



Національний університет “Острозька академія”
Міністерство оборони України
Департамент кадрової політики Міністерства оборони України
Науково-методичний центр кадрової політики Міністерства оборони України
Центральне управління цивільно-військового співробітництва
Генерального штабу Збройних Сил України
Військова академія (м. Одеса)
Інститут Військово-Морських Сил Національного університету
“Одеська морська академія”
Національна академія Державної прикордонної служби України
імені Богдана Хмельницького
Воєнна академія імені Євгена Березняка
Відділення “Національна безпека” Академії наук вищої школи України
Державна наукова установа “Інститут інформації, безпеки і права Національної
академії правових наук України”
Волинський національний університет імені Лесі Українки
Міжрегіональна академія управління персоналом
Святокшиська вища школа, Науково-освітній консорціум (Польща)

ПЕРША МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
“ОБҐРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ ВПРОВАДЖЕННЯ ДОСВІДУ ПРОВІДНИХ
ДЕРЖАВ-ЧЛЕНІВ НАТО В НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗМІНИ ЗАКОНОДАВСТВА
УКРАЇНИ З ПИТАНЬ ВІЙСЬКОВОЇ СЛУЖБИ”

24 жовтня 2025 р.

м. Острог

Рекомендувала до друку вчена рада Навчально-наукового інституту міжнародних відносин та національної безпеки Національного університету “Острозька академія” (протокол № 8 від 18 лютого 2026 р.)

Редколегія випуску:

Балашов Е. М., ректор Національного університету “Острозька академія”, доктор психологічних наук, професор;

Романов М. С., завідувач кафедри національної безпеки та політології Навчально-наукового інституту міжнародних відносин та національної безпеки Національного університету “Острозька академія”, доктор юридичних наук, професор;

Мартинюк Р. С., доцент кафедри національної безпеки та політології Навчально-наукового інституту міжнародних відносин та національної безпеки Національного університету “Острозька академія”, кандидат політичних наук, доцент;

Андрусяк М. В., директор Департаменту кадрової політики Міністерства оборони України, полковник;

Кутков О. О., начальник Центрального управління Цивільно-військового співробітництва Генштабу Збройних Сил України, полковник;

Акімов О. О., заслужений економіст України, доктор наук з державного управління, професор.

Обґрунтування шляхів впровадження досвіду провідних держав-членів НАТО в нормативно-правові зміни законодавства України з питань військової служби : матеріали Першої міжнародної науково-практичної конференції (м. Острог, 24 жовтня 2025 р.) / за ред. проф. Е. М. Балашова, проф. М. С. Романова, доц. Р. С. Мартинюка. Острог : Видавництво Національного університету “Острозька академія”, 2025. 248 с.

DOI: 10.25264/24.10.2025

У збірнику вміщено матеріали Першої міжнародної науково-практичної конференції “Обґрунтування шляхів впровадження досвіду провідних держав-членів НАТО в нормативно-правові зміни законодавства України з питань військової служби” (м. Острог, 24 жовтня 2025 р.). Тези доповідей присвячено актуальним питанням втілення досвіду провідних держав-членів НАТО в законодавство України з питань військової служби.

Для широкого кола фахівців, експертів і вчених у сфері національної безпеки.

Автори тез доповідей особисто відповідають за добір, точність і достовірність наведених фактів, цитат, статистичних даних, власних імен та інших відомостей. Тези доповідей подано без редакційної правки, в авторській редакції.

© Автори статей, 2026

© Видавництво Національного університету “Острозька академія”, 2026

ЗМІСТ

ВІТАЛЬНІ СЛОВА УЧАСНИКІВ КОНФЕРЕНЦІЇ

Вітальне слово Ректора Національного університету “Острозька академія”, доктора психологічних наук, професора Балашова Едуарда Михайловича

Вітальне слово директора Департаменту кадрової політики Міністерства оборони України, полковника Андрусяка Марка Володимировича

Вітальне слово начальника Військової академії (м. Одеса), Героя України, генерал-майора Ковальчука Андрія Трохимовича

Вітальне слово заступника голови Всеукраїнської профспілки захисників України, спортсменів та працівників сфер, генерал-лейтенанта Думанського Юрія Анатолійовича

Вітальне слово начальника Центрального управління цивільно-військового співробітництва Генерального штабу Збройних Сил України, полковника Куткова Олександра Олександровича

Вітальне слово в. о. ректора Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, доктора наук з державного управління, доцента, полковника Мейко Олександра Васильовича

Вітальне слово заступника ректора (проректора) з наукової роботи Военної академії імені Євгенія Березняка, доктора політичних наук, професора Мокляка Сергія Петровича

Вітальне слово Директора Інституту безпеки МАУП, доктора юридичних наук, доктора наук з державного управління, професора Лисенка Сергія Олексійовича

ВИСТУПИ

Романов Микола Степанович

НОВІ МОЖЛИВОСТІ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ І
ОБОРОНИ УКРАЇНИ 15

Андрусяк Марк Володимирович

ВІЙСЬКОВА ОСВІТА, ПРОФЕСІЙНІ СТАНДАРТИ ТА КАДРОВА БЕЗПЕКА В
СИСТЕМІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ: ДОСВІД ДЕРЖАВ-ЧЛЕНІВ
НАТО 17

Ковальчук Андрій Трохимович

ІНСТИТУЦІЙНА ІНТЕГРАЦІЯ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ У
ЄВРОАТЛАНТИЧНИЙ ОСВІТНІЙ ПРОСТІР 19

Золотов Андрій Валерійович

ВІЙСЬКОВЕ ЛІДЕРСТВО ТА РЕКРУТИНГ У СИСТЕМІ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ
ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ: КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД І МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ
ЗА СТАНДАРТАМИ НАТО 24

