

Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

Випуск 4



Видавничий дім
«Гельветика»
2025

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

Головний редактор:

Баштанник Віталій Володимирович – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», Дніпро (Україна)

Заступник головного редактора:

Хожило Ірина Іванівна – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», Дніпро (Україна)

Члени редколегії:

Акімова Л. М. – доктор наук з державного управління, професор, заступник Голови Національного агентства кваліфікацій, Київ (Україна)

Бородін Є. І. – доктор історичних наук, професор, директор Навчально-наукового інституту державного управління, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», Дніпро (Україна)

Гугнін О. М. – доктор філософії, професор, Жешувський політехнічний університет імені І. Лукашевича, Жешув (Польща)

Карпа М. І. – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного управління та адміністрування, Університет Григорія Сковороди в Переяславі, Переяслав (Україна)

Крушельницька Т. А. – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», Дніпро (Україна)

Липовська Н. А. – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», Дніпро (Україна)

Маматова Т. В. – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління

і місцевого самоврядування, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», Дніпро (Україна)

Наумов В. – доктор філософії, Інститут політичних досліджень імені Йохана Скідта при Тартуському університеті, Тарту (Естонія)

Рагімов Ф. В. – кандидат наук з державного управління, член правління Громадської наукової організації «Фундація публічно-правових ініціатив», доцент кафедри кафедри адміністративного права, процесу та адміністративної діяльності, Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, Дніпро (Україна)

Сорокіна Н. Г. – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», Дніпро (Україна)

Тарасенко Т. М. – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», Дніпро (Україна)

Чикаренко І. А. – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», Дніпро (Україна)

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа: Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 865 від 21.03.2024 року (Ідентифікатор медіа R30-03445).

Суб'єкт у сфері друкованих медіа – Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (просп. Дмитра Яворницького, буд. 19, м. Дніпро, 49005, ntu@ntu.org.ua, тел. (056) 744-62-19).

Мови видання: українська, англійська, німецька, французька, польська.

Періодичність: 4 рази на рік.

Наказом МОН України № 886 від 2 липня 2020 року (додаток № 4) журнал включено до категорії «Б» Переліку наукових фахових видань України зі спеціальності D4 – Публічне управління та адміністрування. Журнал до 20.07.2022 р. мав назву «Державне управління та місцеве самоврядування».

Відповідні зміни внесено до Переліку наукових фахових видань України:

Наказ МОН України від 10.10.2022 р. № 894 (додаток № 2).

Журнал ухвалено до друку Вченою радою Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» 26.12.2025 р., протокол № 4

Офіційний сайт видання: www.journals.politehnica.dp.ua/index.php/public

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

УДК 351.86:355.01:331.108

DOI <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2025-4-1>**Марк АНДРУСЯК***Директор Департаменту кадрової політики Міністерства оборони України (Київ, Україна), полковник, e-mail: markdkp@ukr.net***ORCID:** 0009-0001-7708-0323

Бібліографічний опис статті: Андрусак, М. (2025). Зарубіжні моделі кадрової політики у військово-безпековій сфері та можливості їх адаптації в Україні. *Публічне управління та місцеве самоврядування*, 4, 3–7, doi: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2025-4-1>

ЗАРУБІЖНІ МОДЕЛІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У ВІЙСЬКОВО-БЕЗПЕКОВІЙ СФЕРІ ТА МОЖЛИВОСТІ ЇХ АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ

У статті здійснено комплексний аналіз зарубіжних моделей кадрової політики у військово-безпековій сфері та обґрунтовано можливості їх адаптації в Україні з урахуванням сучасних безпекових викликів і умов воєнного стану. Розглянуто концептуальні засади формування кадрової політики у державах – членах Організації Північноатлантичного договору (НАТО) та Європейського Союзу (ЄС), зокрема у Сполучених Штатах Америки, Великій Британії, Франції та Федеративній Республіці Німеччина. Акцентовано увагу на відмінностях інституційних моделей управління персоналом, що охоплюють стратегічне планування людських ресурсів, професіоналізацію військової служби, управління кар'єрою, систему кадрового резерву, стандартизовані процедури добору й оцінювання, а також цивільно-демократичний контроль над сектором безпеки і оборони.

