

Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

Випуск 1



Видавничий дім
«Гельветика»
2026

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:

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

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

Маматова Тетяна Валеріївна – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», Дніпро (Україна)

Драган Ірина Василівна – доктор наук з державного управління, старший науковий співробітник, професор кафедри бізнесу, адміністрування та права, Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього» Міністерства освіти і науки України, Чернігів (Україна)

Ганущин Соломія Несторівна – доктор наук з державного управління, доцент, в.о.завідувача кафедри публічного управління та адміністрування, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, Львів (Україна)

Помаза-Пономаренко Аліна Леонідівна – доктор наук з державного управління, професор, завідувач

науково-дослідної лабораторії з дослідження проблем управління у сфері цивільного захисту, Національний університет цивільного захисту України, Черкаси (Україна)

Кравцов Олег Валентинович – доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», Дніпро (Україна)

Сахарова Катерина Олександрівна – доктор філософії, спеціальність «Публічне управління та адміністрування», доцент кафедри філософії і педагогіки, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», Дніпро (Україна)

Терханов Федір Іванович – кандидат наук з державного управління, заступник начальника Головного управління Державної податкової служби у Дніпропетровській області, Дніпро (Україна)

Якубек Петер – доктор економічних наук, кафедра менеджменту та економіки, Університет DTI, Дубніца-над-Вагом, Словаччина

Келемен Мірослав – доктор технічних наук, бригадний генерал у відставці, проректор з освіти, Кошицький технічний університет, Кошице, Словаччина

Гурка Марек – професор університету, доктор філософії, доцент кафедри регіональних та європейських досліджень, факультет гуманітарних наук, Кошалінський політехнічний університет, Польща

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» 07.05.2026 р., протокол № 15

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.

ISSN 3083-8010 (Print)

ISSN 3083-8029 (Online)

© Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», 2026

УДК 351.85:355.02(477)

DOI <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2026-1-1>**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. (2026). Стратегічні пріоритети модернізації кадрової політики сектору безпеки і оборони України. *Публічне управління та місцеве самоврядування*, 1, 3–7, doi: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2026-1-1>

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ МОДЕРНІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ УКРАЇНИ

Розроблено концептуальні підходи до стратегічної модернізації кадрової політики сектору безпеки і оборони України з урахуванням трансформацій безпекового середовища, спричинених повномасштабним вторгненням російської федерації 24.02.2022 р. Здійснено аналіз правових основ та нормативної бази, зокрема Законів України «Про національну безпеку України» № 2469-VIII, «Про оборону України» № 1932-XII, «Про військовий обов'язок і військову службу» № 2232-XII, «Про державну службу» № 889-VIII, «Про освіту» № 2145-VIII, «Про вищу освіту» № 1556-VII, «Про електронні документи та електронний документообіг» № 851-IV, «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» № 2155-VIII, а також Указів Президента України № 64/2022, № 69/2022 та № 121/2021, положень Стратегічного оборонного бюлетеня України 2016 р. та міжнародних програм співробітництва, зокрема Comprehensive Assistance Package (CAP) НАТО для України.

Встановлено, що модернізація кадрової політики у секторі безпеки і оборони України потребує системного підходу, який інтегрує цифровізацію, інновації та стандарти НАТО і ЄС у процеси управління персоналом. Здійснено виокремлення шести принципів трансформації: стратегічності, професіоналізації, гнучкості, технологічності, інституційної інтегрованості та сумісності з євроатлантичними стандартами. Розроблено механізми забезпечення професійної підготовки військовослужбовців та управлінського персоналу, що включають формування кадрового резерву, оцінювання результативності службової діяльності, мотивацію та управління кар'єрним розвитком на основі інтегрованих інформаційних систем і підходів data-driven HRM.