Кутков Олександр Олександрович РОЗВИТОК ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПОСИЛЕННЯ ЦИВІЛЬНО-ВІЙСЬКОВОГО СПІВРОБІТНИЦТВА ТА КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ	27
Акімов Олександр Олексійович УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ВІЙСЬКОВОЮ СЛУЖБОЮ В УКРАЇНІ: НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ, КАДРОВА БЕЗПЕКА ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ	29
Кільдеров Дмитро Едуардович, Володимир Федорович ЮРИДИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТАНДАРТІВ НАТО ПІД ЧАС ПРОХОДЖЕННЯ ВІЙСЬКОВОЇ СЛУЖБИ У СИЛАХ БЕЗПЕКИ ТА ОБОРОНИ УКРАЇНИ	31
Борисенко Мирослав Володимирович ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНСТИТУТУ ВІЙСЬКОВОЇ СЛУЖБИ В ЛАТВІЙСЬКІЙ РЕСПУБЛІЦІ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ВИКЛИКІВ	34
Котух Євген Володимирович ВІДПОВІДАЛЬНИЙ ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У КАДРОВИХ І НАВЧАЛЬНИХ ПРОЦЕСАХ: ВИКОРИСТАННЯ ПРИНЦИПІВ НАТО	37
Халимон Сергій Іванович СТВОРЕННЯ ВІЙСЬКОВОЇ ЮСТИЦІЇ УКРАЇНИ: МІЖ БЕЗПЕКОВОЮ НЕОБХІДНІСТЮ ТА ПРАВОВИМИ СТАНДАРТАМИ	40
Акімова Людмила Миколаївна ПРОФЕСІЙНІ ВІЙСЬКОВІ СТАНДАРТИ ТА КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ: МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ, КАДРОВА БЕЗПЕКА ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	42
Леженко Сергій Олександрович ПСИХОЕМОЦІЙНА РЕАБІЛІТАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ ЯК СКЛАДОВА КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ: НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ	45
Бутвін Борис Леонідович, Котух Євген Володимирович, Волков Олександр Віталійович ПІДГОТОВКА ОПЕРАТОРІВ БПЛА ДЛЯ СИЛ БЕЗПЛОТНИХ СИСТЕМ ЗСУ ЗА СТАНДАРТАМИ НАТО	48
Рябовол Лілія Тарасівна ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ: РИЗИКИ, ЕТИКА	53
Цицюра Володимир Іванович СПІВВІДНОШЕННЯ ПОНЯТЬ “ВОЄННИЙ СТАН” ТА “СТАН ВІЙНИ” ЗА ЗАКОНОДАВСТВОМ УКРАЇНИ, ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ	57

Коробчинський Максим Володимирович, Паршуков Святослав Станіславович, Чумак Олександр Ілліч ФОРМУВАННЯ МОДУЛЬНИХ АНАЛІТИЧНИХ СИСТЕМ З ВИКОРИСТАННЯМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ІНТЕРЕСАХ СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ УКРАЇНИ	61
Галицький Олександр Миколайович, Стоянова-Коваль Світлана Савівна РОЛЬ МІЖНАРОДНОГО ПАРТНЕРСТВА У РОЗВИТКУ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ: ПРОГРАМИ ОБМІНУ ТА СПІЛЬНІ ПРОЄКТИ З НАТО	64
Yakymchuk Alina Yuriivna STRATEGIC VECTORS OF COOPERATION BETWEEN UKRAINE AND POLAND IN THE CONTEXT OF CLIMATE CHANGE AND WAR CHALLENGES	70
Русецький Руслан Юрійович КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД ТА МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ: КАДРОВА БЕЗПЕКА, ЗАКОНОДАВЧІ ЗАСАДИ ТА ДОСВІД НАТО	72
Мойсіяха Андрій Валентинович МОТИВАЦІЯ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ У КАДРОВІЙ ПОЛІТИЦІ: ЄВРОПЕЙСЬКІ ПІДХОДИ ТА МОЖЛИВОСТІ ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ	75
Мішков Олександр Миколайович УЗГОДЖЕННЯ З АЛЬЯНСОМ: ДОРОЖНЯ КАРТА ЗАКОНОДАВЧОЇ РЕФОРМИ ВІЙСЬКОВОЇ СЛУЖБИ В РОЗВІДУВАЛЬНИХ ОРГАНАХ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ ПЕРЕДОВОГО ДОСВІДУ НАТО	80
Красота Ігор Васильович, Тракалюк Олег Леонідович ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ, ЩО РЕГУЛЮЮТЬ ВІЙСЬКОВУ СЛУЖБУ, А ТАКОЖ ПРАВА ТА ОБОВ'ЯЗКИ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ФРАНЦУЗЬКОЇ РЕСПУБЛІКИ	86
Думанський Юрій Анатолійович ПРОФСПІЛКОВИЙ РУХ ЯК ЧИННИК ЗМІЦНЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ТА СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ У СИСТЕМІ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ: ДОСВІД КРАЇН НАТО	90
Білецький В'ячеслав Олександрович, Дмитренко Олег Миколайович ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ У ВІЙСЬКОВИХ ОПЕРАЦІЯХ	92
Богуславець Андрій Валентинович ПСИХОЛОГІЧНЕ СУПРОВОДЖЕННЯ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ ЕКСТРЕМАЛЬНИХ ВИДІВ ДІЯЛЬНОСТІ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД	96
Омельчук Василь Андрійович, Лісова Наталя Вікторівна ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ З ОГЛЯДУ ДОСВІДУ ПРОВІДНИХ ДЕРЖАВ-ЧЛЕНІВ НАТО	98

