

ГРОМАДСЬКА НАУКОВА ОРГАНІЗАЦІЯ  
«ФУНДАЦІЯ ПУБЛІЧНО-ПРАВОВИХ ІНІЦІАТИВ»

**ДНІПРОВСЬКИЙ  
НАУКОВИЙ ЧАСОПИС  
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ,  
ПСИХОЛОГІЇ, ПРАВА**

Випуск 6



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2025

## РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

### Головний редактор:

**Рагімов Фаїр Вагіф огли**, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри адміністративного права, процесу та адміністративної діяльності, Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, член правління ГНО «Фундація публічно-правових ініціатив»

### Голова редакційної колегії:

**Баштанник Віталій Володимирович**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», член правління ГНО «Фундація публічно-правових ініціатив»

### Члени редколегії:

**Аршава Ірина Федорівна**, доктор психологічних наук, професор, професор кафедри музикознавства, композиції і творчої майстерності, Дніпропетровська академія музики імені М. Глінки

**Баштанник Оксана Віталіївна**, кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри історії та політичної теорії, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

**Бохонкова Юлія Олександрівна**, доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри психології та соціології, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

**Васильєва Наталія Вікторівна**, доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри регіональної політики Київського національного університету імені Тараса Шевченка

**Гладій Олександр Васильович**, кандидат юридичних наук, адвокат, арбітражний керуючий, співзасновник та директор ТОВ «Юридичне агентство «Абсолют»

**Драган Ірина Василівна**, доктор наук з державного управління, старший науковий співробітник, професор кафедри менеджменту закладу вищої освіти Університет трансформації майбутнього

**Золотухіна Лілія Олександрівна**, доктор юридичних наук, професор, професор кафедри цивільно-правових дисциплін, Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

**Калмикова Лариса Олександрівна**, доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри психології і педагогіки дошкільної освіти, Університету Григорія Сковороди в Переяславі

**Карпа Марта Іванівна**, доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

**Купіна Людмила Францізна**, доктор юридичних наук, доцент, професор кафедри правознавства та галузевих юридичних дисциплін соціально-правового факультету, Український державний університет імені Михайла Драгоманова

**Липовська Наталія Анатоліївна**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

**Логвиненко Борис Олексійович**, доктор юридичних наук, професор, професор кафедри адміністративного права, процесу та адміністративної діяльності факультету підготовки фахівців для підрозділів превентивної діяльності, Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

**Лозицька Ірина Олександрівна**, кандидат наук з державного управління, суддя Дніпропетровського окружного адміністративного суду

**Лосієвська Ольга Геннадіївна**, доктор психологічних наук, доцент, професорка кафедри психології та соціології, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

**Марченко Олена Володимирівна**, доктор юридичних наук, професор, професор кафедри цивільного, трудового та господарського права, Дніпровський національний університет імені Олесея Гончара

**Новак Анатолій Миколайович**, доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук, заступник директора, Національне антикорупційне бюро України

**Павленко Людмила Володимирівна**, кандидат філологічних наук, доцент, доцент кафедри іноземних мов, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

**Попелюшко Роман Павлович**, доктор психологічних наук, доцент, доцент кафедри психології та соціально-гуманітарних дисциплін Державного університету інфраструктури та технологій

**Потіїв Микола Миколайович**, доктор юридичних наук, доцент, професор кафедри цивільного, господарського та екологічного права, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

**Приліпко Сергій Михайлович**, доктор наук з державного управління, доцент, в.о. завідувача кафедри публічного управління, менеджменту інноваційної діяльності та дорадництва Національного університету біоресурсів і природокористування України

**Ромін Андрій Вячеславович**, доктор наук з державного управління, професор, начальник факультету пожежної безпеки, Національний університет цивільного захисту України

**Терханов Федір Іванович**, кандидат наук державного управління, доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», заступник начальника Головного управління Державної податкової служби у Дніпропетровській області

**Валентина Дьяков, Dr.sc.admin., ас. професор, проректор з навчальної роботи, Університет прикладних наук ISMA, Латвія**

**Євгенія Дехтяр, Dr.oec., ас. професор, проректор з академічної роботи, директор бакалаврської навчальної програми «Управління підприємницькою діяльністю в туризмі», Університет прикладних наук ISMA, Латвія**

**Роман Грмо, Assoc.prof., PaedDr. Ing., PhD., MBA, ING-PAED IGIP, доцент, проректор по якості і розвитку, начальник управління, Університет DTI, Дубниця-над-Вагом, Словаччина**

**Петр Якубек, Doc., Ing., Mgr., PhD, Університет DTI, Дубниця-над-Вагом, Словаччина**

На підставі Наказу МОН України від 09.02.2021 № 157 (додаток 4)

журнал включено до категорії «Б» Переліку наукових фахових видань України  
зі спеціальностей С4 – Психологія, D8 – Право, D4 – Публічне управління та адміністрування.

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа: Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 864 від 21.03.2024 року. Ідентифікатор медіа: R30-03644.