Здійснено аналіз фрагментарності кадрового управління в межах сектору безпеки і оборони, що включає Міністерство оборони України, Збройні Сили України, Службу безпеки України, Національну гвардію України, Державну прикордонну службу України та Національну поліцію України, та запропоновано шляхи міжвідомчої інтеграції кадрових процесів. Обґрунтовано, що модернізація кадрової політики сприяє підвищенню обороноздатності держави, ефективності роботи Департаменту кадрової політики Міністерства оборони України та інших органів управління сектору безпеки і оборони, а також формуванню високопрофесійного кадрового потенціалу, здатного реагувати на сучасні безпекові виклики.

Розроблено рекомендації щодо цифровізації кадрової політики, впровадження інновацій та новітніх технологій у кадровому менеджменті, інтеграції стандартів НАТО і ЄС, що створює передумови для цілісного та ефективного управління людським потенціалом сектору безпеки і оборони України.

Ключові слова: кадрова політика, сектор безпеки і оборони, стратегічна модернізація, цифровізація, інновації, стандарти НАТО, e-HRM, професіоналізація.

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. (2026). Strategic priorities of modernizing personnel policy in the security and defense sector of Ukraine [Strategic priorities of modernizing personnel policy in the security and defense sector of Ukraine]. *Public Administration and Local Government*, 1, 3–7, doi: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2026-1-1>

STRATEGIC PRIORITIES OF MODERNIZATION OF PERSONNEL POLICY OF THE SECURITY AND DEFENSE SECTOR OF UKRAINE

Conceptual approaches to the strategic modernization of the personnel policy of the security and defense sector of Ukraine have been developed, taking into account the transformations of the security environment caused

by the full-scale invasion of the Russian Federation on February 24, 2022. An analysis of the legal foundations and regulatory framework has been carried out, in particular the Laws of Ukraine "On National Security of Ukraine" No. 2469-VIII, "On Defense of Ukraine" No. 1932-XII, "On Military Duty and Military Service" No. 2232-XII, "On Civil Service" No. 889-VIII, "On Education" No. 2145-VIII, "On Higher Education" No. 1556-VII, "On Electronic Documents and Electronic Document Flow" No. 851-IV, "On Electronic Identification and Electronic Trust Services" No. 2155-VIII, as well as the Decrees of the President of Ukraine No. 64/2022, No. 69/2022 and No. 121/2021, the provisions of the Strategic Defense Bulletin of Ukraine 2016 and international cooperation programs, in particular NATO's Comprehensive Assistance Package (CAP) for Ukraine.

It has been established that the modernization of personnel policy in the security and defense of Ukraine requires a systemic approach that integrates digitalization, innovation and NATO and EU standards into personnel management processes. Six principles of transformation have been identified: strategicity, professionalization, necessity, technology, institutional integration and compatibility with Euro-Atlantic standards. Mechanisms have been developed to ensure the professional training of military personnel and management personnel, including the formation of a personnel reserve, assessment of performance, motivation and career development management based on integrated information systems and data-driven HRM approaches.

An analysis of the fragmentation of personnel management within the security and defense sector, which includes the Ministry of Defense of Ukraine, the Armed Forces of Ukraine, the Security Service of Ukraine, the National Guard of Ukraine, the State Border Service of Ukraine and the National Police of Ukraine, is carried out, and ways of interdepartmental integration of personnel processes are proposed. It is substantiated that the modernization of personnel management increases the defense capability of the state, the efficiency of the Department of Personnel Policy of the Ministry of Defense of Ukraine and other management bodies of the security and defense sector, as well as the formation of highly professional personnel potential capable of responding to modern security challenges.

Recommendations have been developed on the digitalization of personnel policy, the introduction of innovations and the latest technologies in personnel management, the integration of NATO and EU standards, which creates the prerequisites for targeted and effective management of the human potential of the security and defense sector of Ukraine.

Key words: personnel policy, security and defense sector, strategic modernization, digitalization, innovations, NATO standards, e-HRM, professionalization.

