



**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 БЕЗПІЛОТНИХ 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

Золотов Андрій Валерійович,

*ад’юнкт кафедри менеджменту персоналу і підготовки військ (сил) Національного університету оборони України, тимчасово виконуючий обов’язки начальника Науково-методичного центру кадрової політики Міністерства оборони України, полковник
e-mail: andreu_30@ukr.net*

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

Сучасна система управління персоналом у Збройних Силах України (далі – ЗСУ) переживає глибоку трансформацію, пов’язану з переходом від підходу комплектування військовослужбовцями до системи управління людським капіталом. Головним чинником цієї трансформації є усвідомлення, що кадрова безпека безпосередньо залежить від рівня розвитку військового лідерства, ефективності рекрутингу та застосування науково обґрунтованих методик оцінювання компетентностей людського капіталу. В умовах євроатлантичної інтеграції ЗСУ активно адаптують стандарти НАТО, які передбачають побудову кадрової політики на основі принципів професіоналізму, прозорості, об’єктивності й безперервного розвитку військовослужбовців.

Військове лідерство як ключовий елемент кадрової політики.

Військове лідерство – це не лише здатність управляти людьми в умовах підпорядкування, а й стратегічне мистецтво формування мотиваційного середовища, де кожен військовослужбовець розуміє цінність своєї ролі у досягненні спільної мети. Лідер у військовому контексті – це не просто командир, а наставник, вихователь і носій цінностей. Він є провідником командного духу, моральної стійкості та взаємної довіри. У країнах НАТО військове лідерство вважається одним із ключових факторів бойової готовності: воно базується на компетентісному підході, де кожен рівень військової ієрархії має визначений набір лідерських компетентностей (L1–L4), які підлягають оцінюванню, розвитку й періодичній верифікації.

В українських Збройних Силах питання розвитку лідерства дедалі більше інтегрується у систему військової освіти, підготовки командирів і військових рекрутерів. Військові вищі навчальні заклади вводять модулі з лідерства, етики прийняття рішень, психології управління персоналом, що сприяє формуванню нової культури лідерства – культури довіри, відповідальності й ініціативності.

Рекрутинг у контексті кадрової безпеки.

Ефективний рекрутинг у Збройних Силах України суттєво впливає на розвиток людського капіталу у ЗС України. Саме на етапі відбору визначається потенціал кандидатів, їх відповідність вимогам військової служби, психологічна стійкість і вмотивованість. Від професійності військових рекрутерів залежить не лише кількісне наповнення лав ЗСУ, а й морально-етична та ціннісна стабільність військових колективів.

Система рекрутингу в арміях НАТО побудована на принципах відкритості, прогнозування та стратегічного управління людським капіталом. Наприклад, у Збройних Силах США рекрутери проходять спеціальну підготовку в центрах Recruiting and Retention School, де вивчають соціальну психологію, поведінкову мотивацію, комунікаційні технології та методи перевірки достовірності інформації. Аналогічна система може бути імплементована в Україні, з урахуванням національних реалій та сучасних вимог кадрової безпеки.

Компетентності як основа оцінювання військовослужбовців і рекрутерів.

Компетентісний підхід у ЗСУ має стати головним принципом формування, підготовки та розвитку персоналу. Для рекрутера чи військового лідера важливо не лише мати знання, але й продемонструвати практичні навички, поведінкові моделі та особистісні якості. До ключових компетентностей, які визначають ефективність у сфері рекрутингу та лідерства, належать:

- *комунікативна* – здатність переконувати, налагоджувати контакт, вести діалог із різними соціальними групами;
- *аналітична* – уміння прогнозувати потреби в кадрах, оцінювати ситуацію та приймати рішення в умовах невизначеності;
- *організаційна* – здатність планувати, координувати та контролювати процеси набору персоналу;
- *етико-психологічна* – відповідальність, стресостійкість, доброчесність і повага до людської гідності;
- *лідерська* – уміння мотивувати, спрямовувати, підтримувати бойовий дух і довіру.