Борисенко Валерій Євгенович ДОСВІД КРАЇН-ЧЛЕНІВ НАТО В РЕАЛІЗАЦІЇ ІМПЕРАТИВІВ МЕТАКОГНІТИВНОГО РОЗВИТКУ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ	101
Бизов Сергій Сергійович ВЕТЕРАНСЬКА ПОЛІТИКА ЯК СКЛАДОВА КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ: СОЦІАЛЬНІ ГАРАНТІЇ ТА РОЛЬ ПРОФСІЛОК У СИСТЕМІ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ СТАНДАРТІВ НАТО	103
Martyniuk Roman, Datsiuk Oleksii, Kleban Volodymyr SECURITY AND DEFENSE SECTOR OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF THE CURRENT RUSSIAN-UKRAINIAN WAR	105
Шамара Олександр Володимирович, Комашко Володимир Володимирович ПЕРШОЧЕРГОВІ КРОКИ РЕФОРМУВАННЯ ОРГАНІВ ПРАВОПОРЯДКУ	107
Краснокутський Олександр Володимирович, Третяк Надія Миколаївна ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МЕТОДИК ОЦІНКИ ШКОДИ ТА ЗБИТКІВ, ЗАПОДІЯНИХ ВНАСЛІДОК ВОЄННИХ ДІЙ, У КОНТЕКСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО- КОМУНІКАЦІЙНИХ СИСТЕМ МІНІСТЕРСТВА ОБОРОНИ УКРАЇНИ	110
Когут Юрій Іванович ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ НОВИХ ФІНАНСОВИХ ТА ТЕХНОЛОГІЧНИХ СТАНДАРТІВ НАТО У ЗАКОНОДАВСТВІ УКРАЇНИ: ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ ОБОРОННОЇ СПРОМОЖНОСТІ	112
Мирончук Андрій Петрович, Ілющенко Юлія Михайлівна ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ ВІЙСЬКОВОГО РЕКРУТИНГУ: ДОСВІД США, ВЕЛИКОЇ БРИТАНІЇ, ПОЛЬЩІ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ	116
Сівков Сергій Віталійович, Ілющенко Юлія Михайлівна ПСИХОЛОГІЧНА ДОПОМОГА ТА АДАПТАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ ПІСЛЯ БОЙОВИХ ДІЙ. ПРАКТИКИ НАДАННЯ ДОПОМОГИ ВЕТЕРАНАМ У КРАЇНАХ НАТО ТА УКРАЇНИ	121
Гетманець Віктор Олександрович, Омельченко Ігор Григорович ВИВЧЕННЯ ДОСВІДУ ПРОВІДНИХ ДЕРЖАВ-ЧЛЕНІВ НАТО ЩОДО ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ СТВОРЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ МОБІЛІЗАЦІЙНОГО РЕЗЕРВУ	124
Гладченко Світлана Володимирівна, Дихан Олександр ПРАВОВА НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ СТАТУСУ КУРСАНТА У ВІЙСЬКОВОМУ ЗАКОНОДАВСТВІ УКРАЇНИ. ПРОПОЗИЦІЇ З АДАПТАЦІЇ ДОСВІДУ НАТО	128
Гончарук Андрій Вікторович, Кіріс Ігор Петрович, Єрохін Тимофій Миколайович АДАПТАЦІЯ ДОСВІДУ ФІНЛЯНДІЇ У СФЕРІ ВІЙСЬКОВОГО ЗАКОНОДАВСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОБОРОННОГО СЕКТОРА УКРАЇНИ	132
Захаров Антон Анатолійович ІНТЕГРАЦІЯ СТАНДАРТІВ НАТО У ПІДГОТОВКУ ОФІЦЕРІВ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНІ ОРІЄНТИРИ	134

Іващенко Сергій Миколайович ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОАТЛАНТИЧНИХ СТАНДАРТІВ У ПРАВОВУ СИСТЕМУ УКРАЇНИ	137
Смоляр Олександр Іванович, Филипенко Артем Олександрович ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТІВ ВІЙСЬКОВО-МОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ХОДІ ДООПРАЦЮВАННЯ ВІЙСЬКОВІЙ ПУБЛІКАЦІЇ “ДОКТРИНА ВІЙСЬКОВО-МОРСЬКІ СИЛИ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ”	139
Семенюк Володимир, Василенко Віталій, Щербак Віктор ШЛЯХИ ПІДГОТОВКИ РЕЗЕРВІВ ВІЙСЬКОВИХ ФАХІВЦІВ ДЛЯ ПОПОВНЕННЯ ЗС УКРАЇНИ	142
Король Михайло Олексійович, Кравцова Вікторія Романівна ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ РЕКРУТИНГУ НА ПРИКЛАДІ КРАЇН-ЧЛЕНІВ НАТО	145
Царенко Сергій Іванович, Федотов Іван Павлович РОЗМЕЖУВАННЯ НЕПОКОРИ ТА НЕВИКОНАННЯ НАКАЗУ: УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ І СТАНДАРТИ НАТО	148
Царенко Сергій Іванович, Чернівська Ольга Олександрівна РЕАЛІЗАЦІЯ КОНСТИТУЦІЙНИХ ПРАВ І СВОБОД ГРОМАДЯН УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: МІЖНАРОДНО-ПРАВОВИЙ ТА ЄВРОАТЛАНТИЧНИЙ КОНТЕКСТ	151
Остап’як Василь Іванович, Ільчишин Василь Богданович ВІЙСЬКОВО-ПАТРІОТИЧНЕ СЕРЕДОВИЩЕ (ДОСВІД КРАЇН НАТО)	154
Остап’як Василь Іванович, Монастирський Віктор Петрович ЦИФРОВА БЕЗПЕКА ОСВІТИ: РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ТРАНСФОРМАЦІЇ ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	156
Остап’як Василь Іванович, Малий Олег Іванович ВІЙНА ЯК ПОЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ: ГЕОПОЛІТИЧНІ ЦІЛІ АГРЕСОРА У ХХІ СТОЛІТТІ	158
Остап’як Василь Іванович, Хомазюк Олександр Григорович ВІЙСЬКОВІ РЕФОРМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕРЖАВНОГО БУДІВНИЦТВА	159
Пилипчук Наталія Василівна ПОДОЛАННЯ ЦИФРОВОЇ НЕРІВНОСТІ ЯК ДЕТЕРМІНУЮЧИЙ ЧИННИК РЕАЛІЗАЦІЇ ВОЄННО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ	161
Терпяк Павло Андрійович МОВНА ПІДГОТОВКИ В СИСТЕМІ МІНІСТЕРСТВА ОБОРОНИ УКРАЇНИ: РЕАЛІЗАЦІЯ ТА ВИКЛИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ	164