Суб'єкт у сфері друкованих медіа – Громадська наукова організація «Фундація публічно-правових ініціатив»  
(пл. Соборна, буд. 1-6, оф. 301, м. Дніпро, 49005, gno\_fppi@ukr.net, тел. +38 (050) 534 09 08).

Мови розповсюдження: українська, англійська, німецька, польська, іспанська, французька.

Офіційний сайт видання: [www.chasopys-ppp.dp.ua](http://www.chasopys-ppp.dp.ua)

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою програмного забезпечення StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

## ЗМІСТ

## РОЗДІЛ 1

## ТЕОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

**Макурін А. А., Макуріна О. А.**БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПРАВООХОРОННИХ ОРГАНІВ:  
УПРАВЛІНСЬКО-ОБЛІКОВИЙ АСПЕКТ.....7**Хожило М. Е.**ЗЕЛЕНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ  
ТА РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ.....13

## РОЗДІЛ 2

## МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

**Біляк Я. І.**ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ПРАВОВОЇ ОХОРОНИ  
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....22**Бобак А. І.**ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ З НАДАННЯ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ  
У ПЕРІОД ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ.....27**Гутник А. Ю.**АНАЛІЗ ДОСЯГНЕНЬ ТА ПРОБЛЕМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД  
У ФОРМУВАННІ СИСТЕМИ ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ.....32**Кутепова М. В.**ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ  
ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА: АДАПТАЦІЯ БРИТАНСЬКОГО ДОСВІДУ  
ДЛЯ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ.....38**Likarchuk N. V.**PECULIARITIES OF FACTIONAL ACTIVITY IN THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION:  
PATTERNS OF THE FUNDAMENTAL PRINCIPLES OF PARLIAMENTARY FACTION FUNCTIONING.....45**Мелех Б. В.**ІНСТИТУЦІЙНІ ВИКЛИКИ І ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРИНЦИПІВ РЕАЛІЗАЦІЇ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАВ ЛЮДИНИ У ПЕРІОД ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ .....52**Помаза-Пономаренко А. Л., Тарадуда Д. В., Семілетов О. С.**ПАРСИМОНІЯ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ МЕХАНІЗМУ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ ЄС  
У СИСТЕМУ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ.....58**Шульга А. А., Іваніна О. П.**РІВЕНЬ КОРУПЦІЇ В УКРАЇНІ ЯК ПОКАЗНИК ЕФЕКТИВНОСТІ  
АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЙНИХ ЗМІН.....66**Ярошович В. І.**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖРЕГІОНАЛЬНОЇ  
КООРДИНАЦІЇ З РЕАЛІЗАЦІЇ СУЧАСНИХ ТРАНСКОРДОННИХ ПРОЕКТІВ.....73

## РОЗДІЛ 3

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ  
ТА ОХОРОНИ ГРОМАДСЬКОГО ПОРЯДКУ**Кузьменко Г. О.**ЦИФРОВА ІНФРАСТРУКТУРА ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ В УКРАЇНІ:  
КОМПЛЕКСНИЙ ПУБЛІЧНИЙ СЕРВІС ДЛЯ ЗДОБУВАЧА ОСВІТИ  
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....78

<b>Поступна О. В., Баштанник О. В.</b> МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МИСЛЕННЯ УПРАВЛІНЦІВ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: ФІЛОСОФСЬКІЙ ВИМІР.....	85
---	----

## **РОЗДІЛ 4 ПСИХОЛОГІЯ**

<b>Аршава І. Ф., Баратинська А. В.</b> ПСИХОЛОГІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ, ДІАГНОСТИКА ТА СПЕЦИФІКА ПРОЯВУ «СИНДРОМУ ВТРАЧЕНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ» У ОСІБ МОЛОДОГО ВІКУ.....	94
<b>Астремська І. В., Крячко С. С.</b> СОЦІОКУЛЬТУРНІ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ СТИЛІВ ВИХОВАННЯ У СУЧАСНИХ СІМ'ЯХ.....	99
<b>Вінс В. А., Шершень Л. Ф.</b> ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЕМОЦІЙНОГО СТАНУ ЖІНОК МОЛОДОГО ВІКУ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	106
<b>Сахарова К. О.</b> ПСИХОЛОГІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ АГРЕСИВНОЇ ПОВЕДІНКИ ОСОБИСТОСТІ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	112
<b>Чернякова О. В., Кущенко І. В., Гришко О. Д.</b> ПСИХОЛОГІЧНІ ТЕХНІКИ ПОЗИТИВНОГО ВПЛИВУ В КОУЧИНГУ: ЕТИКА, ІНСТРУМЕНТИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ.....	119

## **РОЗДІЛ 5 ПРАВО**

<b>Пушкіна О. В., Блінова Г. О., Піддубна Г. В.</b> ПРЕВЕНТИВНА РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ПІД ЧАС ОЦІНКИ ТА ОБЛІКУ ПОШКОДЖЕНЬ МАЙНА ВНАСЛІДОК БОЙОВИХ ДІЙ .....	126
---	-----

## **РОЗДІЛ 6 СТОРІНКА МОЛОДОГО НАУКОВЦЯ 6.1 ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ**

<b>Андрусяк М. В.</b> ПОНЯТТЯ, СУТНІСТЬ ТА ПРИНЦИПИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ.....	135
--	-----