Проаналізовано американську модель кадрової політики держави сектору безпеки і оборони як приклад системного управління військовими талантами, заснованого на довгостроковому кар'єрному плануванні, меритократії та інтеграції кадрових рішень у оборонне планування. Окремо розглянуто європейські підходи до кадрового забезпечення сектору безпеки і оборони держави, що характеризуються високим рівнем нормативної формалізації, соціальної орієнтованості служби та поєднанням військових і цивільних компонентів управління персоналом. Визначено, що успішність зазначених моделей зумовлена не лише інституційними механізмами, а й культурно-організаційними чинниками, які унеможливають їх механічне перенесення в українські реалії.

Обґрунтовано, що адаптація зарубіжного досвіду кадрової політики в Україні має здійснюватися з урахуванням повномасштабної неспровокованої агресії російської федерації проти України з 24.02.2022 р., що актуалізувала потребу у гнучкості кадрових систем, прискореному прийнятті кадрових рішень та забезпеченні професійної відповідності персоналу в умовах високої інтенсивності бойових дій. Зроблено висновок про доцільність вибіркової адаптації окремих елементів зарубіжних моделей кадрової політики з урахуванням національного законодавства, інституційної спроможності та стратегічних цілей розвитку сектору безпеки і оборони України.

Ключові слова: зарубіжні моделі кадрової політики, сектор безпеки і оборони, військово-безпекова сфера, управління персоналом, управління кар'єрою, кадровий резерв, стандарти НАТО, адаптація міжнародного досвіду, оборонний менеджмент.

Mark ANDRUSIAK*Director of the Personnel Policy Department of the Ministry of Defense of Ukraine (Kyiv, Ukraine), Colonel, e-mail: markdkp@ukr.net***ORCID:** 0009-0001-7708-0323

To cite this article: Andrusiak, M. (2025). Zarubizhni modeli kadrovoi polityky u viiskovo-bezpekovii sferi ta mozhlyvosti yikh adaptatsii v Ukraini [Foreign models of personnel policy in the military and security sphere and the possibilities of their adaptation in Ukraine]. *Public Administration and Local Government*, 4, 3–7, doi: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2025-4-1>

FOREIGN MODELS OF PERSONNEL POLICY IN THE MILITARY AND SECURITY SPHERE AND THE POSSIBILITY OF THEIR ADAPTATION IN UKRAINE

The article provides a comprehensive analysis of foreign models of personnel policy in the military and security sector and substantiates the possibilities of their adaptation in Ukraine, taking into account modern security challenges and martial law conditions. The conceptual principles of personnel policy formation in the member states

of the North Atlantic Treaty Organization (NATO) and the European Union (EU), in particular in the United States of America, Great Britain, France and the Federal Republic of Germany, are considered. Attention is focused on the differences in institutional models of personnel management, which include strategic human resource planning, professionalization of military service, career management, a personnel reserve system, standardized selection and evaluation procedures, as well as civil-democratic control over the security and defense sector.

The American model of personnel policy of the state in the security and defense sector is analyzed as an example of systematic management of military talents, based on long-term career planning, meritocracy and integration of personnel decisions into defense planning. Separately, European approaches to staffing the security and defense sector of the state are considered, which are characterized by a high level of regulatory formalization, social orientation of the service and a combination of military and civilian components of personnel management. It is determined that the success of these models is due not only to institutional mechanisms, but also to cultural and organizational factors that make it impossible to mechanically transfer them to Ukrainian realities.