Актуальність проблеми. Кадрова політика сектору безпеки і оборони України в умовах повномасштабної війни та трансформації безпекового середовища залишається фрагментарною, недостатньо інтегрованою та не завжди забезпечує зв'язок між оцінюванням результативності службової діяльності, мотивацією та кар'єрним розвитком персоналу. Існуючі підходи до управління людським потенціалом потребують модернізації через цифровізацію, застосування інновацій, інтеграцію стандартів НАТО і ЄС та формування єдиної системи управління кадрами, здатної ефективно реагувати на сучасні безпекові виклики й забезпечувати обороноздатність держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження з питань кадрової політики та управління людськими ресурсами в секторі безпеки і оборони акцентують увагу на необхідності інтеграції сучасних методів рекрутингу, цифровізації HR-процесів та застосування аналітики для підвищення ефективності управління персоналом. Зокрема, Татаренко Г., Хилюк О., Гармаш Т. (Татаренко та ін., 2025) розглядають досвід Європи та США у сфері рекрутингу у збройних силах і підкреслюють перспективи адаптації цих практик для України, зокрема щодо оптимізації підбору кадрів і стимулювання професійного розвитку персоналу.

У контексті євроатлантичної інтеграції НАТО пропонує комплексну допомогу Україні через Комплексний пакет допомоги (Comprehensive Assistance Package, CAP), що включає модернізацію кадрових процесів та підвищення рівня управлінської компетентності (Комплексний пакет допомоги, НАТО, 2016; оновлено 2023–2025). Положення даного документу демонструють значення електронного HR (e-HRM) для підвищення продуктивності та мотивації персоналу в умовах міжнародних стандартів. Аналіз українських нормативних актів, таких як Закон України «Про державну службу» (Про державну службу, 2015, ред. 2026), «Про освіту» (Про освіту, 2017, ред. 2026) та «Про Раду національної безпеки і оборони України» (Про Раду національної безпеки і оборони України, 1998, ред. 2026), демонструє спроби законодавчого забезпечення інтеграції європейських стандартів управління персоналом у національну систему.

Наразі, однак, відзначаються прогалини у застосуванні сучасних аналітичних методів, цифрових технологій і міжнародного досвіду у практичному управлінні кадрами, що зумовлює потребу в модернізації кадрової політики, оптимізації процесів рекрутингу та впровадженні систем моніторингу ефективності службової діяльності. Ця потреба особливо актуальна в умовах мобілізації та військових викликів,

Мета статті – проаналізувати сучасні підходи до кадрової політики та управління персоналом у секторі безпеки й оборони, оцінити можливості застосування міжнародного досвіду та цифрових HR-інструментів в умовах України, а також окреслити напрямки підвищення ефективності рекрутингу та управління персоналом.

Виклад основного матеріалу. Формування сучасної кадрової політики сектору безпеки і оборони України відбувається в умовах докорінної трансформації безпекового середовища, що обумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до управління людським потенціалом оборонної сфери. Повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України стало системним фактором, який радикально змінив характер функціонування безпекових інституцій держави та вимоги до кадрового забезпечення сектору оборони як ключового елемента реалізації національних безпекових концепцій.

Введення воєнного стану та оголошення загальної мобілізації (Про введення воєнного стану в Україні, 2022; Про загальну мобілізацію, 2022) передбачало оперативне залучення людських ресурсів держави для забезпечення обороноздатності та поповнення Збройних Сил України. Масштаб мобілізації та одночасне залучення значної кількості громадян до військової служби створило безпрецедентне навантаження на кадрові системи, зокрема на механізми рекрутингу, професійного відбору та підготовки військовослужбовців.

У довоєнний період кадрова політика сектору безпеки і оборони України значною мірою орієнтувалася на стабільне функціонування контрактної системи комплектування (Татаренко та ін., 2025). В умовах повномасштабної війни ця політика змушена поєднувати механізми мобілізаційного розгортання, оперативного підбору персоналу та довгострокового формування професійного кадрового потенціалу. Як слушно відзначено у науковому дослідженні Г. Татаренко, сучасні системи рекрутингу у збройних силах потребують змін крізь досвід Європи, США і перспективи для України, трансформація сектору безпеки і оборони України в умовах боротьби за незалежність Української держави створює принципово нові вимоги до організації кадрових процесів, що включають забезпечення кількісного поповнення особового складу та підтримання належного рівня професійної підготовки, а також управлінської спроможності військових інституцій (Татаренко, 2025).

