://doi.org/10.33099/2311-7249/2022-43-1-99-104>.

4. Георгадзе О.А., Салаш О.А. Обґрунтування сукупності показників до комплексної методики оцінювання ефективності оперативної підготовки // Збірник наукових праць Національної академії

Державної прикордонної служби України. Серія: військові та технічні науки. 2022. No 3 (88). С. 5–17. <https://doi.org/10.32453/3.v88i3>.

5. Георгадзе О.А., Пехота С.Г., Ключак О.М., Чайковська О.Є., Кондратюк С.М., Черномаз О.О. Методичний підхід до оцінювання рівня боєздатності військової частини // Збірник наукових праць військового інституту Київського Національного університету імені Тараса Шевченка. 2023. No 80. С. 14–24. <http://doi.org/10.17721/2519-481X/2023/80-02>.

6. Семененко О., Коваль В., Добровольський Ю., Царинник В., Ованесян Р. “Таймлайн”-мобілізація – шлях від примусу до популяризації військової служби в умовах війни: право вибору – спосіб ефективного комплектування людськими ресурсами // Міжнародний науковий журнал “Military Science”. 2024. Том 2 No 2. С. 159–179. <https://doi.org/10.62524/msj.2024.2.2.14>.

7. Дашко І.М., Михайліченко Л.В. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства // Економіка та суспільство. 2024. No 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-142>.

8. Криворучко С. Рекрутинг персоналу. Від азів до професійності – К.: Гнозис, 2023. – 692 с.

9. Комісаров С., Мамчій О. Рекрутинг як сучасна система добору кадрів для Національної поліції // Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2022. No 3. С. 292–296.

10. Безпалько О., Панасюк Д. Сутність рекрутингу та характеристика основних його інструментів. Scientific Collection “InterConf+”. 2024. No 193. С. 61 – 66. <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.032024.006>.

11. Базалійська Н.П., Кошонько О.В. Рекрутинг як інноваційна технологія формування персоналу на промисловому підприємстві за сучасних умов господарювання // Вісник Хмельницького національного університету. 2020. No 4. Том 1. С. 22–30.

12. Baker J., Napierkowski R. Mobilization and recruitment in Ukraine: challenges and solutions // Міжнародний науковий журнал “Military Science”. 2024. Том 2 No 2. С. 33–50. <https://doi.org/10.62524/msj.2024.2.2.03>.

13. Руснак Ю., Король В., Чайковська О. Математична модель оцінювання організації рекрутингу в Збройних силах // Journal of Scientific Papers “Social development and security”. 2024. Vol. 14. No 4. С. 223–229. <https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.4.18>.

14. Косевцов В., Тіхонов Г., Білик О. Перспективи впровадження електронного рекрутингу у Збройних Силах України // Journal of Scientific Papers “Social development and security”. 2021. Vol. 11. No 5. С. 3–10. <https://doi.org/10.33445/sds.2021.11.5.1>.

15. Проект наказу Міністерства оборони України “Про затвердження Стратегії залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України на період до 2027 року”. <https://www.mil.gov.ua/ministry/normativno-pravova-baza/gromadske-obgovorennya/71846/proekt-nakazu-ministerstva-oboroni-ukraini-pro-strategii>.

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

## REFERENCES:

1. Heorhadze O. Metod’s for assessing the level of the organization of joint training of defence forces // Suchasni informatsiyni tehnologiyi u sferi bezpeki ta oboroni. 2022. No2 (44). Pp. 43–47. <https://doi.org/10.33099/2311-7249/2022-44-2-43-47>.

2. Repilo Yu.E., Georgadze O.A., Vynokurov D.V., Kamalov Y.V., Klyuchak O.M., Chaikovska O.Y. Poglady shchodo organizatsii ta provedennja individual’noyi pidgotovky ofiterskoho skladu orhaniv viys’kovoho upravlinnya // Zbirnyk naukovykh prats viyskovoho instytutu Kyuyivskoho Natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Kyuyiv, 2024. No 82. Pp. 59–66. <http://doi.org/10.17721/2519-481X/2024/82-07>.

3. Georgadze O.A., Petrov V.A. Chastkova metodyka otcinjuvannja rivnja metodychnoi’ dijial’nosti kafedry vijs’kovoi’ pidgotovky // Suchasni informatsiyni tehnologiyi u sferi bezpeki ta oboroni. 2022. Kyiv. № 1 (43). Pp. 99–104. <https://doi.org/10.33099/2311-7249/2022-43-1-99-104>.

4. Georgadze O.A., Salash O.A. Obgruntuvannja sukupnosti pokaznykiv do kompleksnoi’ metodyky otcinjuvannja efektyvnosti operatyvnoi’ pidgotovky // Zbirnyk naukovykh prac’ Nacional’noi’ akademii’ Derzhavnoi’ prykordonnoi’ sluzhby Ukrayini. Serija: viyskovi ta technichni nauky. 2022. No 3 (88). Pp. 5–17. <https://doi.org/10.32453/3.v88i3>.