It is substantiated that the adaptation of foreign experience in personnel policy in Ukraine should be carried out taking into account the full-scale unprovoked aggression of the Russian Federation against Ukraine from 02/24/2022, which actualized the need for flexibility of personnel systems, accelerated adoption of personnel decisions and ensuring professional compliance of personnel in conditions of high intensity of hostilities. A conclusion is made on the feasibility of selective adaptation of individual elements of foreign personnel policy models taking into account national legislation, institutional capacity and strategic goals of the development of the security and defense sector of Ukraine.

Key words: foreign models of personnel policy, security and defense sector, military-security sphere, personnel management, career management, personnel reserve, NATO standards, adaptation of international experience, defense management.

Актуальність проблеми. Ефективна кадрова політика у військово-безпековій сфері є визначальним чинником обороноздатності держави, стійкості системи національної безпеки та спроможності силових і військових інституцій реагувати на сучасні загрози. У провідних державах світу вона реалізується через комплексні моделі, що поєднують стратегічне планування персоналу, меритократичний добір, управління кар'єрою, інститути кадрового резерву та стандартизовані процедури відповідно до вимог Організації Північноатлантичного договору (НАТО) і Європейського Союзу (ЄС). В Україні, в свою чергу, трансформація кадрової політики сектору безпеки і оборони держави залишається неповною, а запозичення зарубіжного досвіду часто має фрагментарний характер і не завжди враховує національні інституційні особливості.

Актуальність проблеми суттєво зросла в умовах повномасштабної неспровокованої агресії російської федерації проти України з 24.02.2022 р., яка продемонструвала критичну залежність оборонної спроможності від якості кадрових рішень, гнучкості управління персоналом і здатності системи до швидкої адаптації. За таких умов постає наукова потреба у системному аналізі зарубіжних моделей кадрової політики у військово-безпековій сфері та обґрунтуванні можливостей їх адаптації в Україні з урахуванням геобезпекових викликів і курсу на євроатлантичну інтеграцію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аспектні риси зарубіжних моделей кадрової політики держави сектору безпеки і оборони

(військово-безпекової сфери) досліджували такі вчені, як Т. Бруне, Б. Пітерс, А. Бон, Е. Коен, Дж. Гуч, К. Голдмен, П. Дюмон; серед українських вчених дотичними вбачаємо праці Н. Шабатіної, А. Карсіма.

Мета статті – аналіз зарубіжних моделей кадрової політики у військово-безпековій сфері та обґрунтування можливостей їх адаптації в Україні з урахуванням сучасних безпекових викликів і євроатлантичних стандартів.

Виклад основного матеріалу. У сучасній теорії державного та безпекового управління аналіз зарубіжних моделей кадрової політики у військово-безпековій сфері розглядається як інструмент виявлення закономірностей функціонування кадрових систем у складних інституційних середовищах. Зарубіжна модель кадрової політики трактується не як сукупність окремих організаційних рішень, а як концептуально цілісна система принципів, інституційних механізмів і нормативних підходів до формування, розвитку та використання людського потенціалу сектору безпеки і оборони, зумовлена історичними, правовими та управлінськими особливостями відповідної держави.

У межах теорії державного управління, такі моделі розглядаються як публічно-управлінські інститути реалізації безпекових пріоритетів, тоді як у теорії військового управління акцент переноситься на їхню здатність забезпечувати обороноздатність, інституційну стійкість і довгострокову ефективність безпекових структур, що зумовлює міждисциплінарний характер поняття зарубіжної моделі кадрової політики, що поєднує управлінський, правовий і стратегічний виміри.