Паралельно відбувається трансформація Збройних Сил України відповідно до стандартів Північноатлантичного альянсу та курсу на євроатлантичну інтеграцію. Комплекс реформ 2014–

2023 рр., що включає Стратегічний оборонний бюлетень України (2021) (Указ Президента України № 473, 2021), міжнародні програми співробітництва, зокрема, Комплексний план НАТО для України, 2016 (renewal 2023–2025)), закони України «Про національну безпеку України» № 2469-VIII (Про національну безпеку України: Закон України, 2018) і «Про оборону України» № 1932-XII (Про оборону України Закон України, 1991), забезпечує запровадження сучасних принципів стратегічного планування, демократичного цивільного контролю та управління персоналом.

Це породжує подвійний виклик для кадрової політики, що детермінований необхідністю швидкого реагування на потреби воєнного часу та паралельного переходу до сучасних управлінських стандартів НАТО, де ключове значення приділяється професіоналізації персоналу, розвитку управлінських компетентностей і інтеграції кадрових механізмів у єдину систему управління людським потенціалом. У цьому контексті, професіоналізація сектору безпеки і оборони України стає критично важливою.

До уваги підлягає не лише персонал, безпосередньо залучений до бойових завдань, але й фахівці, що здійснюють організацію кадрового забезпечення, рекрутингу, планування кар'єри та управління людськими ресурсами, адже сукупно такі дії забезпечують державну та національну безпеку України. Можемо погодитися з думкою С. Попова та ін., де авторський колектив аналізує зміст та концептуальні засади кадрового менеджменту в Збройних Силах України та відмічає, що рівень професійної компетентності такої діяльності прямо визначає ефективність формування кадрового потенціалу із залученням відповідних механізмів, що є ключовим елементом та індикатором ефективності державного управління у цій сфері (Попов та ін., 2024).

Серед системних проблем кадрової політики варто виділити фрагментарність управління, де інституції мають власні стандарти відбору, підготовки та просування персоналу, що не забезпечує сталість та стійкість кадрового мілітарного відбору на загальнонаціональному рівні. До сектору безпеки і оборони входять Міністерство оборони України, Збройні Сили, Служба безпеки України, Національна гвардія України, Державна прикордонна служба України, Національна поліція України та інші, що формує неоднорідність процедур і ускладнює процедури міжвідомчої взаємодії як нормативно, так і інституційно. Зазначимо, що відповідальним за формування та реалізацію кадрової політики держави сектору безпеки і оборони України на рівні мілітарно-військової координації є Депар-

тамент кадрової політики Міністерства оборони України, що, на наш погляд, створює потребу в системній уніфікації стандартів кадрового спрямування та концептуалізації підходів, застосованих для усього оборонно-безпекового сектору Української держави загалом.

Іншою важливою проблемою є слабкий зв'язок між мотивацією персоналу, оцінюванням результативності службової діяльності та управлінням кар'єрою. У сучасних системах управління персоналом ці елементи взаємопов'язані та формують єдиний механізм стимулювання професійного розвитку, тоді як в Україні на рівні державного управління сектором безпеки і оборони оцінювання часто формальне, без сучасних методик та інтеграції результатів у процеси планування кар'єри, що знижує мотивацію та стримує формування високопрофесійного кадрового корпусу (наприклад, досить корисні за наповненням НДР НМЦ КП МОУ не мають реалізаційного забезпечення, як-от НДР Міністерства оборони України (науково-дослідного відділу кадрової політики НМЦ КП МОУ) «Дослідження ефективності підготовки та прийняття кадрових рішень на підставі застосування вимог до кандидатів на посади військовослужбовців Збройних Сил України» (НМЦ КП МОУ, 2018 р.).

Виходячи з цього, стратегічна модернізація кадрової політики повинна спиратися на комплексний підхід, що поєднує інституційні, технологічні та нормативні зміни. Концепція модернізації, запропонована нами, ґрунтується на шести ключових принципах:

1) Стратегічність кадрової політики, що передбачає довгострокове планування потреб сектору безпеки з урахуванням трансформації безпекового середовища та сучасних конфліктів.