Кардаш Сергій Юрійович АДАПТАЦІЯ ДОСВІДУ НАТО ЩОДО ОСВІТИ ТА ПРОФЕСІЙНОЇ ПЕРЕПІДГОТОВКИ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ: УРОКИ США, ПОЛЬЩІ ТА ФІНЛЯНДІЇ	166
Хоменко Дмитро Володимирович ПЕРЕДУМОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ АНТИТЕРОРИСТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ	171
Соловей Дмитро Валерійович ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ ОХОРОНИ УКРАЇНИ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД	173
Ваврічен Олексій Анатолійович, Городиський Роман Олександрович МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ Й НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ СИСТЕМ: ВІД СТАНДАРТІВ ISO/IEC 27000 ДО ГАРМОНІЗАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО ПРАВА	177
Деркач Олександр Петрович ГІБРИДНІ ВПЛИВИ РФ У ЄВРОПІ ПІСЛЯ 2022 РОКУ: РОЛЬ АГЕНТІВ ВПЛИВУ НА ПРИКЛАДІ НІМЕЧЧИНИ	180
Вербовенко Олександр Павлович РОЗВИТОК ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЦИВІЛЬНО-ВІЙСЬКОВОГО СПІВРОБІТНИЦТВА: ПРАВОВІ ЗАСАДИ, КАДРОВА БЕЗПЕКА ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВІЙСЬКОВОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ	184
Беган Микита Павлович, Філіппова Вікторія Дмитрівна ВПЛИВ КРАЇН – ЧЛЕНІВ НАТО НА ВІЙСЬКОВІ ДІЇ В УКРАЇНІ	187
Колдашов Артур, Купріянова Анастасія Олександрівна ПРОФЕСІЙНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПРАВНИКА ПІД ЧАС ПРОХОДЖЕННЯ ВІЙСЬКОВОЇ СЛУЖБИ У ПІДРОЗДІЛАХ ЮРИДИЧНОЇ СЛУЖБИ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ	190
Панько Володимир Миколайович КОДИФІКАЦІЯ ВІЙСЬКОВОГО ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА ШЛЯХИ РОЗВИТКУ З УРАХУВАННЯМ ДОСВІДУ КРАЇН-ЧЛЕНІВ НАТО (ІТАЛІЙСЬКОЇ РЕСПУБЛІКИ, РЕСПУБЛІКИ ПОЛЬЩА)	194
Смоляк Давид Степанович, Леонов Олександр Сергійович ЄВРОАТЛАНТИЧНИЙ ДОСВІД І ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ: МОДЕРНІЗАЦІЯ ЗАКОНОДАВСТВА ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ	197
Разуваєва Альбіна Георгіївна, Пащенко Євген Миколайович ВПЛИВ КОРУПЦІЇ, КОРУПЦІЙНИХ ПРАВОПОРУШЕНЬ НА ДІЯЛЬНІСТЬ СКЛАДОВИХ СИЛ СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ УКРАЇНИ	199
Kaczmarek Natalia SECURITY OF DIGITALIZATION IN THE IMPLEMENTATION PROCESS OF THE NATIONAL E-INVOICE SYSTEM (KSEF) IN ACCOUNTING	202

Шевченко Валерія Петрівна НЕОБХІДНІСТЬ ВИВЧЕННЯ РІШЕНЬ СУДУ СПРАВЕДЛИВОСТІ ЄС ДЛЯ РОЗВИТКУ ВІЙСЬКОВОГО ЗАКОНОДАВСТВА	205
Ленко Леонід Геннадійович ГІБРИДНІ ЗАГРОЗИ ЯК ДЕСТАБІЛІЗАЦІЙНИЙ ЧИННИК У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД	209
Лук’янчук Сергій Васильович ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ПИТАННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИЛ ОБОРОНИ УКРАЇНИ ІТ-ФАХІВЦЯМИ	211
Галан Єва Михайлівна ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ МАСШТАБУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ АТАК У ГІБРИДНИХ КОНФЛІКТАХ	216
Нагалюк Марина Вадимівна, Дмитренко Олег Миколайович, НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ З УРАХУВАННЯМ ІНОЗЕМНОГО ДОСВІДУ	218
Базиченко Вікторія Вікторівна ШЛЯХИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ЗМІН	220
Гавришкевич Ігор Миколайович ГРОМАДСЬКИЙ КОНТРОЛЬ ЗА ВИКОРИСТАННЯМ ЗЕМЕЛЬ У ГРОМАДАХ ПІД ЧАС ДІЇ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ	223
Гелевера Іван Олександрович ПЕРСПЕКТИВА РЕФОРМИ ВІЙСЬКОВОЇ СЛУЖБИ ПРАВОПОРЯДКУ УКРАЇНИ: ЗА АНАЛОГІЄЮ ДОСВІДУ ПРОВІДНИХ ДЕРЖАВ – ЧЛЕНІВ НАТО	225
Демидов Ілля Андрійович КОНТРОЗВІДКА В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ВІЙНИ: ЄВРОПЕЙСЬКІ МЕТОДИКИ ВИЯВЛЕННЯ ТА НЕЙТРАЛІЗАЦІЇ ВОРОЖОЇ АГЕНТУРИ	227
Татарин Ігор Васильович ДОСВІД ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТУРЕЧЧИНИ У ВОЄННІЙ СФЕРІ	229
Зосименко Олександр Олександрович АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ КРИМІНАЛЬНО-ПРАВОВОЇ КВАЛІФІКАЦІЇ ДИВЕРСІЇ ТА ТЕРОРИСТИЧНОГО АКТУ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ АГРЕСІЇ	231
Турчин Ігор Юрійович ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ СТАНДАРТІВ НАТО У ПРАВОВЕ ПОЛЕ УКРАЇНИ	234
Мензак Сергій Андрійович ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЮРИДИЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ	237

Кріпак Роман Олександрович, Пашенко Євген Миколайович ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОБМІНУ РОЗВІДУВАЛЬНОЮ ТА ІНФОРМАЦІЙНО- БЕЗПЕКОВОЮ ІНФОРМАЦІЄЮ МІЖ ВІЙСЬКОВИМИ СТРУКТУРАМИ ЗА ЗРАЗКОМ КРАЇН НАТО	242
Шевчук Олександр Євгенійович ЩОДО ОСОБЛИВОСТЕЙ СИСТЕМ РЕКРУТИНГУ В ЗБРОЙНИХ СИЛАХ: ДОСВІД США ТА ІНШИХ КРАЇН-ЧЛЕНІВ НАТО Й ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ	244
Дзига Олександр Валерійович УДОСКОНАЛЕНА МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ У ВОЄННІЙ СФЕРІ	248

ВІТАЛЬНЕ СЛОВО



**Директора Департаменту кадрової політики
Міністерства оборони України, полковника
Марка АНДРУСЯКА**

Шановні учасники конференції!

