

Розвиток цифрових платформ для набору та управління персоналом у збройних силах

Development of Digital Platforms for Recruitment and Personnel Management in the Armed Forces

Олександр Галицький^A

доктор економічних наук, професор кафедри кадрової, мобілізаційної та організаційно-штатної роботи, e-mail: oleksandrgalickij9@gmail.com, ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-9549-7627>

Антон Захаров^B

начальник факультету лідерства, e-mail: shuter82@gmail.com, ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0009-2843-6440>

Світлана Стоянова-Коваль^B

Corresponding author: доктор економічних наук, викладач кафедри психології та соціально-гуманітарних дисциплін, e-mail: stoyanovakoval@gmail.com, ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-1945-0509>

Віктор Гетманець^A

старший викладач кафедри кадрової, мобілізаційної та організаційно-штатної роботи, e-mail: vysatuy936@ukr.net, ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0003-6347-3921>

Oleksandr Halytskyi^A

Dr of Economics Science, Professor, Professor of the Department of Personnel, Mobilization and Organizational and Staff Work, e-mail: oleksandrgalickij9@gmail.com, ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-9549-7627>

Anton Zakharov^B

Head of the Faculty of Leadership, Institute of Naval Forces, e-mail: shuter82@gmail.com, ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0009-2843-6440>

Svitlana Stoyanova-Koval^B

Corresponding author: Dr of Economics Science, Lecturer at the Department of Psychology and Social and Humanitarian Disciplines, e-mail: stoyanovakoval@gmail.com, ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-1945-0509>

Viktor Getmanets^A

Senior Lecturer, Department of Personnel, Mobilization and Organizational and Staff Work, e-mail: vysatuy936@ukr.net, ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0003-6347-3921>

¹ Військова академія, м. Одеса, Україна

² Національний університет "Одеська морська академія", м. Одеса, Україна

¹ Odesa Military Academy, Odesa, Ukraine

² National University "Odesa Maritime Academy", m. Odesa, Ukraine

Received: May 7, 2026 | Revised: June 21, 2026 | Accepted: June 30, 2026

УДК: 004.7:355.07(477)

DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2026.16.3.15>

Мета дослідження. Провести порівняльний аналіз міжнародного досвіду функціонування цифрових платформ для набору та управління персоналом у збройних силах та визначити пріоритетні напрями їх адаптації й розвитку в умовах цифрової трансформації Збройних Сил України.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема аналіз та синтез наукових джерел і нормативно-правових документів, порівняльний метод для зіставлення практик цифровізації кадрового менеджменту в арміях країн НАТО, системний підхід для оцінювання функціонування цифрових HR-платформ, а також метод узагальнення для формування рекомендацій щодо розвитку цифрових рішень у Збройних Силах України.

Результати. Досліджено сучасні підходи до цифровізації процесів рекрутингу та управління персоналом у США, Великій Британії, Канаді, Польщі та інших країнах. Встановлено, що провідні держави переходять до створення інтегрованих цифрових екосистем, які охоплюють увесь життєвий цикл військовослужбовця – від рекрутингу до кар'єрного розвитку та соціальної адаптації після завершення служби. Проаналізовано українські цифрові рішення «Імпульс», «Армія+», «Резерв+» та електронні рекрутингові сервіси. Визначено їхні функціональні можливості, переваги та проблемні аспекти впровадження. Обґрунтовано необхідність інтеграції цифрових платформ у єдину систему управління людськими ресурсами сектору оборони.

Теоретична цінність. Поглиблено наукові підходи до розуміння цифрової трансформації кадрового менеджменту у

Purpose. To conduct a comparative analysis of international experience in the development and operation of digital platforms for recruitment and personnel management in the armed forces and to identify priority directions for their adaptation and further development within the framework of the digital transformation of the Armed Forces of Ukraine.

Method. The study employed a combination of general scientific and special research methods, including analysis and synthesis of scholarly literature and regulatory documents, a comparative method for examining personnel management digitalization practices in NATO member states, a systems approach for assessing the functioning of digital HR platforms, and the method of generalization to formulate recommendations for the development of digital solutions within the Armed Forces of Ukraine.

Findings. The study examines contemporary approaches to the digitalization of recruitment and personnel management processes in the United States, the United Kingdom, Canada, Poland, and other countries. It was established that leading states are transitioning toward integrated digital ecosystems covering the entire military service lifecycle, from recruitment and career development to post-service social adaptation. Ukrainian digital solutions, including "Impuls," "Army+," "Reserve+," and electronic recruitment services, were analyzed. Their functional capabilities, advantages, and implementation challenges were identified. The study substantiates the necessity of integrating digital platforms into a unified human resource management system within the defence sector.

збройних силах та узагальнено міжнародний досвід побудови цифрових HR-екосистем у сфері оборони.

Практична цінність. Результати дослідження можуть бути використані органами військового управління, службами персоналу, розробниками інформаційних систем та суб'єктами формування кадрової політики для вдосконалення процесів рекрутингу, обліку й управління персоналом у секторі безпеки та оборони України.

Оригінальність/цінність дослідження. Оригінальність роботи полягає у комплексному порівняльному аналізі цифрових платформ рекрутингу та управління персоналом у збройних силах провідних держав світу та визначенні можливостей адаптації їхніх практик до потреб Збройних Сил України в умовах війни та інтеграції до стандартів НАТО.

Тип дослідження: Теоретичне дослідження.

Theoretical implications. The research advances theoretical understanding of the digital transformation of personnel management in the armed forces and systematizes international experience in developing digital HR ecosystems within the defence sector.

Practical Implications. The findings may be used by military authorities, personnel management services, information system developers, and policymakers responsible for human resource management to improve recruitment, personnel accounting, and workforce management processes within Ukraine's security and defence sector.

Originality/Value: The originality of the study lies in its comprehensive comparative analysis of digital recruitment and personnel management platforms employed by the armed forces of leading countries and in identifying opportunities for adapting these practices to the needs of the Armed Forces of Ukraine under conditions of war and NATO integration.

Paper type: Theoretical paper.

Ключові слова: цифровізація; цифровізація; рекрутинг; управління персоналом; облік особового складу; збройні сили.

Key words: Digitalization; Recruiting; Human Resources Management; Personnel Accounting; Armed Forces.

Вступ

У сучасних умовах безпекових викликів, гібридних загроз і стрімкої цифровізації суспільства ефективне управління людськими ресурсами у секторі безпеки та оборони набуває особливого значення. Збройні Сили будь-якої держави як складна соціально-організаційна система потребують постійного вдосконалення механізмів добору, підготовки, оцінювання та утримання персоналу. Світовий досвід провідних армій демонструє стійку тенденцію до переходу на інтегровані цифрові системи, які поєднують рекрутинг, управління талантами та автоматизований кадровий облік. Від того, наскільки гнучко й технологічно організовані процеси кадрового менеджменту, залежить не лише рівень боєздатності армії, а й здатність держави оперативно реагувати на зовнішні загрози. У XXI столітті ключовим інструментом оптимізації кадрових процесів стають цифрові платформи для рекрутингу та управління персоналом. Вони дають змогу автоматизувати процеси добору кадрів, формувати єдині бази даних кандидатів і військовослужбовців, забезпечувати прозорість та об'єктивність ухвалення управлінських рішень, а також підвищувати ефективність комунікації між різними структурними підрозділами оборонної системи.