2) Професіоналізація кадрової політики, коли просування за посадою визначається професійною підготовкою та результатами службової діяльності.

3) Гнучкість кадрової політики, що дозволяє оперативно реагувати на зміни у безпековому середовищі та трансформацію організаційних структур.

4) Технологічність кадрового управління, що передбачає цифровізацію кадрових процесів та використання сучасних інформаційних систем для прогнозування і управління людським потенціалом.

5) Інституційна інтегрованість кадрової політики, спрямована на подолання фрагментарності та формування єдиної системи управління персоналом у секторі безпеки і оборони.

6) Сумісність із євроатлантичними стандартами, що передбачає адаптацію національної кадрової політики до практик НАТО та ЄС та запровадження демократичного цивільного контролю.

Ключовими напрямками реалізації цих принципів, відтак, на наш погляд, виступають:

1) Цифровізація кадрових процесів, яка дозволяє створити інтегровану інформаційну базу для управлінських рішень, підвищує прозорість та ефективність оцінювання персоналу;

2) Впровадження інновацій та управління військовим персоналом на основі оперативних даних та інформації (data-driven HRM), що забезпечує аналітичне обґрунтування кадрових рішень та підвищення ефективності управління людським потенціалом;

3) Інтеграція стандартів НАТО та ЄС у кадрову політику, що сприяє гармонізації процесів підготовки, оцінювання та кар'єрного розвитку персоналу відповідно до міжнародних практик.

Отже, стратегічна модернізація кадрової політики сектору безпеки і оборони України виступає не лише елементом внутрішньої ефективності, а й критичною умовою забезпечення національної безпеки та інтеграції України у євроатлантичну систему безпеки.

Висновки і перспективи подальших досліджень Таким чином, сучасний науково-методологічний дискурс свідчить про необхідність формування інтегрованої моделі управління персоналом сектору безпеки і оборони України, де мотивація, оцінювання результативності та управління кар'єрою функціонують як взаємопов'язані елементи, що забезпечують стратегічну стабільність кадрового складу та готовність до виконання завдань у довгостроковій перспективі. Інтеграція до західних стандартів НАТО пропонує модель синхронізації процесів, яка може слугувати орієнтиром для вдосконалення механізмів державного управління в межах української кадрової оборонної політики та підвищення її ефективності в умовах сучасних безпекових викликів для національної та державної безпеки.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Указ Президента № 64/2022 від 24.02.2022 р. Про введення воєнного стану в Україні. Офіційне веб-представництво Президента України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>
2. Указ Президента України № 69/2022 від 24.02.2022 р. Про загальну мобілізацію. Офіційне веб-представництво Президента України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/692022-41413>
3. Татаренко Г., Хиліук О, Гармаш Т. Сучасні системи рекрутингу у збройних силах : досвід Європи, США і перспективи для України. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2025. №2 (50). С. 207–219. DOI: <https://doi.org/10.33216/2218-5461/2025-50-2-207-219> .

4. Указ Президента України № 473/2021 Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про Стратегічний оборонний бюлетень України». Офіційне веб-представництво Президента України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4732021-40121>

5. NATO. Comprehensive Assistance Package (CAP) for Ukraine. Brussels: North Atlantic Treaty Organization, 2016 (renewal 2023–2025). URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_231639.htm

6. Закон України «Про національну безпеку України» № 2469-VIII від 21.06.2018 р. (поточна ред. від 01.12.2025 р.). *Відомості Верховної Ради*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>

7. Закон України «Про оборону України» № 1932-XII від 06.12.1991 р. (ред. від 10.12.2025 р.). *Відомості Верховної Ради*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text>

8. Попов С., Мельник Н., Розмазнін О., Єфименко А. Зміст та концептуальні засади кадрового менеджменту в Збройних Силах України. *Journal of Scientific Papers Social development & Security*. 2024. Вип. 14 (1). С. 127–137. DOI: 10.33445/sds.2024.14.1.11.