5. Georgadze O.A., Pehota S. G., Klyuchak O.M., Chaikovska O.Y., Kondratiuk S.M., Chornomaz O.O. Metodychnyy pidkhid do otsinyuvannya rivnya boezdatnosti viyskovoï chastnini // Zbirnyk naukovykh prats viyskovoho instytutu Kyivskoho Natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Kyiv, 2023. No 80. Pp. 14–24. <http://doi.org/10.17721/2519-481X/2023/80-02>.

6. Semenenko O., Koval' V., Dobrovolskyi Yu., Tsarynyk V., Ovanesian R. "Taimlain"-mobilizatsiia – shliakh vid prymusu do populiaryzatsii viyskovoï sluzhby v umovakh viiny: pravo vyboru – sposib efektyvnoho komplektuvannya liudskymy resursamy // Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Military Science". 2024. Tom 2 No 2. Pp. 159–179. <https://doi.org/10.62524/msj.2024.2.2.14>

7. Dashko I.M., Mykhailichenko L.V. Osoblyvosti zastosuvannya rekrutynhu v systemi upravlinnia personalom pidpriemstva // Ekonomika ta suspilstvo 2024. No 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-142>.

8. Kryvoruchko S. Rekrutynh personalu. Vid aziv do profesiinosti – K.: Hnozis, 2023. – 692 p.

9. Komissarov S., Mamchii O. Rekrutynh yak suchasna systema doboru kadriv dlia Natsionalnoi politsii // Naukovyi visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnogo universytetu vnutrishnikh sprav. 2022. No 3. Pp. 292–296.

10. Bezpalko O., Panasiuk D. Sutnist rekrutynhu ta kharakterystyka osnovnykh ioho instrumentiv. Scientific Collection "InterConf+". 2024. No 193. Pp. 61 – 66. <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.032024.006>.

11. Bazaliiska N.P., Koshonko O.V. Rekrutynh yak innovatsiina tekhnolohiia formuvannya personalu na promyslovomu pidpriemstvi za suchasnykh umov hospodariuvannya // Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. 2020. No 4. Tom 1. Pp. 22–30.

12. Baker J., Naperkowski R. Mobilization and recruitment in Ukraine: challenges and solutions // Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Military Science". 2024. Tom 2 No 2. Pp. 33–50. <https://doi.org/10.62524/msj.2024.2.2.03>.

13. Rusnak Yu., Korol V., Chaikovska O. Matematychna model otsiniuvannya orhanizatsii rekrutynhu v Zbroinykh sylakh // Journal of Scientific Papers "Social development and security". 2024. Vol. 14. No 4. Pp. 223–229. <https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.4.18>.

14. Kosevtsov V., Tikhonov H., Bilyk O. Perspektyvy vprovadzhennia elektronnoho rekrutynhu u Zbroinykh Sylakh Ukrainy // Journal of Scientific Papers "Social development and security". 2021. Vol. 11. No 5. Pp. 3–10. <https://doi.org/10.33445/sds.2021.11.5.1>.

15. Proiekt nakazu Ministerstva oborony Ukrainy "Pro zatverdzhennia Stratehii zaluchennia, rozvytku ta utrymannia liudskoho kapitalu v sylakh oborony Ukrainy na period do 2027 roku". <https://www.mil.gov.ua/ministry/normativno-pravova-baza/gromadske-obgovorennia/71846/proekt-nakazu-ministerstva-oboroni-ukraini-pro-strategii>.

16. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 564 vid 16.05.2024 r. "Pro zatverdzhennia polozhen pro tsentry rekrutynhu". <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/564-2024-%D0%BF#Text/>

## CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR THE IMPLEMENTATION OF RECRUITMENT IN THE ARMED FORCES OF UKRAINE

*The armed aggression of the Russian Federation against our country, discrediting of territorial recruitment and social support centres, and the need to supplement the Armed Forces of Ukraine with motivated servicemen capable of performing assigned tasks in a quality manner necessitate the introduction of new approaches to the search, selection and attraction of candidates for manning military organisational structures. The article highlights the conceptual foundations for the introduction of recruitment in the Armed Forces of Ukraine as a promising main source of manning. The article provides an interpretation of the essence, explains the systems and types of recruitment. The vertical of recruitment management and the tasks of recruitment centres of the Armed Forces of Ukraine are highlighted. For the categories of citizens subject to military duty, the ways of accepting (conscripting) them for military service, sources of their search and requirements for placement in the relevant positions are described. Measures of interaction between recruiters of recruitment centres and military units with organisations and institutions that hold information about human resources are defined. The article highlights the methods of search by recruiters, describes the procedure of their actions by stages during the interview, methods and principles of completing the interview. The information that should be provided by military unit commanders to recruitment centres, in whose interests recruiters search and select candidates, is identified. The procedure of work of recruiters of territorial centres of recruitment and social support in organising and conducting selection of candidates for military service and their further support is described. Through a detailed analysis and discussion, the article contributes to the understanding of recruitment in the Armed Forces of Ukraine and the activities of recruiters, which in the current environment is critical for the preservation and development of the main component of the state's defence forces.*

*The results of the study can be applied to the development of guidelines regulating the activities of recruitment centres in the Armed Forces of Ukraine, as well as in the course of further research in this area in scientific institutions.*

*Keywords: recruitment, types of recruitment, search methods, sources of recruitment, selection of candidates, support of candidates.*