Для України, яка перебуває в умовах збройної відсічі повномасштабній агресії російської федерації та водночас здійснює реформування сектору безпеки й оборони, зокрема у сфері мобілізаційної політики та управління людськими ресурсами, дослідження міжнародного досвіду розвитку цифрових кадрових платформ набуває особливої актуальності. Вивчення та адаптація кращих світових практик є важливою передумовою формування ефективної національної моделі цифрового рекрутингу й управління персоналом у Збройних Силах України, здатної забезпечити підвищення якості кадрових процесів, зміцнення обороноздатності держави та подальшу інтеграцію до стандартів НАТО.

Сучасні виклики безпекового середовища та цифровізація способів ведення війни вимагають радикального перегляду підходів до формування, розвитку та використання кадрового потенціалу Збройних Сил України. В умовах повномасштабної агресії російської федерації традиційні механізми мобілізації, комплектування та паперового обліку особового складу виявилися недостатньо гнучкими, малоефективними в умовах високої динаміки бойових дій і вразливими до бюрократичних та корупційних ризиків. Зазначені обставини актуалізують потребу у впровадженні сучасних цифрових інструментів, здатних забезпечити оперативність кадрових рішень, прозорість процедур і якісний облік людських ресурсів.

Однією з ключових проблем залишається невідповідність традиційних підходів до комплектування реальним потребам війська. Існуюча система не завжди забезпечує ефективне використання професійних компетентностей і цивільних навичок кандидатів відповідно до їхніх військово-облікових спеціальностей, що призводить до недостатньо

раціонального використання людського потенціалу. Водночас спостерігається суттєвий цифровий розрив між Україною та провідними державами-членами НАТО, які активно впроваджують інтегровані HR-платформи, системи підтримки прийняття кадрових рішень та інструменти штучного інтелекту для прогнозування потреб у персоналі й управління професійним розвитком військовослужбовців.

Додатковим викликом є необхідність подолання кризи суспільної довіри до застарілих інструментів мобілізації та кадрового адміністрування. За таких умов особливої актуальності набуває формування прозорого та зрозумілого «цифрового шляху військовослужбовця», який охоплюватиме всі етапи проходження служби — від ознайомлення з вакансіями та подання заявки до кар'єрного супроводу, професійного розвитку та соціальної адаптації. Реалізація такого підходу потребує переходу від фрагментарної цифровізації окремих процесів до створення єдиної інтегрованої цифрової екосистеми управління персоналом.

Водночас впровадження цифрових платформ у сфері оборони висуває підвищені вимоги до забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних. З огляду на постійні кібератаки з боку держави-агресора, інформаційні системи кадрового менеджменту повинні відповідати сучасним міжнародним стандартам захисту інформації, забезпечувати безперервність функціонування та гарантувати надійність зберігання критично важливих даних у режимі реального часу.

Отже, наукова та практична проблема полягає у необхідності теоретичного обґрунтування підходів до формування сучасної цифрової платформи рекрутингу та управління персоналом, яка поєднувала б кращі міжнародні практики з українським досвідом цифрової трансформації сектору безпеки й оборони. Створення такої системи має забезпечити ефективне управління людськими ресурсами, підвищити якість кадрових рішень, сприяти зміцненню обороноздатності держави та забезпечити подальшу інтеграцію Збройних Сил України до євроатлантичного безпекового простору.

Метою дослідження є проведення порівняльного аналізу міжнародного досвіду функціонування цифрових платформ для рекрутингу та управління персоналом у збройних силах провідних держав світу, визначення сучасних тенденцій цифровізації кадрових процесів у секторі безпеки й оборони, а також обґрунтування перспективних напрямів розвитку та адаптації таких платформ у Збройних Силах України з урахуванням потреб воєнного часу, вимог цифрової трансформації та стандартів НАТО.

Отже, наукова та практична проблема полягає у необхідності теоретичного обґрунтування підходів до формування сучасної цифрової платформи рекрутингу та управління персоналом, яка поєднувала б кращі міжнародні практики з українським досвідом цифрової трансформації сектору безпеки й оборони. Створення такої системи має забезпечити ефективне управління людськими ресурсами, підвищити якість кадрових рішень, сприяти зміцненню обороноздатності держави та забезпечити подальшу інтеграцію Збройних Сил України до євроатлантичного безпекового простору.

Огляд літератури

В умовах повномасштабної збройної агресії російської федерації проти України та обмеженості людських ресурсів особливого стратегічного значення набуває ефективна кадрова політика у секторі безпеки й оборони. У своїй праці В. І. Гурковський, Є. О. Романенко, М. В. Андрусак та Р. Ю. Русецький зазначають, що кадрова політика в силах оборони України традиційно відігравала системоутворювальну роль, а з початком повномасштабної агресії її значення стало визначальним чинником забезпечення стійкості оборонної системи. На думку авторів, сучасні умови потребують не лише оперативного забезпечення бойових спроможностей, а й довгострокового формування інтелектуального потенціалу, здатного забезпечити технологічні переваги держави в майбутньому [3, с. 41].

Аналіз праць вітчизняних і зарубіжних науковців свідчить, що сучасна кадрова політика збройних сил потребує докорінної трансформації на основі широкого впровадження цифрових технологій, автоматизації кадрових процесів, удосконалення механізмів рекрутингу та створення інтегрованих систем управління персоналом. Особливої актуальності набувають питання цифровізації військового HR-менеджменту, побудови єдиних інформаційних середовищ та використання аналітичних інструментів для підтримки кадрових рішень.

Результати дослідження міжнародного досвіду комплектування збройних сил, представлені у роботі Г. В. Татаренко, О. В. Хилюк та Т. В. Гармаш, свідчать, що ефективний військовий рекрутинг дедалі більше ґрунтується на цифровізації, використанні інноваційних технологій та впровадженні сучасних мотиваційних програм. Держави-члени НАТО та Європейського Союзу активно модернізують кадрові стратегії, приділяючи особливу увагу розвитку резерву, забезпеченню гендерної рівності, цифровій трансформації кадрових процесів та збільшенню оборонних інвестицій. Такий комплексний підхід сприяє не лише оперативному реагуванню на поточні загрози, а й забезпечує довгострокову стійкість оборонного сектору [10, с. 214].

Окремий напрям досліджень присвячено питанням цифровізації військового обліку. Так, В. І. Панова зазначає, що тривалий час облік призовників, військовозобов'язаних і резервістів здійснювався переважно в паперовій формі, що не відповідало сучасним потребам державного управління та не забезпечувало командування повної й актуальної інформації про наявні мобілізаційні ресурси. Науковиця наголошує, що цифровізація військового обліку мала б стати закономірним продовженням загальнодержавних процесів електронізації публічних послуг та цифрової трансформації державного управління [8, с. 252].