9. НДР Міністерства оборони України (науково-дослідного відділу кадрової політики НМЦ КП МОУ) «Дослідження ефективності підготовки та прийняття кадрових рішень на підставі застосування вимог до кандидатів на посади військовослужбовців Збройних Сил України» (2018 р.). НМЦ КП Міністерства оборони України. Київ. 2018 р. 213 с.

REFERENCES:

1. Prezydent Ukrainy. (2022, February 24). Ukaz Prezydenta Ukrainy No. 64/2022 “Pro vvedennia voiennoho stanu v Ukraini” [Decree of the President of Ukraine No. 64/2022 “On the introduction of martial law in Ukraine”]. <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>

2. Prezydent Ukrainy. (2022, February 24). Ukaz Prezydenta Ukrainy No. 69/2022 “Pro zahalnu mobilizatsiiu” [Decree of the President of Ukraine No. 69/2022 “On general mobilization”]. <https://www.president.gov.ua/documents/692022-41413>

3. Tatarenko, H., Khyliuk, O., & Harmash, T. (2025). Suchasni systemy rekrutynhu u zbroinykh sylakh: Dosvid Yevropy, SShA i perspektyvy dlia Ukrainy [Modern recruitment systems in the armed forces: The experience of Europe, the USA, and prospects for Ukraine]. *Aktualni problemy prava: Teoriia i praktyka*, 2(50), 207–219. DOI: <https://doi.org/10.33216/2218-5461/2025-50-2-207-219>.

4. Prezydent Ukrainy. (2021). Ukaz Prezydenta Ukrainy No. 473/2021 “Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 20 serpnia 2021 roku “Pro Stratehichni oboronnyi biuleten Ukrainy”” [Decree of the President of Ukraine No. 473/2021 “On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of August 20, 2021, ‘On the Strategic Defense Bulletin of Ukraine’”]. <https://www.president.gov.ua/documents/4732021-40121>

5. North Atlantic Treaty Organization. (2016). Comprehensive Assistance Package (CAP) for Ukraine (renewal 2023–2025). https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_231639.htm

6. Verkhovna Rada Ukrainy. (2018, June 21). Zakon Ukrainy “Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy” No. 2469-VIII [Law of Ukraine “On National Security of Ukraine” No. 2469-VIII] (current version as of December 1, 2025). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>

7. Verkhovna Rada Ukrainy. (1991, December 6). Zakon Ukrainy “Pro oboronu Ukrainy” No. 1932-XII [Law of Ukraine “On Defense of Ukraine” No. 1932-XII] (current version as of December 10, 2025). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text>

8. Popov, S., et al. (2024). Zmist ta kontseptualni zasady kadrovoho menedzhmentu v Zbroinykh Sylakh Ukrainy [Content and conceptual foundations of personnel management in the Armed Forces of Ukraine]. *Journal of Scientific Papers Social Development & Security*, 14(1), 127–137. DOI: 10.33445/sds.2024.14.1.11.

9. NMTs KP Ministerstva oborony Ukrainy. (2018). NDR “Doslidzhennia efektyvnosti pidhotovky ta pryiniattia kadrovyykh rishen na pidstavi zastosuvannia vymoh do kandydativ na posady viiskovoslužbovtiv Zbroinykh Syl Ukrainy” [Research project “Study of the effectiveness of preparing and making personnel decisions based on the application of requirements for candidates for military positions in the Armed Forces of Ukraine”]. NMTs KP Ministerstva oborony Ukrainy.