Від імені Міністерства оборони України та від себе особисто щиро вітаю вас із відкриттям I Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої надзвичайно актуальній і стратегічно важливій темі – впровадженню кращого досвіду держав-членів НАТО у процес оновлення національного законодавства з питань військової служби.

Сьогодні Україна впевнено рухається шляхом євроатлантичної інтеграції, і важливим кроком у цьому напрямі є адаптація системи військової служби, кадрової політики та управлінських процесів до стандартів і принципів, що довели свою ефективність у країнах Північноатлантичного альянсу.

Військова служба в умовах сучасних безпекових викликів потребує не лише високої професійності, а й гнучкої системи правового регулювання, ефективних механізмів управління персоналом, прозорості та соціальної справедливості. Саме тому обговорення законодавчих ініціатив і практичного досвіду партнерів є основою для створення сучасної, адаптивної та результативної кадрової політики в силах оборони України.

Висловлюю щирю вдячність усім учасникам конференції – науковцям, практикам, представникам державних органів і міжнародним експертам – за активну позицію, професійний внесок і готовність до спільного пошуку ефективних рішень.

Переконали, що результати вашої роботи сприятимуть зміцненню кадрового потенціалу Збройних Сил України, удосконаленню законодавчої бази та наближенню нашої держави до стандартів НАТО.

Бажаю вам плідної дискусії, конструктивних пропозицій, нових ідей і невичерпної енергії у служінні справі зміцнення обороноздатності та безпеки України! Слава Україні! Героям Слава!

З повагою,
Директор Департаменту кадрової політики Міністерства оборони України, полковник
Марк АНДРУСЯК

ВІТАЛЬНЕ СЛОВО



**Начальника Військової академії (м. Одеса),
Героя України, генерал-майора,
Андрія КОВАЛЬЧУКА**

Шановні учасники конференції!

Від імені колективу академії висловлюю щирі вітання учасникам Першої міжнародної науково-практичної конференції “Обґрунтування шляхів впровадження досвіду провідних держав-членів НАТО під час нормативно-правових змін у законодавстві України з питань військової служби”.

Ця конференція відбувається у надзвичайно відповідальний для нашої держави час. Уже четвертий рік триває повномасштабна війна, що змусила нас переосмислити підходи до системи національної безпеки та оборони. Україна щодня демонструє стійкість і водночас здійснює практичні кроки до інтеграції в євроатлантичний простір безпеки. Особливого значення у цьому процесі набуває вивчення та адаптація кращих практик держав-членів НАТО у військовій, правовій та організаційній сферах.

Інтеграція України до НАТО – це не лише питання зовнішньополітичного курсу чи стратегічного партнерства. Це передусім гарантія нашої безпеки, формування сучасних стандартів оборонного управління, підвищення спроможностей національного війська та створення надійної системи взаємодії з країнами-партнерами. Сьогоднішня наукова дискусія сприятиме пошуку концептуальних підходів до вдосконалення нормативно-правової бази, що наблизитиме Україну до стандартів Альянсу та водночас забезпечуватиме ефективний захист держави у надзвичайно складних умовах воєнного часу.

Висловлюю щире вдячність співорганізаторам заходу за підтримку та ініціативність. Бажаю всім учасникам плідної праці, змістовного обміну думками та результативних наукових напрацювань. Переконалий, що підсумки конференції стануть вагомим внеском у зміцнення обороноздатності України та її інтеграцію в євроатлантичну систему безпеки.

Слава Україні!

Героям Слава!

**начальник Військової академії (м. Одеса), Герой України, генерал-майор
Андрій КОВАЛЬЧУК**

ВІТАЛЬНЕ СЛОВО



Заступника голови Всеукраїнської профспілки захисників України, спортсменів та працівників сфер, генерал-лейтенанта Юрія ДУМАНСЬКОГО

Шановні колеги, учасники конференції, дорогі друзі!

Щиро вітаю вас із проведенням I Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої актуальним питанням реформування законодавства у сфері військової служби та впровадженню передового досвіду держав-членів НАТО.

Цей захід є надзвичайно важливим для зміцнення кадрового потенціалу сил оборони, підвищення ефективності управління та забезпечення соціальних гарантій військовослужбовців. Співпраця з партнерами по НАТО відкриває нові можливості для інтеграції сучасних стандартів у систему підготовки, служби та соціального захисту українських воїнів.

Сьогодні, коли Україна відстоює свою незалежність і свободу у війні проти агресора, особливого значення набувають єдність, професіоналізм і згуртованість військової спільноти. Впровадження кращих управлінських практик і досвіду наших союзників є запорукою зміцнення обороноздатності держави та підвищення престижу військової служби.

Висловлюю глибоку повагу всім учасникам конференції – науковцям, практикам, представникам силових структур і міжнародним партнерам – за вашу відданість справі розвитку Збройних Сил України та служіння Батьківщині.

Бажаю вам плідної роботи, конструктивних дискусій, нових ідей та рішень, що сприятимуть підвищенню професійного рівня військовослужбовців і зміцненню оборонного потенціалу України.

Разом ми будемо сильну, сучасну та безпечну державу – гідного члена євроатлантичної спільноти! Слава Україні!

З повагою,

Заступник голови Всеукраїнської профспілки захисників України, спортсменів та працівників сфер, генерал-лейтенант

Юрій ДУМАНСЬКИЙ

ВІТАЛЬНЕ СЛОВО



**Начальника Центрального управління
цивільно-військового співробітництва
Генерального штабу
Збройних Сил України, полковника
Олександра КУТКОВА**

Шановні учасники конференції!

Від імені Генерального штабу Збройних Сил України та від колективу військовослужбовців Центрального управління цивільно-військового співробітництва Генерального штабу Збройних Сил України щиро вітаю вас із проведенням I Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої актуальним питанням впровадження досвіду держав-членів НАТО у систему нормативно-правового забезпечення військової служби в Україні.