Проблематика цифрової трансформації державного управління та розвитку цифрових сервісів в Україні також знайшла відображення у працях О. О. Васильєвої. Дослідниця підкреслює, що війна стала каталізатором масштабної цифрової трансформації держави. Незважаючи на руйнування критичної інфраструктури, масові переміщення населення та перебої у функціонуванні телекомунікаційних мереж, рівень використання цифрових сервісів та доступності електронних послуг продовжував зростати [1]. Така тенденція створює сприятливі передумови для впровадження цифрових платформ і в секторі безпеки та оборони.

Вагоме значення для розвитку сучасної кадрової політики у сфері оборони має нормативно-правове забезпечення процесів цифрової трансформації. Важливим кроком у цьому напрямі стало затвердження Концепції військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року. Документ визначає ключові напрями розвитку кадрової політики сектору оборони як в умовах воєнного стану, так і в післявоєнний період, а також передбачає цифровізацію та автоматизацію процесів комплектування, обліку й управління персоналом як один із пріоритетних напрямів реформування [6; 9].

Наукові дослідження також підтверджують, що формування ефективної системи управління персоналом у Збройних Силах України безпосередньо залежить від рівня розвитку цифрових технологій та інтеграції інформаційних ресурсів. Як зазначають О. М. Галицький, А. А. Захаров, С. С. Стоянова-Коваль та В. О. Гетманець, відсутність єдиних інформаційних систем для обліку та управління особовим складом призводить до фрагментації управлінських процесів, ускладнює планування кадрових ресурсів і негативно впливає на прозорість кадрової політики [2].

Подальший розвиток зазначених підходів знайшов відображення у Стратегії залучення, розвитку та утримання людського капіталу в Силах оборони України на період до 2027 року, затвердженій Міністерством оборони України. У документі наголошується на необхідності створення цілісної системи управління людським капіталом, удосконалення механізмів кадрового обліку, розвитку цифрових сервісів та автоматизації процесів прийняття кадрових рішень [7].

Водночас аналіз наукових джерел свідчить, що більшість сучасних досліджень зосереджена на загальних питаннях кадрової політики, цифровізації військового обліку або реформування системи комплектування. Натомість проблематика функціонування комплексних цифрових платформ для рекрутингу та управління персоналом у збройних силах, їх порівняльний аналіз у країнах НАТО та можливості адаптації кращих міжнародних практик до потреб Збройних Сил України залишаються недостатньо висвітленими у науковій літературі.

Отже, проведений огляд літератури підтверджує актуальність обраної тематики та її вагоме теоретичне і практичне значення. Подальшого наукового опрацювання потребують питання розвитку цифрових платформ для набору та управління персоналом у збройних силах держав-членів НАТО, визначення їхніх функціональних особливостей, механізмів інтеграції до єдиних цифрових екосистем оборони та розроблення рекомендацій щодо впровадження кращих практик у діяльність Збройних Сил України.

Методологія дослідження

Теоретичною та інформаційною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань кадрової політики у сфері безпеки та оборони, цифровізації військового управління, рекрутингу та управління людськими ресурсами, нормативно-правові акти України, що регулюють розвиток військової кадрової політики, офіційні документи Міністерства оборони України, а також відкриті інформаційні ресурси й офіційні матеріали державних установ та оборонних відомств США, Великої Британії, Канади, Польщі та Німеччини.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Метод аналізу застосовано для вивчення наукових джерел, нормативно-правових актів та офіційних документів, що регламентують розвиток цифрових платформ для набору та управління персоналом у секторі безпеки й оборони. Метод синтезу використано для узагальнення теоретичних положень та формування цілісного бачення сучасних тенденцій цифровізації кадрових процесів у збройних силах.

Порівняльний метод використано для дослідження та зіставлення особливостей функціонування цифрових платформ рекрутингу та управління персоналом у збройних силах США, Великої Британії, Канади, Польщі, Німеччини та України. Системний підхід дав змогу розглядати цифрові платформи як складові єдиної системи управління людськими ресурсами у секторі безпеки та оборони. Метод узагальнення застосовано для формування висновків щодо перспектив використання міжнародного досвіду в процесі розвитку цифрових платформ у Збройних Силах України.

Дослідження має теоретичний характер і ґрунтується на аналізі відкритих джерел інформації, результатів наукових досліджень, офіційних документів та практики функціонування цифрових платформ для рекрутингу й управління персоналом у збройних силах окремих держав світу.

Результати дослідження

1. Цифровізація кадрового менеджменту як складова трансформації сучасних збройних сил
Постійний розвиток цифрових технологій стрімко трансформує характер сучасної війни, висувуючи цифровізацію в центр забезпечення національної безпеки, стійкості та обороноздатності держав. Новітні технології, зокрема штучний інтелект, автоматизація, безпілотні повітряні та наземні системи, технології віртуальної та доповненої реальності, кардинально змінюють підходи до ведення бойових дій, управління військами та використання людських ресурсів.

За таких умов управління персоналом перестає бути виключно адміністративною функцією та перетворюється на один із ключових елементів забезпечення боєздатності військ. Впровадження сучасних HR-систем дозволяє автоматизувати кадрові процеси, формувати

єдині інформаційні бази даних, здійснювати аналітичну обробку інформації про особовий склад та підтримувати прийняття управлінських рішень на всіх рівнях військового управління.

Цифровізація кадрової діяльності також сприяє переходу до гнучких моделей управління людським капіталом, орієнтованих на компетентності, професійний розвиток, індивідуальні кар'єрні траєкторії та прогнозування кадрових потреб. У провідних державах світу цифрові платформи для набору та управління персоналом розглядаються як складова єдиної оборонної цифрової екосистеми, що інтегрує кадрові, фінансові, освітні, медичні та логістичні сервіси.

2. Зарубіжний досвід використання цифрових платформ для набору та управління персоналом

У провідних арміях світу цифрові платформи для набору та управління персоналом розвиваються як складова комплексної трансформації оборонного менеджменту. Йдеться не лише про електронний рекрутинг чи ведення кадрового обліку, а про формування інтегрованих цифрових екосистем, що охоплюють увесь життєвий цикл військовослужбовця: від залучення кандидата до проходження служби, професійного розвитку, кар'єрного просування та соціальної адаптації після звільнення.

Таблиця 1: Порівняльна характеристика підходів до цифровізації кадрового менеджменту в окремих країнах НАТО

№ з/п	Країна	Основний акцент	Приклад платформи / інструменту	Наукове значення
1	США	Інтегроване управління персоналом і оплатою Цифровий рекрутинг і CRM-контакт із кандидатом	IPPS-A AIE, GoArmy	Єдина HR-екосистема життєвого циклу військовослужбовця Перехід до активного цифрового залучення кандидатів
2	Велика Британія	Онлайн-рекрутинг і централізована служба набору	British Army Jobs (AFRS – Armed Forces Recruitment Service)	Підвищує ефективності з управління ризиків і державно-приватного партнерства
3	Канада	Онлайн-заявки і мобільний сервіс для військових	CAF Online Applicant Portal, MyCAF	Поєднання рекрутингу й адміністративного самообслуговування
4	Польща	Цифровий рекрутинг і координація воеводських рекрутингових центрів	Zostań Żołnierzem RP, e-Rekrutacja	Реалізує політику держави у сфері набору кадрів до війська, у тісній взаємодії з Міністерством цифровізації Польщі.