## CONTENTS

### SECTION 1

#### THEORY OF PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

**Makurin A. A., Makurina O. A.**

BLOCKCHAIN TECHNOLOGY IN THE PUBLIC ADMINISTRATION  
OF LAW-ENFORCEMENT BODIES: MANAGERIAL AND ACCOUNTING ASPECT.....7

**Khozhylo M. E.**

GREEN TRANSFORMATION AS A TOOL FOR MODERNIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION  
AND REGIONAL DEVELOPMENT OF UKRAINE..... 13

### SECTION 2

#### MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION

**Biliak Ya. I.**

TRANSFORMATION OF STATE POLICY IN THE FIELD OF LEGAL PROTECTION  
OF INTELLECTUAL PROPERTY AMIDST DIGITALIZATION.....22

**Bobak A. I.**

TRANSFORMATION OF MANAGEMENT MECHANISMS FOR PROVIDING MEDICAL CARE  
DURING THE PERIOD OF THE LEGAL REGIME OF MARTIAL ARTS AT THE CURRENT STAGE.....27

**Hutnyk A. Yu.**

ANALYSIS OF TERRITORIAL COMMUNITIES ACHIEVEMENTS AND CHALLENGES  
IN STRENGTHENING ENVIRONMENTAL AND ECONOMIC SECURITY.....32

**Kutepova M. V.**

INSTITUTIONAL MECHANISMS FOR INTERACTION BETWEEN PUBLIC AUTHORITIES  
AND CIVIL SOCIETY: ADAPTATION OF BRITISH EXPERIENCE  
FOR POST-WAR RECONSTRUCTION AND EUROPEAN INTEGRATION OF UKRAINE..... 38

**Likarchuk N. V.**

PECULIARITIES OF FACTIONAL ACTIVITY IN THE SYSTEM  
OF PUBLIC ADMINISTRATION: PATTERNS OF THE FUNDAMENTAL PRINCIPLES  
OF PARLIAMENTARY FACTION FUNCTIONING..... 45

**Melekh B. V.**

INSTITUTIONAL CHALLENGES AND TRANSFORMATION OF MANAGEMENT PRINCIPLES  
OF IMPLEMENTING HUMAN RIGHTS PROTECTION  
IN THE PERIOD OF THE LEGAL REGIME OF MARTYR STATE..... 52

**Pomaza-Ponomarenko A. L., Taraduda D. V., Siemilietov O. S.**

PARSIMONY OF THE IMPLEMENTATION OF THE EU CIVIL PROTECTION MECHANISM  
INTO THE SECURITY SYSTEM OF UKRAINE..... 58

**Shulha A. A., Ivanina O. P.**

THE LEVEL OF CORRUPTION IN UKRAINE AS AN INDICATOR OF THE EFFECTIVENESS  
OF ANTI-CORRUPTION POLICY IN THE CONDITIONS OF DECENTRALIZATION CHANGES.....66

**Yaroshovych V. I.**

IMPROVEMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS  
FOR INTERREGIONAL COORDINATION FOR THE IMPLEMENTATION  
OF MODERN CROSS-BORDER PROJECTS.....73

### SECTION 3

#### PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF STATE SECURITY AND PUBLIC ORDER PROTECTION

**Kuzmenko H. O.**

DIGITAL INFRASTRUCTURE FOR DISTANCE LEARNING IN UKRAINE:  
AN INTEGRATED PUBLIC SERVICE FOR LEARNERS UNDER MARTIAL LAW.....78

**Postupna O. V., Bashtannyk O. V.**

METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF FORMING INNOVATIVE THINKING  
OF MANAGERS IN THE SPHERE OF NATIONAL SECURITY: PHILOSOPHICAL DIMENSION.....85

### SECTION 4

#### PSYCHOLOGY

**Arshava I. F., Baratynska A. V.**

PSYCHOLOGICAL PREREQUISITES OF THE OCCURRENCE, DIAGNOSTICS AND SPECIFICS  
OF “FEAR OF MISSING OUT SYNDROME” MANIFESTATION AMONG YOUNG PEOPLE..... 94

**Astremska I. V., Kriachko S. S.**

SOCIOCULTURAL AND PSYCHOLOGICAL FACTORS IN THE FORMATION  
OF PARENTING STYLES IN MODERN FAMILIES.....99

**Vins V. A., Shershen L. F.**

STUDY OF THE PECULIARITIES OF THE EMOTIONAL STATE  
OF YOUNG WOMEN IN WAR CONDITIONS.....106

**Sakharova K. O.**

PSYCHOLOGICAL DETERMINANTS OF AGGRESSIVE BEHAVIOR  
OF THE INDIVIDUAL IN CONDITIONS OF SOCIAL INSTABILITY.....112

**Cherniakova O. V., Kushchenko I. V., Hryshko O. D.**

PSYCHOLOGICAL TECHNIQUES OF POSITIVE INFLUENCE IN COACHING:  
ETHICS, TOOLS, AND EFFECTIVENESS.....119

### SECTION 5

#### LAW

**Pushkina O. V., Blinova H. O., Piddubna H. V.**

THE PREVENTIVE ROLE OF INFORMATION TECHNOLOGIES  
IN THE IMPLEMENTATION OF CORRUPTION RISKS IN LOCAL  
SELF-GOVERNMENT BODIES DURING THE ASSESSMENT AND ACCOUNTING  
OF PROPERTY DAMAGE RESULTING FROM HOSTILITIES.....126