Ця подія є важливим кроком у напрямі зміцнення співпраці між науковою спільнотою, органами військового управління та нашими міжнародними партнерами. Обговорення правових і організаційних аспектів адаптації стандартів НАТО сприяє підвищенню ефективності системи оборонного менеджменту та розвитку кадрового потенціалу Збройних Сил України.

У сучасних умовах повномасштабної збройної агресії РФ проти нашої держави особливого значення набуває досвід союзників, які десятиліттями формували ефективні системи військового управління, підготовки особового складу та цивільно-військової взаємодії. Використання цих напрацювань дозволить Україні посилити власні оборонні спроможності, підвищити рівень сумісності з силами НАТО та забезпечити стабільний розвиток сектору безпеки і оборони.

Впевнений, що результати конференції сприятимуть формуванню нових підходів до управління військовою службою, посиленню правових основ діяльності Збройних Сил України та поглибленню партнерства з державами-членами Альянсу.

Бажаю всім учасникам плідної роботи, конструктивного обміну досвідом, натхнення та нових досягнень у справі зміцнення обороноздатності нашої держави! Разом ми сильні, разом ми непереможні! Слава Україні!

Начальник Центрального управління цивільно-військового співробітництва
Генерального штабу Збройних Сил України, полковник
Олександр КУТКОВ

Мойсіяха Андрій Валентинович,

*доктор філософії у галузі публічного управління та адміністрування, старший науковий співробітник науково-дослідного відділу (психофізіологічних, психологічних досліджень та кадрової безпеки) Науково-методичного центру кадрової політики Міністерства оборони України
e-mail: moysiycha@gmail.com*

МОТИВАЦІЯ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ У КАДРОВІЙ ПОЛІТИЦІ: ЄВРОПЕЙСЬКІ ПІДХОДИ ТА МОЖЛИВОСТІ ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

Україна перебуває в умовах широкомасштабної збройної агресії, що обумовлює необхідність максимальної мобілізації людського ресурсу та формування сталих механізмів мотивації військовослужбовців як ключової передумови підтримання обороноздатності держави. Втрати особового складу внаслідок бойових дій створюють суттєві виклики для формування резерву та забезпечення належного рівня боєготовності Збройних Сил. У цьому контексті сукупність структурних недоліків, накопичених упродовж попередніх десятиліть, зумовлює негативні наслідки, що проявляються у недостатньому рівні патріотичного виховання, неузгодженості інформаційної політики щодо престижу військової служби та недосконалості системи соціального захисту військовослужбовців.

Проблема мотивації персоналу набуває стратегічного значення, оскільки розвиток людського капіталу визнається визначальним чинником ефективної протидії зовнішній агресії. Такий підхід відповідає сучасним парадигмам оборонного управління, в основі яких лежить людиноцентрична модель формування кадрового потенціалу. Відповідно до положень Концепції військової кадрової політики, головною метою кадрової роботи є створення передумов для якісного укомплектування Збройних Сил України підготовленим, вмотивованим та професійно орієнтованим персоналом. У зв'язку з цим, проблема формування системи мотивації є критичною як у контексті забезпечення стійкості у воєнний період, так і з точки зору подальшого реформування сектору безпеки з урахуванням інтеграції у євроатлантичний простір.

У країнах Європейського Союзу, де домінує модель професійної контрактної служби, сформовано комплексну систему інституційної підтримки мотивації військовослужбовців. Її основу складає поєднання конкурентоспроможного матеріального забезпечення, розвиненої інфраструктури соціального захисту, чітко окреслених перспектив кар'єрного зростання та публічного визнання статусу військового (зокрема, концепція “громадянин в однострої”). Практика країн-членів НАТО засвідчує, що надання гарантій гідного рівня життя та забезпечення базових потреб військовослужбовців є дієвим інструментом підтримання стабільності особового складу.

Німецька модель ґрунтується на концепції внутрішнього лідерства (Innere Führung), яка поєднує принципи демократичного контролю, забезпечення прав військовослужбовців і високих стандартів соціального добробуту. Після переходу на повністю добровільчу армію у 2011 році було акцентовано увагу на підвищенні привабливості військової служби. У 2019 році урядом ФРН ухвалено закон “Про привабливість та життєздатність Бундесверу”, що передбачає суттєві фінансові стимули, зокрема, зростання окладів і надбавок за участь у закордонних місіях (на 27–47%), додаткові виплати для окремих категорій (зокрема моряків, підводників і командирів підрозділів). Окрім матеріальних стимулів, Німеччина забезпечує широкий спектр соціальних гарантій, зокрема підтримку в освіті та перекваліфікації, доступ до якісного медичного обслуговування, а також державну підтримку сімей військовослужбовців. У 2025 році у відповідь на загострення безпекової ситуації Бундесвер ініціював програму “Neue Wehrdienst” за шведською моделлю з метою розширення людського резерву.

Французький підхід до кадрової політики також характеризується системністю та соціальною орієнтованістю. Після переходу до професійної моделі війська у 2001 році держава систематично впроваджує механізми утримання особового складу. На кінець 2023 року

зафіксовано суттєві труднощі з доукомплектуванням армії (понад 3000 вакансій), що обумовлено високим рівнем плинності кадрів. У відповідь Міністерство Збройних сил Франції у 2024 році розпочало реалізацію комплексного плану підвищення лояльності військовослужбовців, що передбачає збільшення грошового та пенсійного забезпечення, модернізацію службового житла та інфраструктури гарнізонів. У межах цього плану на 2024 – 2030 роки передбачено фінансування в обсязі 500 млн євро. Значна увага приділяється також сімейній підтримці та кар’єрній мобільності, що дозволяє здійснювати перехід між військовою та цивільною службою. Все це забезпечує не лише збереження кадрового потенціалу, а й підвищення привабливості військової кар’єри серед молодого покоління.

Особливо цінним у цьому контексті є досвід Польщі, де комплекс реформ у сфері оборони поєднав фінансові стимули, патріотичне виховання та сучасні інструменти рекрутингу.