Джерело: Розроблено авторами за джерелами [14–18].

Досвід США

Сполучені Штати Америки є світовим лідером у сфері цифрового управління людським капіталом у секторі оборони. Цифровізація кадрових процесів здійснюється в межах загальної Стратегії цифрової модернізації Міністерства оборони США, яка визначає дані та цифрові технології як один із ключових ресурсів національної безпеки.

Однією з найбільш відомих цифрових платформ військового рекрутингу є GoArmy.com, що забезпечує онлайн-реєстрацію кандидатів, автоматизований підбір військових

спеціальностей, віртуальні тури військовими базами та підрозділами, а також прямий зв'язок із рекрутерами через цифрові канали комунікації.

Найбільш комплексним рішенням є система Integrated Personnel and Pay System – Army (IPPS-A), яка забезпечує інтеграцію кадрових і фінансових процесів у єдиному цифровому середовищі. Система реалізує концепцію управління талантами, підтримує мобільний доступ до персональних даних військовослужбовців та забезпечує прозорість кадрових процедур.

Важливою особливістю американської моделі є широке використання цифрового маркетингу, соціальних мереж та аналітики поведінкових даних для залучення потенційних кандидатів до військової служби.

Досвід Великої Британії

Цифрова трансформація оборонного сектору Великої Британії реалізується в межах Defence Digital Strategy. Одним із ключових інструментів рекрутингу є система British Army Jobs та сервіс Armed Forces Recruitment Service (AFRS), які забезпечують централізоване управління процесами набору персоналу.

Особливістю британського підходу є інтеграція кадрових систем із загальнодержавною цифровою інфраструктурою та активне використання технологій штучного інтелекту, прогностичної аналітики та хмарних сервісів для підтримки кадрових рішень.

Досвід Польщі

Польща є одним із найбільш динамічних прикладів цифрової трансформації кадрових процесів у Центрально-Східній Європі. Центральне військове рекрутингове управління (CWCR) координує діяльність мережі регіональних рекрутингових центрів та забезпечує функціонування цифрової платформи e-Rekrutacja.

Додатково використовується інформаційно-комунікаційна платформа “Zostań Żołnierzem RP”, яка поєднує рекрутингові функції з популяризацією військової служби, профорієнтацією молоді та інформуванням громадян про можливості проходження служби.

Досвід Канади

У Канаді цифровізація кадрового менеджменту є складовою реалізації політики модернізації Збройних сил Канади. Для кандидатів використовується портал CAF Online Applicant Portal, що забезпечує подання заявок, проходження перевірок та супровід кандидатів на всіх етапах відбору.

Для чинних військовослужбовців функціонує мобільна платформа MyCAF, яка забезпечує управління адміністративними процедурами, професійним розвитком та взаємодією з командуванням.

Досвід Німеччини

Федеральне міністерство оборони Німеччини реалізує політику цифровізації кадрових процесів через інтегровану систему управління персоналом Бундесверу. Центральним елементом рекрутингу виступає портал BundeswehrKarriere.de, який забезпечує електронний набір кандидатів та інтеграцію з іншими кадровими сервісами.

Особливістю німецької моделі є інтеграція кадрових систем із фінансовими, освітніми та соціальними платформами, а також забезпечення сумісності з інформаційними системами НАТО.

3. Авторські узагальнення міжнародного досвіду

Проведений аналіз міжнародного досвіду дозволяє виділити кілька спільних тенденцій цифрової трансформації кадрового менеджменту у збройних силах держав-членів НАТО.

По-перше, цифрові платформи охоплюють повний життєвий цикл військовослужбовця, починаючи від рекрутингу та завершуючи соціальним супроводом після звільнення зі служби.

По-друге, сучасні системи управління персоналом функціонують як інтегровані екосистеми, що поєднують кадрові, фінансові, освітні, медичні та логістичні сервіси.

По-третє, дедалі ширше застосовуються технології великих даних, штучного інтелекту та прогновної аналітики для оцінювання кадрових потреб, управління кар'єрою та підтримки прийняття управлінських рішень.

По-четверте, важливою складовою цифрового рекрутингу стає використання цифрового маркетингу, соціальних мереж та персоналізованих комунікацій з потенційними кандидатами.

Таким чином, міжнародний досвід свідчить про перехід від традиційного кадрового адміністрування до концепції цифрового управління людським капіталом, що має стратегічне значення для забезпечення обороноздатності держави.

4. Розвиток цифрових платформ у Збройних Силах України

Для України міжнародний досвід має практичне значення в контексті формування власної цифрової екосистеми управління персоналом.

По-перше, цифрова платформа рекрутингу повинна забезпечувати повний цикл взаємодії з кандидатом — від першого контакту до призначення на посаду та подальшого кар'єрного супроводу.

По-друге, система управління персоналом має інтегрувати облік проходження служби, кар'єрний розвиток, соціальне забезпечення, ротації, лікування, навчання та інші кадрові процеси.

По-третє, цифровізація змінює функціональну роль кадрових органів, перетворюючи їх із центрів кадрового діловодства на аналітичні центри управління людським капіталом.

Системна цифровізація кадрових процесів у Збройних Силах України розпочалася після 2020 року та суттєво прискорилося після початку повномасштабної війни.

4.1. Система “Імпульс”

Система “Імпульс” — це цифрова система обліку військовослужбовців у Збройних Силах України. Вона оптимізує роботу служб персоналу, забезпечує швидкий доступ до актуальної інформації про людей та формування узгоджених звітів чи швидке генерування документів. Спочатку працювала в тестовому режимі, а офіційне масове розгортання системи в частинах ЗСУ (зокрема Десантно-штурмові війська, потім Сухопутні війська) було анонсовано Міністерством оборони України у вересні 2025 року [4]. Система замінює паперові журнали та громіздкі процедури, дозволяючи строювим частинам та службам персоналу вести облік в безпечному цифровому середовищі. Також вона фіксує актуальні дані про кожного військового, зміни в службі (переведення, звільнення), дозволяє формувати накази, довідки, генерувати звіти для командування та аналізувати дані. Система пройшла авторизацію відповідно до міжнародних стандартів кібербезпеки, які використовують країни НАТО. Даний застосунок здатний стати фундаментом для комплексної системи управління людськими ресурсами у ЗСУ, сумісної із стандартами НАТО, яка забезпечить стратегічну надійність, мобільність та кадрову готовність на сучасному рівні. Фактично йдеться про формування єдиної цифрової екосистеми управління персоналом, де всі процеси взаємопов'язані та базуються на узгоджених даних. Ключові переваги системи “Імпульс” наведені на рис.