### SECTION 6

#### PAGE OF A YOUNG SCIENTIST

##### 6.1 PUBLIC ADMINISTRATION

**Andrusiak M. V.**

CONCEPT, ESSENCE AND PRINCIPLES OF STATE PERSONNEL POLICY  
IN THE SECURITY AND DEFENSE SECTOR.....135

## РОЗДІЛ 6

### СТОРІНКА МОЛОДОГО НАУКОВЦЯ

#### 6.1 ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

УДК 351.86:331.108

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.6.20>

**Андрусак Марк Володимирович,**  
Департамент кадрової політики  
Міністерства оборони України, полковник  
ORCID ID: 0009-0001-7708-0323

### ПОНЯТТЯ, СУТНІСТЬ ТА ПРИНЦИПИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ

#### CONCEPT, ESSENCE AND PRINCIPLES OF STATE PERSONNEL POLICY IN THE SECURITY AND DEFENSE SECTOR

*У статті розглянуто поняття, сутність та принципи кадрової політики держави сектору безпеки і оборони як фундаментального інституту публічного управління, що безпосередньо впливає на обороноздатність, інституційну стійкість та адаптивність силових і військових структур до сучасних безпекових викликів. Оглянуто основні підходи до трактування кадрової політики у вітчизняній та зарубіжній науковій думці, зокрема організаційно-державний, процесно-функціональний, професіоналізаційний, стратегічно-менеджерський та стандартизаційний підходи. Здійснено порівняльний аналіз української та західної моделей розуміння кадрової політики сектору безпеки і оборони, акцентовано їх відмінності за рівнем стратегічності, інтегрованості в оборонне планування та орієнтації на стандарти Організації Північноатлантичного договору (НАТО) і Європейського Союзу (ЄС).*

*У праці застосовано результати науково-дослідних робіт (НДР) Міністерства оборони України (конкретніше – науково-дослідного відділу кадрової політики НМЦ КП МОУ), зокрема: «Дослідження ефективності підготовки та прийняття кадрових рішень на підставі застосування вимог до кандидатів на посади військовослужбовців ЗС України» (2018 р.), «Обґрунтування доцільних шляхів підвищення ефективності функціонування системи управління кар'єрою військовослужбовців ЗС України» (2019 р.) та «Обґрунтування порядку формування та використання Резерву кандидатів для просування по службі в умовах впровадження управління кар'єрою військовослужбовців за військовими званнями» (2021 р.). Використання результатів цих НДР дозволило обґрунтувати практично орієнтовані підходи до підвищення об'єктивності кадрового відбору, оптимізації управління кар'єрою та розвитку кадрового потенціалу Збройних Сил України.*

*Обґрунтовано авторське розуміння кадрової політики держави сектору безпеки і оборони як державної стратегії формування, розвитку, управління й нормативного забезпечення персоналу військових, безпекових і силових інституцій, спрямованої на забезпечення національної безпеки, сумісності з міжнародними стандартами та здатності персоналу діяти в умовах реальних і потенційних загроз. Розкрито сутність кадрової політики через систему взаємопов'язаних функціонально-категоріальних компонентів, зокрема формування якісного кадрового складу, підтримання професійної відповідності, забезпечення планової ротації, розвиток компетентностей, доброчесності та лідерських якостей, управління кар'єрою, інститут кадрового резерву, стандартизовані процедури добору й оцінювання персоналу, а також проходження служби іноземцями.*

*Визначено принципи кадрової політики держави сектору безпеки і оборони – законності, професіоналізму, меритократичності, патріотичності, політичної нейтральності, відповідальності та транспарентності – як нормативно-методологічну основу її реалізації. Дотримання зазначених принципів забезпечує системність, прогнозованість і відповідність кадрової політики демократичним стандартам публічного управління та сучасним міжнародним безпековим практикам.*

**Ключові слова:** *кадрова політика, сектор безпеки і оборони, управління персоналом, військовослужбовці, кар'єрний розвиток, кадровий резерв, стандарти НАТО, ефективність добору, професійна відповідність, національна безпека.*

*The article examines the concept, essence, and principles of state personnel policy in the security and defense sector as a fundamental institution of public administration that directly influences the defense capability, institutional resilience,*

and adaptability of military and security structures to contemporary security challenges. Key approaches to understanding personnel policy in domestic and international scholarship are reviewed, including organizational-state, process-functional, professionalization, strategic-management, and standardization perspectives. A comparative analysis of Ukrainian and Western models of personnel policy in the security and defense sector is provided, emphasizing differences in strategic orientation, integration into defense planning, and alignment with NATO and EU standards.