У вітчизняному науково-військовому дискурсі (Шабатіна, 2022) сформувався підхід до аналізу таких моделей на основі критеріїв: ступінь цивільного контролю над кадровими процесами; рівень нормативної формалізації; баланс між політичним керівництвом і професійною автономією; система добору, підготовки та кар'єрного розвитку персоналу. Зазначені критерії дозволяють розглядати зарубіжні моделі як типи управлінської раціональності, а не ізольовані національні практики. Водночас, А. Карсім наголошує на необхідності методологічної обережності щодо імплементації іноземних моделей, оскільки кадрова політика сектору безпеки і оборони є контекстуально зумовленою та залежить від рівня інституційного розвитку, цивільно-військових відносин і безпекового середовища (Карсім, 2025). Ураховуючи сформований у вітчизняному науково-військовому дискурсі підхід до порівняльного аналізу зарубіжних моделей кадрової політики у військово-безпековій сфері, а також необхідність методологічної обережності щодо їх імплементації в національних умовах, у табл. 1 узагальнено ключові теоретичні критерії аналізу таких моделей та відповідні теоретико-структурні особливості щодо їх адаптації в Україні.

З огляду на це, зарубіжні моделі доцільно розглядати як джерело концептуальних орієнтирів, а не як об'єкти прямого копіювання, що є особливо актуальним для України в умо-

вах протидії повномасштабній збройній агресії російської федерації з 24.02.2022 р.

У дослідженні нами було обрано моделі кадрової політики США, окремих держав – членів ЄС (Республіка Франція, Федеративна Республіка Німеччина) та Великобританії, які репрезентують різні типи управлінської раціональності в межах євроатлантичного безпекового простору та Організації Північноатлантичного договору (НАТО).

Американська модель кадрової політики у військово-безпековій сфері характеризується інтеграцією кадрової політики у систему оборонного управління (defence governance) та чітким розмежуванням політичного і професійного рівнів управління. Відповідно до Title 10 of the United States Code (Кодексу США) (§113, §§151–156, §§3013, §§611–626) (United States Code, 2023), стратегічні орієнтири кадрового розвитку формуються цивільним керівництвом (Secretary of Defense), тоді як оперативні кадрові процеси реалізуються в межах професійного військового менеджменту та Департаменту оборони США (Department of Defense). Ключовими засадами моделі, за К. Голдменом, є меритократія, професіоналізація та стратегічне планування людських ресурсів (Goldman, 2022), що забезпечується, зокрема, через системупрофесійного військового навчання (Professional Military Education) та інтеграцію кадрових рішень у стратегічні документи

Таблиця 1

Теоретичні критерії аналізу зарубіжних моделей кадрової політики у військово-безпековій сфері та обмеження їх імплементації в Україні

Критерії теоретичного аналізу зарубіжних моделей кадрової політики у військово-безпековій сфері	Теоретико-структурні особливості запровадження в Україні моделей кадрової політики у військово-безпековій сфері
Ступінь цивільного контролю над кадровими процесами	Високий рівень цивільного контролю потребує розвинених демократичних інститутів і сталих цивільно-військових відносин
Рівень нормативної формалізації кадрової політики	Механічне запозичення жорстко формалізованих моделей може знизити управлінську гнучкість в умовах воєнного стану
Баланс політичного керівництва і професійної автономії	Надмірне перенесення моделей професійної автономії може конфліктувати з українською системою політичної відповідальності
Система добору персоналу	Меритократичні механізми потребують інституційно стійких процедур і захисту від неформального впливу
Система підготовки та професійної освіти	Імплементація моделей безперервної військової освіти потребує ресурсного та нормативного забезпечення
Модель кар'єрного розвитку та ротації	Запровадження довгострокових кар'єрних моделей ускладнене мобілізаційним характером військової служби
Підхід до адаптації зарубіжних практик	Зарубіжні моделі військово-безпекової сфери мають використовуватися як концептуальні орієнтири, а не як прямі шаблони регулювання

Авторська розробка.

(National Defense Strategy, Defense Planning Guidance).

Одночасно з цим, французька модель кадрової політики у військово-безпековій сфері вирізняється високим рівнем централізації та нормативної формалізації. Кадрова політика інтегрована у систему публічного управління через Міністерство збройних сил, а її правову основу становить Code de la Défense (ст. L4111-1, L4121-1) (Code de la Défense, 2021), який закріплює поняття «військова функція» («fonction militaire») та поєднує меритократію з централізованим плануванням людських ресурсів.