1. Оптимізація кадрових процесів та зниження адміністративного навантаження. Однією з базових переваг є автоматизація рутинних операцій, які раніше виконувалися вручну. Це дозволяє значно скоротити час на обробку документів і перенести акцент діяльності HR-фахівця з формального обліку на аналітичну та управлінську функцію. У науковому вимірі це означає трансформацію ролі кадровика з адміністратора до HR-менеджера тактичного рівня.

2. Забезпечення цілісності та доступності даних. Система забезпечує повний електронний доступ до інформації про особовий склад (служба, статус, переміщення, відпустки, лікування тощо), що формує єдину узгоджену картину кадрового стану підрозділу. Це дозволяє уникати інформаційних розривів, зменшити дублювання даних та підвищити достовірність управлінських рішень.

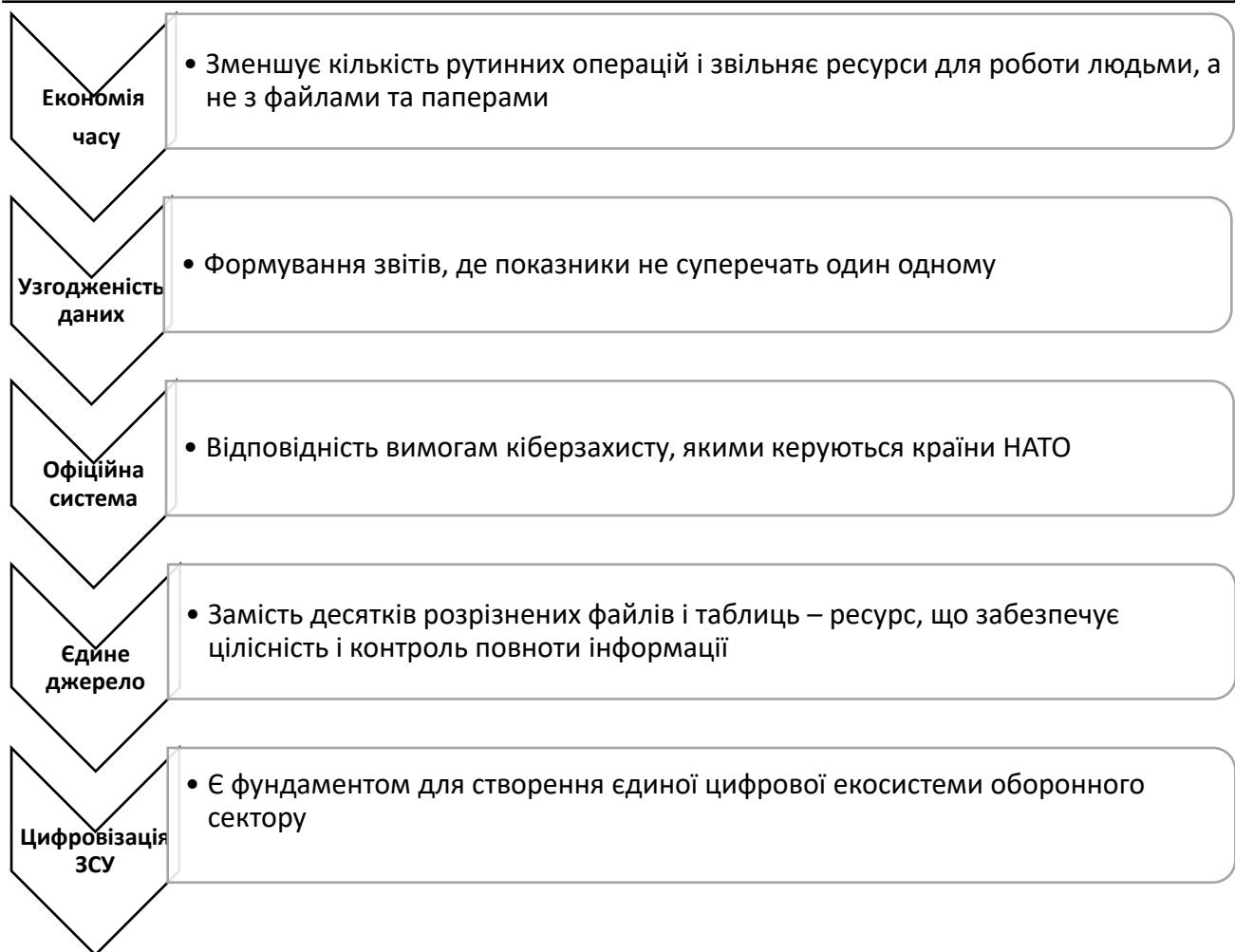


Рисунок: Переваги системи “Імпульс”

Джерело: Розроблено авторами за джерелом [11].

3. Захищеність і стандартизація інформаційного середовища. Система функціонує у захищеному контурі з розмежуванням доступу та відповідає сучасним вимогам кібербезпеки, які застосовуються у країнах НАТО. Це має подвійне значення як забезпечення інформаційної безпеки в умовах війни, так і наближення до стандартів євроатлантичної інтеграції.

4. Прийняття управлінських рішень на основі даних. Завдяки автоматизованій аналітиці командири та служби персоналу отримують можливість оцінювати укомплектованість підрозділів, прогнозувати кадрові потреби, приймати рішення на основі актуальної інформації. Це відповідає сучасній концепції data-driven management (управління на основі даних) у військовому управлінні.

5. Формування єдиного цифрового простору ЗСУ. “Імпульс” розглядається як ядро майбутньої цифрової екосистеми, що інтегруватиметься з іншими системами (електронний документообіг, медичні системи, Армія+). Це створює передумови для комплексної цифрової трансформації війська та інтеграції різних функціональних підсистем.

За офіційними даними, система вже використовується у сотнях військових частин, що дозволило відмовитися від більшості паперових журналів і значно підвищити точність обліку та звітності, при чому спостерігається скорочення часу на кадрові процедури. Крім того, система забезпечує супровід військовослужбовця на всіх етапах служби, що є важливим для сучасної HR-моделі управління персоналом.

Впровадження “Імпульс” безпосередньо впливає на зміст підготовки фахівців служб персоналу, оскільки змінює характер їх діяльності (від паперового обліку до цифрового

управління), вимагає формування цифрових компетентностей, актуалізує навички аналітики та роботи з даними, інтегрує кадрову діяльність у загальну систему управління військами [12].

4.2. Платформа “Армія +”

Платформа “Армія +” – це цифровий інструмент від Міністерства оборони України, створений з метою спростити для військовослужбовців адміністративні і кадрові процеси, зменшити паперову роботу, підвищити оперативність та зручність в обслуговуванні. Про офіційний запуск мобільного застосунку з 8 серпня 2024 року, було оголошено президентом України. На ній існує можливість подання електронних рапортів декількох типів (наприклад: на відпустку, допомогу, направлення, видачу направлення) через застосунок, без необхідності паперових форм і відвідування штабів чи управлінь, здійснюється ідентифікація військовослужбовця через унікальний цифровий номер, проводиться опитування військових для вдосконалення ЗСУ, розташовані онлайн-курси та з'явилась можливість переведення до іншого підрозділу. На платформі на початок 2026 року, авторизувалися вже більше 1 млн осіб та подано понад 1,2 млн рапортів.