The study draws on the results of research conducted by the Ministry of Defense of Ukraine (specifically the Research Department of Personnel Policy at the NMC PP MoD), including: *Research on the Effectiveness of Training and Decision-Making Based on Requirements for Candidates for Positions in the Armed Forces of Ukraine (2018)*, *Justification of Effective Approaches to Enhance Career Management in the Armed Forces of Ukraine (2019)*, and *Justification of the Procedure for Forming and Utilizing the Candidate Reserve for Career Advancement under the Implementation of Military Rank-Based Career Management (2021)*. Incorporating these research findings has enabled the formulation of practically oriented approaches to enhancing objectivity in personnel selection, optimizing career management, and developing the human resource potential of the Armed Forces of Ukraine.

The article presents an authorial understanding of state personnel policy in the security and defense sector as a governmental strategy for the formation, development, management, and regulatory support of personnel in military, security, and law enforcement institutions. This strategy aims to ensure national security, compliance with international standards, and personnel readiness to operate under real and potential threats. The essence of personnel policy is explored through interrelated functional and categorical components, including the formation of a competent workforce, maintenance of professional standards, planned rotation, development of skills, integrity, and leadership qualities, career management, the institution of personnel reserves, standardized selection and assessment procedures, and the service of foreign personnel.

The principles of personnel policy in the security and defense sector—legality, professionalism, meritocracy, patriotism, political neutrality, accountability, and transparency—are identified as the normative and methodological foundation for its implementation. Adherence to these principles ensures the systematic, predictable, and standards-compliant nature of personnel policy, aligning it with democratic public administration practices and contemporary international security frameworks.

**Key words:** personnel policy, security and defense sector, human resource management, military personnel, career development, personnel reserve, nato standards, selection effectiveness, professional competence, national security.

**Постановка проблеми.** Сучасна кадрова політика у секторі безпеки і оборони держави є ключовим фактором забезпечення обороноздатності, інституційної стійкості та оперативної адаптивності силових і військових структур. Водночас, реалізація цієї політики в Україні стикається з проблемами інтеграції стратегічного планування персоналу з потребами Збройних Сил України, прозорості та об'єктивності процедур відбору й оцінювання, розвитку кар'єрного управління та кадрового резерву, відповідності міжнародним стандартам і інтеграції іноземних військових у систему управління.

Ці проблеми набули критичного значення після початку повномасштабної агресії російської федерації з 24.02.2022 р., що підкреслило потребу в швидкій мобілізації, ефективному управлінні кадрами та гнучкості оборонного персоналу. Глобальні та регіональні безпекові виклики, включно з геополітичними кризами й кіберзагрозами, посилюють актуальність формування кадрової політики, здатної забезпечувати стійкість, ефективність і відповідність міжнародним стандартам. Наукова потреба в дослідженні полягає у виробленні практично орієнтованих механізмів управління персоналом та розвитку кадрового потенціалу Збройних Сил України, що спираються на результати науково-дослідних робіт (НДР) Міністерства оборони України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Поняття, сутність та принципи кадрової політики держави сектору безпеки і оборони аналізували такі українські та іноземні фахівці в галузі державного управління та військового управління, як О. Живилю, О. Коваль, О. Банчук-Петросова, В. Сокурєнко, І. Корж, В. Біліченко, Н. Дакі, О. Андрієнко, О. Тракалюк, В. Сліпенюк, В. Блуд, О. Білецький, О. Дороніна, В. Сокурєнко та ін.; Т. де Буйс, П. Олстхоорн, Р. МакКлері, Дж. Роудмен, В. Гарді, К. Вардінські, Дж. Дертузоз, С. Гарбер, Д. Чутер, Х. Мейєр, М. Вісс, Г. Букур-Марку, Ф. Флурі, Т. Тагарєв та ін. Спільним для усіх зазначених праць є саме огляд понятійно-категоріального апарату кадрової політики держави сектору безпеки і оборони.

**Мета статті** – проаналізувати кадрову політику держави сектору безпеки і оборони, визначити принципи та механізми управління персоналом, а також обґрунтувати практично орієнтовані підходи до підвищення ефективності добору, кар'єрного розвитку та кадрового резерву в умовах сучасних безпекових викликів.

**Виклад основного матеріалу.** Кадрова політика в секторі безпеки і оборони є одним із базових елементів функціонування держави, оскільки кадровий компонент визначає спроможність сил оборони виконувати завдання, реагувати на загрози та адаптуватися до динаміки сучасного

безпекового середовища. Як слушно зазначає Я. Жовнірчик, кадрова політика виступає «системоутворюючим чинником державного управління», формуючи не лише професійний потенціал персоналу, але й ціннісно-нормативні основи функціонування управлінських інститутів [1]. Показники професійності, стабільності, доброчесності та мобільності кадрів безпосередньо впливають на обороноздатність держави.

У науковій літературі поняття «кадрова політика» визначається як сукупність принципів, цілей, механізмів і заходів, спрямованих на формування, розвиток і раціональне використання кадрового потенціалу (Н. Мартиненко та В. Руденко) [2]. Водночас, як справедливо підкреслює О. Радченко, у сферах безпеки та оборони кадрова політика невід'ємно пов'язана з професіоналізацією, дисциплінарною підзвітністю, стандартами служби, готовністю до ризику та високим рівнем психологічної стійкості [3].

