

*І. І. Черленяк,
д. держ. упр., професор,
професор кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту,
Ужгородський національний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6270-5549>

*М. Ю. Токар,
д. держ. упр., доцент,
професор кафедри соціології та соціальної роботи, Ужгородський національний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8426-4481>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.274

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ УНІВЕРСИТЕТСЬКОЇ ОСВІТИ ТА ВИКЛИКИ "ТРЕТЬОЇ СВІТОВОЇ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ"

*I. Cherleniak,
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Business Administration, Marketing and Management, Uzhhorod National University
M. Tokar,
Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor,
Professor of the Department of Sociology and Social Work, Uzhhorod National University*

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF UNIVERSITY EDUCATION AND THE CHALLENGES OF THE "THIRD WORLD HYBRID WAR"

У статті акцентується увага на стратегічних питаннях управління розвитком сучасної університетської освіти в умовах ведення "гібридних" форм війни і, зокрема, "рашистської" військової та інформаційної агресії як складової "третьої світової гібридної війни", що передбачає жорстку боротьбу за технології та людський (в тому числі й інтелектуальний) ресурс. Фокусується увага на бар'єрах та викликах на шляху підвищення внеску науковців закладів вищої освіти України в сферу оборони та безпеки. Досліджуються потреби та необхідність адекватного всебічного обговорення оптимальних варіантів імплементації нормативно-правових інновацій у цій сфері, врахування думки науково-педагогічних працівників, поваги до думки та гідності науково-педагогічних колективів. Проективно "на майбутнє" аналізується значення та роль університетського наукового, науково-дослідного й освітньо-виховного потенціалу для стійкості України. Окреслюється проблема справедливого розподілу матеріальних ресурсів необхідних для національної безпеки та оборони.

Мета дослідження — комплексна оцінка факторів, які впливають на реалізацію варіантів практичної імплементації нормативно-правових інновацій у системі організації науково-дослідницької та освітньо-виховної роботи ЗВО України, верифікація завдань та пропозицій щодо вдосконалення управління ресурсною базою ЗВО та їх інтелектуальним потенціалом в умовах загострення російсько-української війни та погіршення міжнародної підтримки оборонного потенціалу України.

Проведений аналіз публікацій дозволяє зробити загальний висновок, що сучасний простір безпеки держави Україна дедалі більше перетворюється на поле не лише військових, а й ідеологічних та інформаційних битв. Російсько-українська війна першою в ХХІ столітті на практиці показала масштаби руйнівних можливостей інформаційних та ідеологічних агресій. Дослідження здійснене з використанням загальнонаукових методів (логічного, системного, структурного, функціонального), а також апробованих спеціальних методів управлінського, політичного та правового аналізу і прогнозування й інших, що дало змогу з'ясувати сутність досліджуваного феномену, охарактеризувати його складові. За допомогою порівняльно-правового методу виокремлені генетичні особливості формування системи мотивацій науково-дослідницької діяльності університетських працівників. Оцінено їх адекватність у сучасних умовах соціально-економічної деградації та викликів комплексної гібридної війни. Наведено орієнтовний перелік напрямів актуальної роботи науково-педагогічних колективів із залученням та розвитком потенціалу здобувачів всіх трьох рівнів вищої освіти в секторах безпеки і оборони держави у проєкції на спеціалізації "класичних" факультетів. Обговорено й оцінено алгоритм розпізнавання відповідності витраченого робочого часу працівників відповідно до нормативно встановленої базової кількості робочих тижнів, а також вирішення проблеми адекватного матеріального винагородження, співставного з рівнем затрат на відновлення виробничого трудового потенціалу науково-педагогічних працівників в умовах стрімкого росту цін та зростання майнового розшарування.

Встановлено, що університети та інші заклади вищої освіти (ЗВО) в умовах повномасштабної війни та посиленні гібридної агресії проти фундаменту та середовища відтворення державності України при добросовісному та розумному макросистемному управлінні усе більше могли б ставати ефективними центрами продукування технологічних інновацій і модернізації продукцій військового та подвійного призначення. А гуманітарний та соціогуманітарний блоки діяльності університетів могли б ставати осередками генерування систем формування патріотичної публічної думки, відтворення детермінантів інформаційної стійкості та соціо-психологічної безпеки основ державності. Обґрунтовано, що одночасно із вирішенням проблеми адекватного матеріального винагородження, співставного з рівнем затрат на відновлення виробничого трудового потенціалу працівників в умовах стрімкого росту цін, трудовий колектив та керівництво ЗВО за підтримки Міносвіти, Мінстратегпрому, Міноборони на базі технології "макросистемного організаційного проєктування" повинні розв'язувати проблеми формування запиту на виробництво потрібного для обороноздатності України наукового та інтелектуального продукту. При цьому ЗВО та кореспондентами з ними міністерствам треба комплексно звертати увагу на всі актуальні напрями інтелектуальної та виробничої активності, справедливої системи матеріальної мотивації й морального стимулювання університетських кадрів.