Більше половини рапортів погоджують – майже 60 %. Ті, що відхиляють – отримують чіткі причини відмови, щоб військовий міг передати рапорт. Система в застосунку фіксує всі випадки погоджень і відхилень. Завдяки “Армія +” військові вже заощадили час на опрацюванні рапортів – від пошуку шаблону й подання до потрапляння документу в стройову.

Вона є помітним інструментом цифрової трансформації у ЗСУ, довела свою ефективність у зменшенні адміністративного навантаження, пришвидшенні процедур, підвищенні прозорості управління і можливості збору даних для стратегічного аналізу.

Практична цінність “Армія +” полягає в тому, що вона не просто автоматизує існуючі документи і процеси, але змінює спосіб взаємодії між військовослужбовцем і командиром, дає інструменти, щоб звернення не губилися, відповідали швидше, а статус запиту можна було відслідкувати. Це має потенціал покращити дисципліну, мотивацію, ефективність бойового та тилового забезпечення.

4.3. Платформа “Резерв +”

Платформа “Резерв +” – мобільний додаток та електронний кабінет, створений Міністерством оборони України для військовозобов'язаних, призовників і резервістів. Початок широкого використання застосунку – травень 2024 року. Платформа розроблена для ефективного управління резервістами та мобілізаційними процесами. Вона консолідує дані про військовослужбовців, спрощує адміністративні процедури по оновленню персональних даних без необхідності звертатися до територіальних центрів комплектування (ТЦК) чи інших адміністративних установ (понад 6 млн записів), дозволяє перегляд свого статусу у реєстрі “Оберіг”, генерацію електронного військово-облікового документа з QR-кодом, який має юридичну силу аналогічну паперовому чи тимчасовому посвідченню, пошук вакансій у Силах оборони, а також дозволяє реєстрацію для відстрочки.

Впровадження даної платформи важливий крок у цифровізації військового обліку та управління людським потенціалом України. Вона вже проявила себе як зручний і доступний сервіс для військовозобов'язаних, резервістів і призовників: спрощення процедур, можливість оновлення даних онлайн, доступ до вакансій, заміна частини паперової бюрократії. Практична користь включає економію часу, підвищення точності обліку, бо люди можуть оновлювати свої дані без фізичного відвідування установ. Слід відмітити, що розробку платформи фінансували за кошти благодійного фонду, вартість переданого застосунку становила 3 413 448 грн з ПДВ (близько 86 000 дол США), що свідчить і про економічну ефективність цифровізації набору та управління персоналом у ЗСУ.

4.5. Перспективи розвитку електронного рекрутингу в Україні

У сучасних умовах війни електронний рекрутинг стає одним із ключових інструментів забезпечення кадрової стійкості Збройних Сил України. Його перевагами є оперативне

реагування на потреби війська, зменшення бюрократичних процедур, підвищення прозорості кадрових процесів, розширення можливостей вибору для кандидатів та інтеграція із загальнодержавною цифровою інфраструктурою.

Подальший розвиток цифрового рекрутингу доцільно пов'язувати з інтеграцією платформ “Імпульс”, “Армія +” та “Резерв +” у єдину систему управління людським капіталом, сумісну зі стандартами НАТО та орієнтовану на використання сучасних технологій штучного інтелекту, прогнозової аналітики та управління талантами.

Обговорення

Результати дослідження підтверджують, що цифровізація кадрових процесів у секторі безпеки та оборони є одним із ключових напрямів трансформації сучасних збройних сил. Аналіз досвіду США, Великої Британії, Канади, Польщі та Німеччини засвідчив, що провідні держави НАТО розглядають цифрові платформи не як окремі інструменти автоматизації рекрутингу чи кадрового обліку, а як елементи комплексних екосистем управління людським капіталом. Такі системи забезпечують супровід військовослужбовця протягом усього циклу проходження служби — від подання заявки кандидатом до професійного розвитку, управління кар'єрою та соціальної адаптації після звільнення.

Отримані результати узгоджуються з висновками вітчизняних дослідників щодо необхідності цифрової трансформації кадрової політики у секторі оборони. Зокрема, науковці наголошують на потребі переходу від традиційного кадрового адміністрування до сучасних моделей управління людським капіталом, які базуються на використанні інформаційних технологій, аналітики даних та автоматизованих механізмів підтримки управлінських рішень. Водночас проведене дослідження показало, що міжнародний досвід виходить за межі цифровізації військового обліку та охоплює значно ширший спектр завдань, включаючи управління талантами, прогнозування кадрових потреб, цифровий маркетинг військової служби та використання елементів штучного інтелекту.

Особливий інтерес для України становить досвід США щодо функціонування системи IPPS-A, яка забезпечує інтеграцію кадрових, фінансових та адміністративних процесів у межах єдиного цифрового середовища. Аналогічно польська модель демонструє ефективність централізованої координації рекрутингової діяльності та використання цифрових сервісів для взаємодії з громадянами. Спільною рисою більшості розглянутих країн є орієнтація на створення єдиного інформаційного простору управління персоналом, що дозволяє забезпечити актуальність даних, підвищити прозорість кадрових процедур та скоротити час ухвалення управлінських рішень.

Аналіз сучасного стану цифровізації кадрових процесів у Збройних Силах України свідчить про формування власної моделі цифрового управління персоналом. Запровадження систем “Імпульс”, “Армія +” та “Резерв +” демонструє перехід від окремих цифрових рішень до створення взаємопов'язаного цифрового середовища. При цьому кожна із зазначених платформ виконує окрему функцію в системі управління людськими ресурсами: кадровий облік, адміністративну взаємодію з військовослужбовцями та управління військовим резервом. Разом з тим дослідження показало, що повноцінна інтеграція цих систем у єдину цифрову екосистему управління персоналом поки що перебуває на етапі розвитку.

Важливим результатом дослідження є висновок про те, що ефективність цифрової трансформації кадрової політики визначається не лише впровадженням сучасного програмного забезпечення, а й організаційними змінами, розвитком цифрових компетентностей персоналу, удосконаленням нормативно-правового забезпечення та дотриманням вимог кібербезпеки. В умовах триваючої збройної агресії російської федерації захист персональних даних військовослужбовців і стійкість інформаційних систем до кібератак набувають особливого значення.

Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості використання виявлених міжнародних підходів під час подальшого розвитку цифрових платформ Міністерства оборони України та формування єдиної системи управління людським капіталом у Силах оборони України. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення концептуальної моделі інтегрованої цифрової HR-платформи для Збройних Сил України, яка б поєднувала функції рекрутингу, кадрового обліку, управління кар'єрою, професійного розвитку, соціального супроводу та аналітичної підтримки управлінських рішень відповідно до стандартів НАТО.

Висновки

Проведене дослідження дозволило встановити, що цифровізація кадрових процесів стала одним із ключових напрямів трансформації сучасних збройних сил. В умовах зростання безпекових загроз, розвитку цифрових технологій та ускладнення характеру воєнних конфліктів ефективне управління людським капіталом дедалі більше залежить від впровадження інтегрованих цифрових платформ, здатних забезпечувати автоматизацію кадрових процедур, підтримку управлінських рішень та супровід військовослужбовця протягом усього циклу проходження служби.