Таким чином, теоретичний аналіз кадрової політики в секторі безпеки і оборони потребує розгляду таких складових: професіографічних параметрів, моделей управління кар'єрою, інституту кадрового резерву та стандартизованих процедур відбору і оцінювання, що відповідають вимогам НАТО, ЄС і сучасних концепцій публічного управління. Особливої уваги заслуговує також питання проходження служби іноземцями, яке, за А. Котті, набуває актуальності в умовах міжнародної інтеграції оборонних інститутів [4].

Сутність кадрової політики в секторі безпеки і оборони розкривається через ключові функції: формування якісного кадрового складу, підтримання професійної відповідності, забезпечення ротатії, розвиток компетентностей, доброчесності та лідерських якостей, а також створення умов для ефективного використання кадрового потенціалу.

В основі цих процесів лежать принципи кадрової політики: 1) законність – дотримання національного законодавства та міжнародних зобов'язань; 2) професіоналізм – відповідність компетенцій визначеним вимогам служби; 3) меритократичність – просування за заслуги та досягнення; 4) патріотичність – пріоритет національних інтересів та безпеки; 5) політична нейтральність – відсутність політичного впливу на кадрові рішення; 6) відповідальність – персональна та колективна відповідальність за завдання; 7) транспарентність – відкритість процедур добору, оцінки та ротатії.

Науковці по-різному трактують поняття «кадрова політика сектору безпеки і оборони».

Так, В. Сокурєнко визначає її як систему державних управлінських рішень та механізмів для формування та розвитку персоналу [5]. С. Попов та колектив авторів акцентують на багаторівневому доборі, підготовці та ротатії, орієнтованих на національну безпеку [6]. В цей же час, О. Білецький і О. Дороніна пропонують розглядати кадрову політику як стратегію комплектування, управління кар'єрою та морально-психологічного забезпечення військовослужбовців [7].

У зарубіжній науковій парадигмі кадрову політику розглядають у трьох проєкціях: стратегічній (Дж. Дертузоз) – як дорожню карту управління людським капіталом та кар'єрними траєкторіями [8]; стандартизаційній (С. Гарбер) – через набір, розвиток та підтримання етичних і професійних стандартів [8]; механічній (К. Вардінські) – через унормовану професіоналізацію, управління компетенціями, дисципліною та адаптивністю [9].

Таким чином, українська модель акцентує увагу на інституційно-адміністративних процесах, тоді як західна, водночас, на стратегічно-менеджерському плануванні та інтеграції у систему оборонного менеджменту.

У табл. 1 представлено ключові відмінності у трактуванні терміну «кадрова політика сектору безпеки і оборони держави» в рамках української та зарубіжної моделей її аналітичного розуміння.

Аналіз даних, представлених у табл. 1, дозволяє зробити низку важливих висновків. По-перше, українська модель кадрової політики значною мірою зосереджена на інституційно-адміністративних аспектах, тоді як західна модель акцентує стратегічне планування, менеджмент компетенцій та інтеграцію кадрової політики у загальну систему безпеки. По-друге, принципи, що лежать в основі кадрової політики обох моделей, мають спільні риси (законність, професіоналізм, транспарентність), але відрізняються пріоритетами їх реалізації та механізмами впровадження.

Отже, порівняльний аналіз свідчить, що вітчизняна практика може отримати значні переваги від запозичення стратегічного підходу та інтеграції кращих західних практик, одночасно зберігаючи національні особливості. Ці висновки безпосередньо формують підґрунтя для подальших рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики сектору безпеки і оборони України.

Розкриття поняття, сутності та принципологічної складової кадрової політики держави сектору безпеки і оборони також доцільно проводити через аналіз науково-дослідних робіт (НДР) Міністерства оборони України (науково-дослідного відділу кадрової політики НМЦ КП МОУ).

**Кадрова політика держави сектору безпеки і оборони : відмінність трактувань дефініції  
(українська/зарубіжна моделі)**