Німецька модель військово-безпекового кадрового управління, в свою чергу, ґрунтується на парламентському контролі та федералізованій системі управління. Soldatengesetz (ст. 5, 9, 12) (Gesetz über die Rechtsstellung der Soldaten (Soldatengesetz, 2025) і підзаконні акти (зокрема Personalordnung für die Bundeswehr, 2016, ст. 10–15) закріплюють концепцію «Dienstverhältnis», що дозволяє поєднати дисципліну, професійну автономію та права військовослужбовців у межах демократичного цивільного контролю.

Британська модель кадрової політики, як наголошує К. Дендекер, базується на традиціях загального права, високому рівні правової визначеності та чіткому розмежуванні політичної відповідальності, адміністративного управління й професійного військового команду-

вання (Dandeker, 2011). Її правовою основою є Armed Forces Act (Armed Forces Act, 2006), а також Constitutional Reform and Governance Act (Constitutional Reform and Governance Act, 2010), що закріплює принципи політичної нейтральності публічної служби. Нормативну деталізацію кадрових процесів забезпечують King's Regulations і Joint Service Publications (зокрема JSP 750, JSP 757, JSP 898) (UK Ministry of Defence. Joint Service Publication 757, 2018; UK Ministry of Defence. Joint Service Publication 898, 2014; United States Code, 2023), які уніфікують стандарти добору, служби та кар'єрного розвитку.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Узагальнення зарубіжного досвіду свідчить, що в державах-членах Організації Північноатлантичного договору (НАТО) кадрова політика розглядається як структурний елемент управління обороною, інтегрований у систему стратегічного планування, цивільного контролю та інституційної підзвітності. Водночас, порівняльний аналіз підтверджує неможливість механічного перенесення цих моделей в контекст кадрово-безпекового управління України, особливо – в умовах дії правового режиму воєнного стану. Доцільним, на наш погляд, є селективне запозичення принципів (стратегічної інтеграції кадрової політики, нормативної узгодженості та інституційного розмежування повноважень) із урахуванням національної правової системи та умов воєнного стану.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Карсім А. Адаптація європейських моделей публічного управління до умов повоєнної України: виклики та перспективи. *Публічна політика і управління*. 2025. № 5 (9). 12 с. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.5.10>
2. Шабатіна Н. Західна наукова література з проблем впровадження підходу talent management у систему військової освіти та підготовки. *Військова освіта*. 2022. № 2(46). С. 303–310. <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2022-46/303-310>
3. Armed Forces Act 2006. Public General Acts. Parliament of the United Kingdom. London. Legislation.gov.uk (latest revised version). URL: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/52/contents>
4. Code de la Défense. Paris : Légifrance. Ministère des Armées, 2021 (édition non annotée). 1 818 p.
5. Constitutional Reform and Governance Act 2010. Public General Acts, 2010. Parliament of the United Kingdom. London: The Stationery Office, 2010. 84 p.
6. Dandeker C., Gow J. The Future of Strategic Manpower in the British Armed Forces. Oxford : Oxford University Press, 2011. 304 p.
7. Gesetz über die Rechtsstellung der Soldaten (Soldatengesetz). Gesetzestext in der Fassung der Bekanntmachung vom 30. Mai 2005 (BGBl. I S. 1482), zuletzt geändert durch Art. 6 des Gesetzes vom 27. Februar 2025 (BGBl. I Nr. 72). Berlin: Bundesrepublik Deutschland, 2025. 256 p.
8. Goldman C. A. et al. Developing Strategic Plans for Defense Human Resource Management: Case Study of Planning in the Office of the Under Secretary of Defense for Personnel and Readiness. Santa Monica, CA : RAND Corporation, 2022. 72 p.
9. Personalordnung für die Bundeswehr (Personnel Regulations for the Bundeswehr). Berlin : Bundesministerium der Verteidigung, 2016. 45 p.