Методика оцінювання компетентностей.

Для забезпечення високої якості кадрових рішень необхідне впровадження єдиної комплексної методики оцінювання компетентностей військовослужбовців. Вона має поєднувати елементи сучасних підходів НАТО і власні національні інструменти оцінки. Доцільно використовувати:

- *інтерв'ю за компетентностями* (Competency-based Interview), де оцінюється поведінка кандидата у типових професійних ситуаціях;
- *оцінювальні центри* (Assessment Centers) – моделювання ситуацій для виявлення потенціалу лідерства, командної роботи, здатності приймати рішення;
- *особистісні тести* – для оцінювання вмотивованості, здатності до самоконтролю, емпатії, стресостійкості;
- *методику 360* – для формування об'єктивної картини професійної поведінки військовослужбовця;
- *професійний профайл*, який містить результати діяльності, успішні кейси, індивідуальну карту досвіду військовослужбовця.

Імплементация цих інструментів дасть можливість створити систему постійного розвитку людського капіталу ЗС України та своєчасного виявлення кадрових ризиків.

Інтеграція стандартів НАТО у систему військової освіти та кадрової роботи.

Країни НАТО розглядають військову освіту як безперервний процес професійного вдосконалення. Лідерські курси, такі як L1–L4, забезпечують поступовий розвиток компетентностей офіцерів від тактичного до стратегічного рівня. Аналогічний підхід доцільно впровадити в Україні, створивши на базі вищих військових навчальних закладів центри розвитку лідерства й рекрутингу, які б проводили підготовку, атестацію та сертифікацію фахівців.

Важливо, щоб методики НАТО адаптувались до українського контексту з урахуванням особливостей ведення бойових дій, національних традицій військової служби та соціально-психологічних аспектів. Це дозволить не просто механічно перейняти іноземний досвід, а створити власну модель, яка підвищить кадрову стійкість і стратегічну гнучкість ЗСУ.

Кадрова безпека як стратегічний пріоритет.

У сучасних умовах кадрова безпека є одним із головних елементів національної безпеки. Вона передбачає створення системи відбору, перевірки та розвитку персоналу, яка унеможливує проникнення до лав ЗСУ осіб із низькою мотивацією, ненадійною поведінкою чи потенційними ризиками. Професійний рекрутинг, побудований на засадах лідерства, компетентності й довіри, мінімізує ці ризики.

Крім того, кадрова безпека має соціальний вимір: вона передбачає підтримку військовослужбовців після служби, підвищення престижу професії, формування кадрового резерву. У цьому контексті роль рекрутера виходить за межі формального добору – він стає комунікаційним містком між суспільством і військом.

Зважаючи на вищевикладене, можемо зробити наступні висновки:

1. Військове лідерство є основою ефективної кадрової політики та фактором зміцнення кадрової безпеки у Збройних Силах України.
2. Система рекрутингу повинна базуватись на компетентнісному підході, що передбачає чітке визначення, оцінювання та розвиток ключових компетентностей військовослужбовців.

3. Впровадження сучасних методик оцінювання, таких як Assessment Center, behavioral interview та 360 feedback, забезпечить об’єктивність кадрових рішень.

4. Досвід НАТО має бути адаптований до української системи військової освіти для створення національної моделі лідерства і системи рекрутингу.

5. Розвиток інституту рекрутингу сприятиме не лише ефективному комплектуванню армії, а й формуванню нової етики військової служби, заснованої на професіоналізмі, чесності та патріотизмі.

Отже, поєднання військового лідерства, компетентнісного підходу й ефективних методик оцінювання персоналу створює підґрунтя для формування кадрово безпечної, вмотивованої та професійної армії нового покоління – армії, здатної діяти за стандартами НАТО та забезпечувати національну безпеку України в сучасних умовах.