Модель (підхід)	Ключові риси (особливості) моделі (підходу)
Український дискурс	Кадрова політика держави сектору безпеки і оборони – система державних управлінських рішень і механізмів, спрямованих на формування, підтримку та розвиток персоналу для забезпечення обороноздатності. Акцент на інституційності та державному управлінні (організаційно-державний підхід). Кадрова політика держави сектору безпеки і оборони як багаторівнева система добору, підготовки, ротації та виховного впливу на персонал; акцент на багаторівневості та ротації, обмежений стратегічним і прогностичним баченням (процесно-функціональний/багаторівнений підхід). Кадрова політика держави сектору безпеки і оборони – стратегія комплектування, управління кар’єрою, морально-психологічне забезпечення; стандарти етичні та професійні розглядаються частково; професіоналізація персоналу обмежена (професіоналізаційний підхід).
Зарубіжний (західний) дискурс	Кадрова політика держави сектору безпеки і оборони як частина стратегічного управління людським капіталом оборонного сектору, інтегрована у планування та менеджмент ресурсів, включно з міжвійськовим співробітництвом (НАТО). Кадрова політика держави сектору безпеки і оборони як спосіб та механізм регуляції циклів служби (набір – навчання – розгортання – ротація – утримання персоналу (recruitment–training–deployment–rotation–retention)), пов’язана з бойовою готовністю. Кадрова політика держави сектору безпеки і оборони у розрізі дорожньої карти управління компетентностями, професіографією, кар’єрними траєкторіями, професійними та етичними стандартами, адаптивністю до загроз; інтеграція у стандарти НАТО.
Відмінності	Українська модель є інституційно-адміністративна; західна, в свою чергу, стратегічно-менеджерська та інтегрована у систему оборонного планування. Дискурс України як акцент на процесах та ротації; західна модель теоретизування — поєднання процесів із бойовою готовністю та оперативною інтеграцією.

*Джерело: авторська розробка.*

Так, елементом кадрової політики виступають моделі управління кар’єрою, які, відповідно до результатів НДР «Дослідження ефективності підготовки та прийняття кадрових рішень на підставі застосування вимог до кандидатів на посади військовослужбовців Збройних Сил України» (2018 р.), охоплюють не лише вертикальне службове зростання, але й горизонтальну мобільність, ротацію та спеціалізацію (п. 1.1–1.3) [10]. У такому розумінні управління кар’єрою виконує подвійну функцію – забезпечення стабільності кадрової системи та її адаптивності до змін безпекового середовища.

Важливе місце у структурі кадрової політики сектору безпеки і оборони посідає інститут кадрового резерву, який у теорії державного управління трактується як інструмент забезпечення наступності та прогнозованості кадрових процесів. Як обґрунтовується у НДР МОУ «Обґрунтування порядку формування та використання Резерву кандидатів для просування по службі...» (2021 р.), кадровий резерв дозволяє мінімізувати ризики кадрових провалів у кризових умовах та підтримувати стійкість управлінських рішень (п. 2.1). [11].

Невід’ємною складовою сутності кадрової політики є стандартизовані процедури добору, оцінювання та контролю персоналу, які фор-

мують формалізований принциповий каркас кадрової системи. У матеріалах НДР МОУ, присвячених підвищенню ефективності управління кар’єрою військовослужбовців (2019 р.), ці процедури розглядаються крізь призму відповідності стандартам НАТО та ЄС, що передбачають прозорість, об’єктивність, меритократичність і професійну добросовісність, забезпечуючи уніфікацію вимог до персоналу та інтеграцію національної кадрової політики у ширший безпековий простір (п. 2.1–2.2) [12].

**Висновки.** Якщо зробити проміжні умовиводи щодо поняття, сутності та принципів кадрової політики держави сектору безпеки і оборони пропорційно проведеному нами дослідженню, отримаємо наступні результати.

По-перше, у результаті аналізу наукових підходів вітчизняного та іноземного значення (В. Сокурєнко, О. Білецький, О. Дороніна; Дж. Дертузоз, А. Котті, К. Вардінські) до визначення кадрової політики держави сектору безпеки і оборони встановлено, що дане поняття має спеціальний, галузево-орієнтований характер та на рівні теоретичного дискурсу є системою цілеспрямованих управлінських рішень і нормативно-організаційних заходів держави, спрямованих на формування, розвиток, утримання та використання персоналу безпекових

і оборонних інституцій відповідно до завдань національної безпеки, оборони та міжнародних зобов'язань держави. Такий підхід дозволяє чітко відмежувати досліджуване поняття від загальної кадрової політики, а також від вузько відомчого або процедурного трактування кадрової діяльності (державно-управлінський підхід).

По-друге, сутність кадрової політики держави сектору безпеки і оборони розкривається через її функціональний зміст як цілісного управлінського процесу, що полягає у реалізації взаємопов'язаних функцій формування якісного кадрового складу, підтримання професійної відповідності персоналу, забезпечення планової ротації, розвитку компетентностей, доброчесності та лідерських якостей, а також створенні організаційних і правових умов для ефективного використання кадрового потенціалу військовослужбовців. Сутнісною ознакою кадрової політики держави сектору безпеки і оборони є її стратегічна спрямованість, що передбачає узгодження кадрових рішень із довгостроковими безпековими цілями держави,

стандартами Організації Північноатлантичного договору (НАТО), Європейського Союзу (ЄС) та вимогами адаптивності до змінного характеру загроз (військових, військово-політичних, геополітичних та військово індукованих).

По-третє, принципи кадрової політики держави сектору безпеки і оборони становлять її нормативно-методологічну основу та визначають межі і спосіб реалізації відповідних управлінських рішень. До останніх належать законність, професіоналізм, меритократичність, патріотичність, політична нейтральність, відповідальність і транспарентність. Так, зазначені принципи виконують функцію системних регуляторів кадрових процесів, забезпечуючи їх відповідність вимогам верховенства права, демократичного цивільного контролю та міжнародних стандартів управління сектором безпеки і оборони, а їхнє дотримання дозволяє розглядати кадрову політику як стабільний і передбачуваний інститут державного управління, заснований на довгостроковому плануванні та результативності.