10. UK Ministry of Defence. Joint Service Publication 750: Tri-Service Regulations for Terms and Conditions of Service. Centrally Determined Terms of Service. London: Ministry of Defence, 2020. 120 p.
11. UK Ministry of Defence. Joint Service Publication 757: Tri-Service Guidance on Recruitment and Selection. London: Ministry of Defence, 2018. 80 p.
12. UK Ministry of Defence. Joint Service Publication 898: Defence Leadership Framework. London: Ministry of Defence, 2014. 97 p.
13. United States Code (U.S.C.). Washington, D.C.: U.S. Government Publishing Office, 2023. 1024 p.

REFERENCES:

1. Karsim, A. (2025). Adaptatsiya yevropeys'kykh modeley publichnoho upravlinnya do umov povoyennoyi Ukrainy: vyklyky ta perspektyvy [Adaptation of European models of public administration to the conditions of post-war Ukraine: challenges and prospects]. *Publichna polityka i upravlinnya – Public Policy and Management*, 5 (9), 12. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.5.10> [in Ukrainian].
2. Shabatina, N. (2022). Zakhidna naukova literatura z problem vprovadzhennya pidkhodu talent management u systemu viys'kovoyi osvity ta pidhotovky [Western scientific literature on the problems of implementing the talent management approach in the system of military education and training]. *Viys'kova osvita – Military Education*, 2(46), 303–310 <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2022-46/303-310> [in Ukrainian].
3. Armed Forces Act 2006. (2006). Parliament of the United Kingdom. London: Legislation.gov.uk. Retrieved from: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/52/contents> [in English].
4. Code de la Défense. (2021). Ministère des Armées. Paris: Légifrance [Defence Code. Ministry of the Armed Forces]. [in French]
5. Constitutional Reform and Governance Act 2010. (2010). Parliament of the United Kingdom. London: The Stationery Office. [in English].
6. Dandeker, C., & Gow, J. (2011). The Future of Strategic Manpower in the British Armed Forces. Oxford University Press. [in English].
7. Gesetz über die Rechtsstellung der Soldaten (Soldatengesetz). (2025). [Law on the Legal Status of Soldiers (Soldiers' Law)]. Bundesrepublik Deutschland. Berlin: Bundesanzeiger Verlag [in German].
8. Goldman, C. A., et al. (2022). Developing Strategic Plans for Defense Human Resource Management: Case Study of Planning in the Office of the Under Secretary of Defense for Personnel and Readiness. RAND Corporation [in English].
9. Personalordnung für die Bundeswehr (Personnel Regulations for the Bundeswehr). (2016). [Personnel Regulations for the German Armed Forces]. Bundesministerium der Verteidigung. Berlin: Bundesministerium der Verteidigung [in German].
10. UK Ministry of Defence. (2020). Joint Service Publication 750: Tri-Service Regulations for Terms and Conditions of Service. Centrally Determined Terms of Service. Ministry of Defence [in English].
11. UK Ministry of Defence. (2018). Joint Service Publication 757: Tri-Service Guidance on Recruitment and Selection. Ministry of Defence [in English].
12. UK Ministry of Defence. (2014). Joint Service Publication 898: Defence Leadership Framework. Ministry of Defence. [in English].
13. United States Code (U.S.C.). (2023). U.S. Government Publishing Office. [in English].



ЗМІСТ

Марк АНДРУСЯК

ЗАРУБІЖНІ МОДЕЛІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У ВІЙСЬКОВО-БЕЗПЕКОВІЙ СФЕРІ
ТА МОЖЛИВОСТІ ЇХ АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ..... 3

Віталій БАШТАННИК, Олексій ЛУШНИКОВ

СТІЙКІСТЬ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ: КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГЕТИЧНИМИ МІКРОМЕРЕЖАМИ
В УКРАЇНІ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ..... 8

Владислав БОРИСЕНКО

ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ ЗРІЛОСТІ СІЛЬСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ
У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ 20