У результаті аналізу міжнародного досвіду встановлено, що провідні держави-члени НАТО розглядають цифрові платформи для рекрутингу та управління персоналом як складову єдиної цифрової екосистеми оборонного управління. Досвід США, Великої Британії, Канади, Польщі та Німеччини свідчить про перехід від традиційного кадрового адміністрування до комплексного управління людським капіталом на основі інтеграції кадрових, фінансових, освітніх та аналітичних сервісів. Характерними ознаками сучасних цифрових систем є використання електронного рекрутингу, автоматизованого кадрового обліку, мобільних сервісів самообслуговування військовослужбовців, технологій аналізу даних та елементів штучного інтелекту для прогнозування кадрових потреб і підтримки прийняття управлінських рішень.

Дослідження показало, що у Збройних Силах України сформовано підґрунтя для створення власної цифрової екосистеми управління персоналом. Запровадження систем "Імпульс", "Армія +" та "Резерв +" свідчить про поступовий перехід від паперових процедур до цифрового управління людськими ресурсами. Водночас зазначені платформи наразі виконують переважно окремі функціональні завдання та потребують подальшої інтеграції в єдиний інформаційний простір управління персоналом.

На основі проведеного дослідження визначено, що перспективна модель цифрового управління персоналом у Збройних Силах України повинна ґрунтуватися на принципах інтегрованості, безперервності супроводу військовослужбовця, сумісності із цифровими системами сектору безпеки та оборони, відповідності стандартам НАТО, а також високому рівні кіберзахисту персональних даних. Важливою складовою такої моделі має стати створення єдиного цифрового середовища, яке забезпечуватиме взаємодію систем рекрутингу, кадрового обліку, професійного розвитку, соціального забезпечення та управлінської аналітики.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання встановлених міжнародних підходів і кращих практик під час подальшого розвитку цифрових платформ Міністерства оборони України та вдосконалення системи управління людськими ресурсами в Силах оборони України. Отримані результати можуть бути використані для розроблення нормативно-правових документів, концептуальних засад цифрової трансформації кадрової політики та перспективних програм розвитку військових інформаційних систем.

Перспективами подальших досліджень є розроблення концептуальної моделі інтегрованої цифрової HR-платформи для Збройних Сил України, визначення механізмів її

інтеграції з іншими інформаційними системами сектору безпеки та оборони, а також оцінювання ефективності використання технологій штучного інтелекту, прогнозової аналітики та управління талантами у процесах військового кадрового менеджменту.

Фінансування

Це дослідження не отримало конкретної фінансової підтримки.

Конкуруючі інтереси

Автори заявляють, що у них немає конкуруючих інтересів.

Список використаних джерел

1. Васильєва О. Управління персоналом в умовах війни: цифровізація як відповідь на кризу людського капіталу // Економіка та суспільство. 2025. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-143>.
2. Галицький О., Захаров А., Стоянова-Коваль С., Гетманець В., Омельченко І. Перспективи розвитку і виклики кадрового менеджменту у військовій справі в Україні // Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: військові та технічні науки. 2025. Т. 100, № 3. С. 28–39. DOI: <https://doi.org/10.32453/3.v100i3.1892>.
3. Гурковський В. І., Романенко Є. О., Андрусак М. В., Русецький Р. Ю. Кадрова політика у Збройних Силах України: концепція управління інтелектуальним потенціалом // Military Strategy and Technology. 2025. Vol. 3, No. 3. P. 39–49. DOI: <https://doi.org/10.63978/3083-6476.2025.3.3.03>.
4. Кадровик.UA. У Збройних Силах України розгортають цифрову систему обліку військових. URL: https://www.kadrovik.ua/novyny/u-zbrojnyh-sylah-ukrayiny-rozgortayut-tsyfrovu-systemu-obliku-vijskovyh?srsId=AfmBOopqU1EgSDdIDDcmj4UDI1aTbegAyS2IC2c7Q_tW58BzfwmcIBUO (дата звернення: 04.05.2026).
5. HR-системи — інструмент підвищення ефективності Збройних Сил України // Softline. URL: <https://softline.org.ua/news/hr-sistemi-ak-instrument-pidvisenna-efektivnosti-zbrojnih-sil-ukraini.html> (дата звернення: 04.05.2026).
6. Концепція військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року : наказ Міністерства оборони України від 27.10.2023 № 637/нм. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0637322-23#Text> (дата звернення: 04.05.2026).
7. Про затвердження Стратегії залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України на період до 2027 року : наказ Міністерства оборони України від 29.12.2024 № 862/нм. URL: <https://mod.gov.ua/diyalnist/normativno-pravova-baza/nakaz-ministerstva-oboroni-ukrayini-vid-vid-29-12-2024-862-nm-pro-zatverdzhennya-strategiyi-zaluchennya-rozvitku-ta-utrimannya-lyudskogo-kapitalu-v-silah-oboroni-ukrayini-na-period-do-2027-roku> (дата звернення: 04.05.2026).
8. Панова І. В. Цифровізація військового обліку в Україні: правові проблеми та шляхи їх вирішення // Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ. 2024. Т. 104, № 1(1). С. 251–260. DOI: <https://doi.org/10.32631/v.2024.1.21>.
9. Попов С., Стоянова-Коваль С., Сокур Н., Розмазнін О., Єфіменко А. Сучасні підходи та виклики кадрової політики в управлінні сферою оборони України // Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: військові та технічні науки. 2023. Т. 93, № 4. С. 66–75. DOI: <https://doi.org/10.32453/3.v93i4.1589>.
10. Татаренко Г. В., Хилук О. В., Гармаш Т. В. Сучасні системи рекрутингу у збройних силах: досвід Європи, США і перспективи для України // Актуальні проблеми права: теорія і практика. 2025. № 2(50). С. 207–219. DOI: <https://doi.org/10.33216/2218-5461/2025-50->

[2-207-219](#).

11. Цифровізація служб персоналу війська: п'ять переваг системи «Імпульс» // Міністерство оборони України. URL: <https://mod.gov.ua/news/czifrovizacziya-sluzhb-personalu-vijska-p-yat-perevag-sistemi-impuls> (дата звернення: 04.05.2026).
12. Цифровізація як основа системних змін у війську: підсумки 2025 року // Міністерство оборони України. URL: <https://mod.gov.ua/news/czifrovizacziya-yak-osnova-sistemnih-zmin-u-vijsku-pidsumki-2025-roku> (дата звернення: 04.05.2026).
13. IPPS-A: Integrated Personnel and Pay System – Army. An Official Website of the United States Government. URL: <https://ipps-a.army.mil/About/> (дата звернення: 04.05.2026).
14. Joining the Canadian Armed Forces // Canadian Armed Forces. URL: <https://forces.ca/en/how-to-join/> (дата звернення: 04.05.2026).
15. Ministry of Defence of the United Kingdom. Digital Strategy for Defence. 2021. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/digital-strategy-for-defence-delivering-the-digital-backbone-and-unleashing-the-power-of-defences-data/digital-strategy-for-defence> (дата звернення: 04.05.2026).
16. Military Recruiting: Actions Needed to Address Digital Marketing Challenges : Report to Congressional Committees. 2024. URL: <https://files.gao.gov/reports/GAO-25-106719/index.html> (дата звернення: 04.05.2026).
17. MyCAF // Government of Canada. URL: <https://www.canada.ca/en/mobile/mycaf.html> (дата звернення: 04.05.2026).
18. U.S. Department of Defense. Digital Modernization Strategy. 2019. URL: <https://www.war.gov/News/Releases/Release/Article/1905272/dod-releases-digital-modernization-strategy> (дата звернення: 04.05.2026).