#### REFERENCES:

1. Zhovnirchuk, Ya. (2017). Suchasna kadrova polityka v orhanakh derzhavnoi vlady ta orhanakh mistsevoho samovriaduvannia [Modern personnel policy in public authorities and local self-government bodies]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 12, Series: Public Administration, pp. 102–107. [Ukraine]
2. Martynenko, N., Rudenko, V. (2014). Kadrova polityka yak instrument upravlinnia kadrovym potentsialom [Personnel policy as a tool for managing human resources potential]. *Efektivna ekonomika*, no. 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2900> [Ukraine]
3. Radchenko, O., Kozenko, R. (2025). Derzhavna kadrova polityka Ukrainy v umovakh voiennoho stanu ta povoiennoho vidnovlennia [State personnel policy of Ukraine under martial law and post-war recovery]. *Naukovi perspektyvy*, no. 9 (63), Series: Public Administration, pp. 452–463. [Ukraine]
4. Cottey, A., Forster, A. (2004). *Reshaping Defence Diplomacy: New Roles for Military Cooperation and Assistance*. London & New York: Routledge; Oxford: Oxford University Press for The International Institute for Strategic Studies, 85 p.
5. Sokurenko, V. (2015). Kadrova polityka v oboronnomu sektori: poniattia, zmist i osnovni napriamy realizatsii [Personnel policy in the defense sector: concept, content and main directions of implementation]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu*, Series: Legal Sciences, Issue 5, Vol. 3, pp. 63–66. [Ukraine]
6. Popov, S. et al. (2023). Suchasni pidkhody ta vyklyky kadrovoi polityky v upravlinni sferoiu oborony Ukrainy [Modern approaches and challenges of personnel policy in defense management of Ukraine]. *Viiskovi nauky*, no. 4 (93), pp. 66–75. [Ukraine]
7. Biletskyi, O., Doronina, O. (2020). Transformatsiia pidkhodiv do formuvannia kadrovoi polityky yak skladovoi efektyvnoho oboronnoho menedzhmentu [Transformation of approaches to personnel policy formation as a component of effective defense management]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, no. 2 (60), pp. 209–215. [Ukraine]
8. Dertouzos, J. N., Garber, S. (2006). *Human Resource Management and Army Recruiting: Analyses of Policy Options*. Santa Monica, CA: RAND Corporation, RAND Monograph Series, MG-433, 176 p.
9. Wardynski, C. E. (2005). *Talent: Implications for a U.S. Army Officer Corps Strategy*. Carlisle, PA: U.S. Army War College, Strategic Studies Institute, 44 p.
10. Ministry of Defence of Ukraine. (2018). *Doslidzhennia efektyvnosti pidhotovky ta pryiniattia kadrovkyh rishen na pidstavi zastosuvannia vymoh do kandydativ na posady viiskovoslužbovtiv Zbroinykh Syl Ukrainy* [Study of the effectiveness of training and personnel decision-making based on the application of requirements for candidates for military positions in the Armed Forces of Ukraine]. Kyiv: NMC KP of the Ministry of Defence of Ukraine, 213 p. (Research and Development Report). [Ukraine]
11. Ministry of Defence of Ukraine. (2021). *Obgruntuvannia poriadku formuvannia ta vykorystannia Rezervu kandydativ dlia prosuvannia po sluzhbi v umovakh vprovadzhennia upravlinnia karieroiu viiskovoslužbovtiv za viiskovymy zvanniamy* [Substantiation of the procedure for formation and use of the candidate reserve for promotion

under the implementation of career management by military ranks]. Kyiv: NMC KP of the Ministry of Defence of Ukraine, 100 p. (Research and Development Report). [Ukraine]

12. Ministry of Defence of Ukraine. (2019). Obgruntuvannya dotsilnykh shliakhiv pidvyshchennia efektyvnosti funktsionuvannia systemy upravlinnia karieroiu viiskovosluzhbovtiv Zbroinykh Syl Ukrainy [Substantiation of feasible ways to improve the effectiveness of the career management system of servicemen of the Armed Forces of Ukraine]. Kyiv: NMC KP of the Ministry of Defence of Ukraine, 227 p. (Research and Development Report). [Ukraine]

Дата першого надходження статті до видання: 17.11.2025

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 11.12.2025

Дата публікації (оприлюднення) статті: 31.12.2025

**ДНІПРОВСЬКИЙ НАУКОВИЙ ЧАСОПИС  
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ, ПРАВА**

**Випуск 6**

Коректура • *Ірина Чудеснова*

Комп'ютерна верстка • *Вікторія Гайдабрус*

Підписано до друку: 31.12.2025

Формат 60×84/8. Гарнітура Times New Roman.

Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 16,51. Замов. № 0226/186. Наклад 300 прим.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»

65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1

Телефон +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08

E-mail: [mailbox@helvetica.ua](mailto:mailbox@helvetica.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ДК № 7623 від 22.06.2022 р.