Зростання оборонного бюджету Польщі упродовж останніх років надало можливість не лише модернізувати збройні сили, а й суттєво підвищити рівень грошового забезпечення військовослужбовців. Так, середньомісячна заробітна плата контрактника у 2022 р. досягла 4560 злотих, що на 82 % перевищувало показники 2015 р. та було вищим за середню заробітну плату в країні. Цей фактор істотно підвищив престиж служби. Подальший розвиток мотиваційної системи забезпечило рішення Міністерства національної оборони 2023 р. про запровадження процентних надбавок за вислугу років, що підсилює стимулювання довготривалої служби. Важливо підкреслити, що одночасно було розширено інструменти патріотичної мобілізації, через територіальну оборону та добровільні тренувальні програми Польща залучила понад 20 тис. громадян, які пройшли короткострокову військову підготовку. Таким чином, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів забезпечило значне зростання чисельності Збройних сил Польщі у 2022–2023 рр., що свідчить про результативність комплексної кадрової політики.

В Україні трансформація кадрової політики Збройних Сил значною мірою прискорилося внаслідок повномасштабної агресії РФ. Якщо на початковому етапі укомплектування відбувалося переважно за рахунок мобілізаційних ресурсів, то стратегічні документи останніх років засвідчують зміну акцентів. Концепція військової кадрової політики до 2025 р., а згодом оновлена Концепція до 2028 р., закріпили перехід від ресурсного підходу до системи, орієнтованої на особистісний розвиток військовослужбовця та формування стійкої мотивації. Вперше на нормативному рівні визначено, що кадрова політика має враховувати не лише кількісні параметри комплектування, а й якісні аспекти – кар’єрне зростання, соціальні гарантії, психологічну підтримку.

Реалізація цих положень відбувається через підвищення рівня грошового забезпечення (зокрема, встановлення у 2023 р. мінімальної зарплати контрактника на рівні 20 тис. грн і бойових надбавок у зоні активних дій до 100 тис. грн), реформування кар’єрної моделі за принципами НАТО (“ротація посад”, “зростає або йде”), а також через створення сучасних рекрутингових центрів. Соціальна складова також поступово посилюється, зокрема впроваджуються програми житлового забезпечення, удосконалюються механізми медичного обслуговування, розширюється пакет пільг для ветеранів.

Водночас існуюча система в Україні стикається з низкою викликів. Тривалі бойові ротації без належного відпочинку, бюрократичні перепони у реалізації соціальних гарантій та інформаційний вплив противника створюють ризики демотивації та професійного вигорання. У проєкті Міністерства оборони “Про затвердження Стратегії залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України на період до 2027 року” акцентується на необхідності усунення цих системних проблем, що впливають на кадровий потенціал.

На основі порівняльного аналізу європейських підходів до мотивації військовослужбовців можемо констатувати, що значна частина практик держав-членів НАТО може бути адаптована в Україні з урахуванням специфіки національних умов і ресурсних обмежень. Вектор євроатлантичної інтеграції, закріплений у стратегічних документах, зумовлює імплементацію відповідних стандартів у сфері кадрової політики. Так у Концепції військової кадрової політики 2023 року визначено курс на професіоналізацію Збройних Сил

України, посилення соціальних гарантій, розвиток людиноцентричної системи управління персоналом та формування комплексної системи психологічної підтримки.

Одним із ключових напрямів трансформації виступає перехід від строкової служби до контрактної, що відповідає практиці провідних європейських держав, зокрема Німеччини та Франції, де функціонують високопрофесійні добровольчі війська. Для України це означає відбір мотивованих кандидатів, які свідомо обирають військову службу як професійну кар'єру, що підвищує якість кадрового складу та рівень боєздатності.

Не менш значущим є запровадження людиноцентричного підходу до кар'єрного менеджменту. Європейські збройні сили дедалі активніше орієнтуються на індивідуальний розвиток військовослужбовців, забезпечення рівних можливостей та лідерських практик. Україна, адаптуючи ці стандарти, задекларувала політику рівності прав для жінок і чоловіків у військовій сфері, що вже знайшло втілення у відкритті всіх посад для жінок. У перспективі важливим завданням є створення системи наставництва та менторських програм для офіцерів молодшої та середньої ланки, що відповідає практикам західних армій та сприяє формуванню нової культури управління.

Вагомим чинником мотивації виступає рівень матеріального забезпечення. Європейські держави сформували моделі, у яких конкурентна заробітна плата, регулярні надбавки за вислугу років та бойові заслуги становлять основу довготривалої служби. В Україні у воєнний час відбулося суттєве підвищення грошового забезпечення, зокрема встановлення бойових надбавок на рівні, безпрецедентному для національної практики. У подальшому доцільним є впровадження диференційованих бонусів за складність та інтенсивність служби, а також довгострокових стимулів за вислугу років, подібних до польської моделі процентних надбавок.

Окремий напрям реформ стосується житлового забезпечення та розвитку соціальної інфраструктури. У країнах Західної Європи існує розвинена система службового житла та компенсаційних механізмів, що гарантують гідний рівень життя військовослужбовця і його сім'ї. У Франції, зокрема, реалізуються масштабні інвестиційні програми з модернізації житлового фонду. В Україні ця проблема залишається актуальною, і її вирішення можливе через державні програми будівництва гуртожитків для контрактників та квартир для офіцерського складу, а також запровадження пільгових іпотечних кредитів. Комплексне вирішення житлового питання має супроводжуватися розвитком соціальної інфраструктури у військових гарнізонах, що посилить престиж служби серед осіб, які мають родину.

Не менш важливим компонентом сучасної кадрової політики є психологічна підтримка та формування нової культури взаємовідносин у військових колективах. Відповідно до досвіду країн ЄС, програми щодо запобігання професійному вигоранню, системи реабілітації після бойових дій, а також інституалізація діяльності військових капеланів та омбудсманів суттєво підвищують морально-психологічний стан армії. В українських умовах актуальним завданням є адаптація принципів німецької моделі *Innere Führung*, яка передбачає побудову відносин між командирами та підлеглими на основі довіри, поваги та наставництва, що може стати потужним нематеріальним фактором мотивації.

Особливого значення набуває також система підтримки ветеранів і забезпечення їх інтеграції у цивільне життя. Європейські країни реалізують комплексні програми перепідготовки, соціальної адаптації та підтримки у працевлаштуванні військовослужбовців. В Україні формування такої політики лише розпочинається, проте уже існують законодавчі ініціативи щодо створення пільгових умов для започаткування бізнесу ветеранами, їх працевлаштування у державному секторі та забезпечення медичного страхування. Успішна імплементація цих підходів сприятиме підтриманню позитивної мотивації у діючих кадрах, які бачитимуть перспективи після завершення служби.