Артем ВЕРЕТИНСЬКИЙ

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО МОДЕРНІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМУ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ
ЕКОНОМІЧНИХ ПОЛОЖЕНЬ УГОДИ ПРО АСОЦІАЦІЮ УКРАЇНИ З ЄС..... 27

Віктор КОВАЛЬОВ

КОЛАБОРАЦІОНАЛІЗМ І КОРУПЦІЯ: ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК..... 35

Тетяна МАМАТОВА, Олександр МОЦУН

РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН
В УКРАЇНІ: ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДҐРУНТЯ ДОСЛІДЖЕННЯ..... 41

Олена ПОСТУПНА, Ганна КОВАЛЬ

СОЦІАЛЬНІ ІННОВАЦІЇ ТА ГРОМАДЯНСЬКА АКТИВНІСТЬ ЯК ЧИННИКИ
ДЕМОГРАФІЧНОЇ СТІЙКОСТІ: ТРАНСФОРМАЦІЯ СОЦІАЛЬНИХ СИСТЕМ..... 49

Наталія СОРОКІНА, Лариса КОЛІСНИК

РОЛЬ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАБІЛЬНОСТІ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ ЗАХИСТОМ ПІД ЧАС КРИЗИ..... 62

Павло СТАДНИК

ДЕМОГРАФІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ОБ'ЄКТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ:
СУТНІСТЬ ТА ЧИННИКИ ЙОГО ФОРМУВАННЯ..... 70

CONTENTS

Mark ANDRUSIAK FOREIGN MODELS OF PERSONNEL POLICY IN THE MILITARY AND SECURITY SPHERE AND THE POSSIBILITY OF THEIR ADAPTATION IN UKRAINE.....	3
Vitalii BASHTANNYK, Oleksii LUSHNIKOV CRITICAL INFRASTRUCTURE RESILIENCE: A COMPARATIVE ANALYSIS OF PUBLIC MANAGEMENT OF ENERGY MICROGRIDS IN UKRAINE UNDER HYBRID THREATS.....	8
Vladyslav BORYSENKO APPROACH TO ASSESSING THE MATURITY OF RURAL TERRITORIAL COMMUNITIES IN ENSURING RESILIENCE	20
Artem VERETYNSKYI CONCEPTUAL APPROACHES TO THE MODERNIZATION OF THE MECHANISM FOR IMPLEMENTATION OF ECONOMIC PROVISIONS OF THE ASSOCIATION AGREEMENT BETWEEN UKRAINE AND THE EU.....	27
Victor KOVALOV COLLABORATIONISM AND CORRUPTION INTERCONNECTION.....	35
Tetiana MAMATOVA, Oleksandr MOTSYUN DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS ON LAND RELATIONS IN UKRAINE: THEORETICAL BASIS OF THE RESEARCH.....	41
Olena POSTUPNA, Anna KOVAL SOCIAL INNOVATION AND CIVIC ACTIVITY AS FACTORS OF DEMOGRAPHIC SUSTAINABILITY: TRANSFORMATION OF SOCIAL SYSTEMS.....	49
Nataliia SOROKINA, Larysa KOLISNYK THE ROLE OF SOCIAL CAPITAL IN ENSURING THE STABILITY OF PUBLIC ADMINISTRATION OF SOCIAL PROTECTION DURING CRISIS.....	62
Pavlo STADNYK DEMOGRAPHIC POTENTIAL AS AN OBJECT OF PUBLIC ADMINISTRATION: ESSENCE AND FACTORS OF ITS FORMATION.....	70

НОТАТКИ

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

Випуск 4

Коректура • Ірина Миколаївна Чудеснова

Комп'ютерна верстка • Оксана Іванівна Молодецька

Підписано до друку: 29.12.2025. Формат 60x84/8. Гарнітура Arial.
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 9,3. Замов. № 0326/204. Наклад 300 прим.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглєзі, 6/1
Телефон +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08
E-mail: mailbox@helvetica.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 7623 від 22.06.2022 р.