References

1. Vasylieva, O. (2025). Upravlinnia personalom v umovakh viiny: tsyfrovizatsiia yak vidpovid na kryzu liudskoho kapitalu [Personnel management in wartime: Digitalization as a response to the human capital crisis]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 80. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-143>
2. Halytskyi, O., Zakharov, A., Stoianova-Koval, S., Hetmanets, V., & Omelchenko, I. (2025). Perspektyvy rozvytku i vyklyky kadrovoho menedzhmentu u viiskovii spravi v Ukraini [Prospects for development and challenges of personnel management in military affairs in Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Seriia: Viiskovi ta tekhnichni nauky*, 100(3), 28–39. <https://doi.org/10.32453/3.v100i3.1892>
3. Hurkovskiy, V. I., Romanenko, Ye. O., Andrusiak, M. V., & Rusetskyi, R. Yu. (2025). Kadrova polityka u Zbroinykh Sylakh Ukrainy: kontseptsiiia upravlinnia intelektualnym potentsialom [Personnel policy in the Armed Forces of Ukraine: A concept of intellectual potential management]. *Military Strategy and Technology*, 3(3), 39–49. <https://doi.org/10.63978/3083-6476.2025.3.3.03>
4. Kadrovyyk.UA. (n.d.). U Zbroinykh Sylakh Ukrainy rozghortaiut tsyfrovu systemu obliku viiskovykh [A digital military personnel accounting system is being deployed in the Armed Forces of Ukraine]. Retrieved May 4, 2026, from <https://www.kadrovik.ua/novyny/u-zbroinykh-sylah-ukrayiny-rozghortaiut-tsyfrovu-systemu-obliku-vijskovykh>
5. Softline. (n.d.). HR-systemy — instrument pidvyshchennia efektyvnosti Zbroinykh Syl Ukrainy [HR systems as a tool for increasing the efficiency of the Armed Forces of Ukraine]. Retrieved May 4, 2026, from <https://softline.org.ua/news/hr-sistemi-ak-instrument-pidvisenna-efektivnosti-zbrojnih-sil-ukraini.html>
6. Ministerstvo oborony Ukrainy. (2023, October 27). Kontseptsiiia viiskovoi kadrovoy polityky v systemi Ministerstva oborony Ukrainy na period do 2028 roku [Concept of military personnel

- policy in the system of the Ministry of Defence of Ukraine until 2028] (Order No. 637/nm). <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0637322-23>
7. Ministerstvo obrony Ukrainy. (2024, December 29). Pro zatverdzhennia Stratehii zaluchennia, rozvytku ta utrymannia liudskoho kapitalu v sylakh obrony Ukrainy na period do 2027 roku [On approval of the Strategy for attraction, development and retention of human capital in the Defence Forces of Ukraine until 2027] (Order No. 862/nm). <https://mod.gov.ua/diyalnist/normativno-pravova-baza/nakaz-ministerstva-oboroni-ukrayini-vid-vid-29-12-2024-862-nm-pro-zatverdzhennya-strategiyi-zaluchennya-rozvitku-ta-utrimannya-lyudskogo-kapitalu-v-silakh-oboroni-ukrayini-na-period-do-2027-roku>
8. Panova, I. V. (2024). Tsyfrovizatsiia viiskovoho obliku v Ukraini: pravovi problemy ta shliakhy yikh vyrishennia [Digitalization of military registration in Ukraine: Legal problems and ways of solving them]. Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu vnutrishnikh sprav, 104(1, Part 1), 251–260. <https://doi.org/10.32631/v.2024.1.21>
9. Popov, S., Stoianova-Koval, S., Sokur, N., Rozmaznin, O., & Yefimenko, A. (2023). Suchasni pidkhody ta vyklyky kadrovoi polityky v upravlinni sferoiu obrony Ukrainy [Modern approaches and challenges of personnel policy in the management of Ukraine's defence sector]. Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Seriya: Viiskovi ta tekhnichni nauky, 93(4), 66–75. <https://doi.org/10.32453/3.v93i4.1589>
10. Tatarenko, H. V., Khyliuk, O. V., & Harmash, T. V. (2025). Suchasni systemy rekrutynhu u zbroinykh sylakh: dosvid Yevropy, SSHA i perspektyvy dlia Ukrainy [Modern recruitment systems in the armed forces: The experience of Europe, the United States and prospects for Ukraine]. Aktualni problemy prava: teoriia i praktyka, 50(2), 207–219. <https://doi.org/10.33216/2218-5461/2025-50-2-207-219>
11. Ministerstvo obrony Ukrainy. (n.d.). Tsyfrovizatsiia sluzhb personalu viiska: piat perevah systemy «Impuls» [Digitalization of military personnel services: Five advantages of the “Impulse” system]. Retrieved May 4, 2026, from <https://mod.gov.ua/news/czifrovizaciya-sluzhb-personalu-vijska-p-yat-perevag-sistemi-impuls>
12. Ministerstvo obrony Ukrainy. (2025). Tsyfrovizatsiia yak osnova systemnykh zmin u viisku: pidsumky 2025 roku [Digitalization as the basis of systemic changes in the military: Results of 2025]. <https://mod.gov.ua/news/czifrovizaciya-yak-osnova-sistemnih-zmin-u-vijsku-pidsumki-2025-roku>
13. Integrated Personnel and Pay System–Army. (n.d.). About IPPS-A. Retrieved May 4, 2026, from <https://ipps-a.army.mil/About/>
14. Canadian Armed Forces. (n.d.). Joining the Canadian Armed Forces. Retrieved May 4, 2026, from <https://forces.ca/en/how-to-join/>
15. Ministry of Defence. (2021). Digital strategy for defence. UK Government. <https://www.gov.uk/government/publications/digital-strategy-for-defence-delivering-the-digital-backbone-and-unleashing-the-power-of-defences-data/digital-strategy-for-defence>
16. U.S. Government Accountability Office. (2024). Military recruiting: Actions needed to address digital marketing challenges (GAO-25-106719). <https://files.gao.gov/reports/GAO-25-106719/index.html>
17. Government of Canada. (n.d.). MyCAF. Retrieved May 4, 2026, from <https://www.canada.ca/en/mobile/mycaf.html>
18. U.S. Department of Defense. (2019). Digital modernization strategy. <https://www.war.gov/News/Releases/Release/Article/1905272/dod-releases-digital-modernization-strategy>