На основі проведеного аналізу можна констатувати, що посилення мотивації військовослужбовців у Збройних Силах України потребує реалізації комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на формування стабільної та людиноцентричної кадрової політики. Насамперед, актуальним є розроблення й впровадження цілісної системи матеріального стимулювання. На законодавчому рівні вже закріплюються певні кроки у цьому

напрямі, зокрема законопроект №11012 про мотивацію до військової служби (2024 р.), який передбачає як підвищення окладів залежно від тривалості бойового досвіду, так і значні одноразові виплати при укладанні контрактів, щомісячні надбавки для продовження служби та запровадження системи винагород за досягнення. Впровадження цих норм сприятиме формуванню більш передбачуваної та конкурентної моделі грошового забезпечення.

Не менш важливою є оптимізація системи ротаций та відпочинку, що безпосередньо впливає на довгострокову мотивацію військовослужбовців. Досвід держав НАТО підтверджує ефективність чіткого регламентування термінів перебування у зоні бойових дій і обов’язкових періодів реабілітації. Для України перспективним є встановлення нормативно визначених інтервалів відновлення та розбудова інфраструктури психологічної допомоги, включно з розширенням штату військових психологів, упровадженням програм ментального здоров’я та тренінгів зі стресостійкості для військовослужбовців і членів їхніх родин.

Важливою складовою кадрової політики є комунікація та патріотичне виховання, що визначають суспільне ставлення до військової служби. Формування позитивного іміджу армії вимагає системних інформаційних кампаній, які підкреслюють значущість військової професії, героїзм захисників та можливості кар’єрної реалізації у війську. У цьому контексті необхідно інтегрувати елементи національно-патріотичного виховання у шкільні та університетські програми, розвивати практику військово-спортивних заходів та проєктів, спрямованих на формування усвідомленого патріотизму серед молоді.

Значну роль у реформуванні системи мотивації має відігравати міжнародна співпраця. Розширення партнерства з країнами НАТО у сфері управління персоналом, обмін досвідом, залучення західних експертів до реформування кадрових процедур, а також участь українських офіцерів у програмах військової освіти за кордоном забезпечать адаптацію найкращих практик до національних умов. Платформа НАТО DEEP відкриває можливості інтеграції освітніх програм з управління людськими ресурсами та підвищення компетентності управлінського складу.

Водночас особливого значення набуває удосконалення системи соціального захисту військових та їхніх сімей, зокрема розширення механізмів компенсації за оренду житла, створення довгострокових програм пільгового іпотечного кредитування, забезпечення пріоритетного доступу до освітніх і медичних послуг, розвиток мережі санаторно-курортного лікування та системи страхування життя і здоров’я військовослужбовців. Запровадження таких заходів сприятиме зміцненню довіри особового складу до держави та забезпеченню його соціальної стабільності.

Таким чином, стратегічна орієнтація України на імплементацію європейських стандартів кадрової політики у військовій сфері передбачає створення професійної, людиноцентричної та мотивуючої системи управління персоналом. Її розвиток має ґрунтуватися на комплексному поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, удосконаленні соціальних гарантій, психологічному супроводі та підтримці ветеранів. Реалізація зазначених заходів сприятиме не лише підвищенню боєздатності Збройних Сил України, але й зміцненню суспільної довіри до війська та зростанню його привабливості для нових поколінь громадян.

Отже, на основі проведеного аналізу, можемо констатувати, що мотивація військовослужбовців є центральним елементом кадрової політики у військовій сфері, особливо в умовах, коли Україна веде війну і одночасно прагне інтегруватися в європейське безпекове середовище. Досвід європейських країн (Німеччини, Франції, Польщі) демонструє, що ефективна система мотивації базується на комплексі матеріальних стимулів, соціальних гарантій та створенні умов для особистісного розвитку кожного військового. Європейські підходи, адаптовані до українських реалій, вже почали активно впроваджуватися. Так, Україна переходить до професійної армії, запроваджує людиноцентричний підхід в управлінні персоналом, підвищує привабливість служби через збільшення фінансового й соціального пакету.

Європейська інтеграція задає чіткий вектор реформ, тобто права військовослужбовців мають бути враховані, кар’єрні перспективи – бути прозорими і справедливими, а військова служба – сприйматися як престижна професія і громадянський обов’язок. Успішна реалізація

оновленої кадрової політики, закріпленої у відомчих концепціях, дозволить сформувати в ЗСУ ядро високомотивованих професіоналів, здатних ефективно виконувати складні завдання, що підвищить обороноздатність держави у короткостроковій перспективі (шляхом кращого укомплектування бойових частин під час війни), а в довгостроковій – забезпечить розвиток українського війська за найкращими західними зразками та зміцнить кадровий потенціал на шляху до членства в НАТО.

Аналіз практик держав Європейського Союзу та країн – членів НАТО (Німеччини, Франції, Польщі та ін.) засвідчує, що результативна система мотивації базується на поєднанні матеріальних стимулів, соціальних гарантій і створенні можливостей для професійного та особистісного розвитку кожного військовослужбовця.

Європейський вектор реформ визначає наступні пріоритети: гарантування прав військовослужбовців, забезпечення прозорих і справедливих кар’єрних перспектив, формування престижного іміджу військової професії як елемента громадянського обов’язку. Реалізація цих положень у межах оновленої кадрової політики сприятиме створенню високомотивованого корпусу професіоналів, здатних ефективно виконувати завдання в умовах сучасних викликів.

Таким чином, мотивація особового складу має розглядатися як стратегічний пріоритет державної кадрової політики у сфері оборони. Системне впровадження європейських підходів – від удосконалення механізмів матеріального стимулювання до формування нової культури лідерства, забезпечить формування боєздатних, стійких та відданих Збройних Сил України. Поєднання високого патріотизму українських військовослужбовців із належними умовами служби виступатиме визначальним чинником підвищення обороноздатності держави у короткостроковій перспективі та формування кадрового потенціалу за західними зразками у довгостроковій.