Дата першого надходження статті до видання: 30.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 04.05.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 28.05.2026



Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

ЗМІСТ

Марк АНДРУСЯК

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ МОДЕРНІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ УКРАЇНИ.....3

Соломія ГАНУЩИН, Марія ВІНІЧУК, Олександра НЄМА

НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ОСНОВИ АНТИКОРУПЦІЙНОГО КОМПЛАЄНСУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЮДЖЕТНО-ПОДАТКОВОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ.....8

Ганна КУЗЬМЕНКО

КОМУНІКАЦІЯ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНОЮ СЕРЕДНЬОЮ ОСВІТОЮ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: СТАН ТА ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ.....16

Андрій МАРЧЕНКО

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ АРЕШТОВАНИМИ КРИПТОАКТИВАМИ: АКТУАЛЬНІСТЬ ДЛЯ УКРАЇНИ.....24

Маркіян ОЛІСКЕВИЧ

КУЛЬТУРНО-ІДЕОЛОГІЧНІ ТА ІННОВАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ СЕРВІСНОЇ ПАРАДИГМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....31

Жанна ПОПЛАВСЬКА

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В УМОВАХ VUCA.....38

Олена ПОСТУПНА, Ганна КОВАЛЬ

ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ: КАДРОВА ПОЛІТИКА ТА PR-ТЕХНОЛОГІЇ У ЗМІЦНЕННІ ДОВІРИ ДО ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУЦІЙ.....43

Андрій ТЕЛЕНДІЙ

МЕХАНІЗМИ ПРОГНОЗУВАННЯ ПОТРЕБ НАСЕЛЕННЯ У КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ.....55

Тихон Яровой, Галина ЛЯХОВИЧ, Оксана ВАКУН, Михайло ГОТИЧ

МОДЕРНІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ В КОНТЕКСТІ РЕВІТАЛІЗАЦІЇ ТЕРИТОРІЙ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....62

CONTENTS

Mark ANDRUSIAK STRATEGIC PRIORITIES OF MODERNIZATION OF PERSONNEL POLICY OF THE SECURITY AND DEFENSE SECTOR OF UKRAINE.....	3
Solomiia HANUSHCHYN, Mariia VINICHUK, Oleksandra NIEMA REGULATORY AND LEGAL FRAMEWORK OF ANTI-CORRUPTION COMPLIANCE IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM AS A TOOL FOR ENSURING THE FISCAL SECURITY OF UKRAINE.....	8
Hanna KUZMENKO COMMUNICATION IN STATE GOVERNANCE OF GENERAL SECONDARY EDUCATION AT THE LEVEL OF TERRITORIAL COMMUNITIES: CURRENT STATE AND IMPLEMENTATION PROBLEMS.....	16
Andrii MARCHENKO INTERNATIONAL EXPERIENCE IN MANAGING SEIZED CRYPTO ASSETS: RELEVANCE FOR UKRAINE.....	24
Markiyan OLISKEVYCH CULTURAL-IDEOLOGICAL AND INNOVATIVE-TECHNOLOGICAL PREREQUISITES FOR THE FORMATION OF THE SERVICE PARADIGM OF PUBLIC ADMINISTRATION.....	31
Zhanna POPLAVSKA MANAGEMENT SOLUTIONS IN VUCA CONDITIONS.....	38
Olena POSTUPNA, Ganna KOVAL FORMING THE PUBLIC SERVICE BRAND: PERSONNEL POLICY AND PR TECHNOLOGIES IN STRENGTHENING TRUST IN GOVERNMENT INSTITUTIONS.....	43
Andrii TELENDII MECHANISMS FOR FORECASTING POPULATION NEEDS IN THE CONTEXT OF IMPROVING THE QUALITY OF PUBLIC SERVICES.....	55
Tykhon YAROVOI, Halyna LIAKHOVYCH, Oksana VAKUN, Mykhailo HOTYCH MODERNIZATION OF PUBLIC GOVERNANCE MECHANISMS FOR REGIONAL DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF TERRITORIAL REVITALIZATION AND UKRAINE'S POST-WAR ECONOMIC RECOVERY.....	62

НОТАТКИ

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

Випуск 1

Коректура • Ірина Миколаївна Чудеснова

Комп'ютерна верстка • Наталія Сергіївна Кузнецова

Дата розміщення онлайн: 28.05.2026. Дата друку: 04.06.2026.

Формат 60x84/8. Гарнітура Arial.

Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 8,6. Замов. № 0526/565. 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.