The article considers strategic issues of managing the development of modern university education in the conditions of "hybrid" forms of warfare and, in particular, "rashyst" military and information aggression as a component of the "third world hybrid war", which involves a fierce struggle for technological and human (including intellectual) resources. The article focuses on barriers and challenges on the way to increasing the contribution of scientists from higher educational institutions of Ukraine to the sphere of defense and security. The needs and necessity of adequate comprehensive discussion of optimal options for implementing regulatory and legal innovations in this area are investigated, taking into account the opinions of scientific and pedagogical workers, respect for the opinions and dignity of scientific and pedagogical teams. The significance and role of the scientific, research and educational potential of the university for the stability of Ukraine is analyzed projectively "for the future". The problem of fair distribution of material resources necessary for national security and defense is outlined.

The purpose of the study is a comprehensive assessment of factors that influence the implementation of options for the practical implementation of regulatory and legal innovations in the system of organizing scientific, research and educational work of higher education institutions of Ukraine, verification of tasks and proposals for improving the management of the resource base of higher education institutions and their intellectual potential in the context of the escalation of the Russian-Ukrainian war and the deterioration of international support for Ukraine's defense potential.

It is emphasized that the modern security space is increasingly turning into a field not only of military, but also of ideological and information battles. The Russian-Ukrainian war was the first in

the 21-st century to show in practice the scale of their destructive capabilities. The research was carried out using general scientific methods (logical, systemic, structural, functional), as well as proven special methods of managerial, political and legal analysis and forecasting, and others, which made it possible to clarify the essence of the phenomenon under study and characterize its components. Using the comparative legal method, the features of the formation of the system of motivations for the scientific and research activities of university employees in modern conditions of socio-economic degradation and the challenges of complex hybrid warfare were identified. An indicative list of areas of current work of scientific and pedagogical teams with the involvement and development of the potential of applicants of all three levels of higher education in the security and defense sectors of the state in the projection on the specialization of "classical" faculties is given. The algorithm for recognizing the correspondence of the spent working time of employees in accordance with the normatively established basic number of working weeks, as well as solving the problem of adequate material remuneration, comparable to the level of costs for the restoration of production labor potential in conditions of rising prices, is discussed and evaluated.

It has been established that universities and other institutions in the conditions of a full-scale war and the intensification of hybrid aggression against the foundation and environment of the reproduction of Ukrainian statehood with virtuous and reasonable macrosystemic management could increasingly become effective centers for the production of technological innovations and the modernization of military and dual-purpose products. And the humanitarian and socio-humanitarian blocks of university activities could become centers for generating systems for the formation of patriotic public opinion, the reproduction of information stability and socio-psychological security of the foundations of statehood. The thesis is proposed that, along with solving the problem of adequate material remuneration, comparable to the level of costs for the restoration of the production labor potential of employees in conditions of rapid price growth, the labor collective and management of higher education institutions on the basis of "macrosystemic organizational design" should solve the problems of forming a demand for the production of scientific and intellectual products necessary for the defense capability of Ukraine. At the same time, it is necessary to simultaneously pay attention to all relevant areas of intellectual and production activity, a fair system of material motivation and moral stimulation of university personnel.

Ключові слова: стратегічне управління, розвиток вищої освіти, виклики гібридної війни, безпека і оборона держави, система матеріальної мотивації.

Key words: strategic management, development of higher education, challenges of hybrid warfare, security and defense of the state, material motivation systems.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Станом на середину 2025 року міжнародна політична ситуація характеризується надзвичайно високим рівнем напруги та ризиків. Це зумовлено одночасними військово-політичними конфліктами в кількох регіонах світу, що все більше посилюють ознаки формування ситуації "третьої світової гібридної війни" описаної в праці В. Горбуліна [1]. Збройні сили України та патріотичний корпус громадян ведуть жорстокі та важкі оборонні бої, проте війська Російської Федерації продовжують повзучий повільний наступ у напрямку Сумської, Донецької, Луганської та Харківської областей України. Політична турбулентність у США, в ЄС, зокрема в Польщі й деяких інших державах впливає на їхню здатність підтримувати стабільну зовнішню політику сприятливу для України. Зміна характеру російсько-української війни та ризики скорочення допо-

моги з боку групи західних країн однозначно вказують на нагальну потребу: 1) зменшення темпів майнового розшарування та посилення ідеологічної резильєнтності й згуртованості соціальних верств і етнічних складових народу України; 2) збільшення виробництва власної сучасної зброї та інших супровідних складових на основі кардинально модернізованої науково-технологічної і виробничої бази оборонної промисловості (НТВБОП). Більше того — треба враховувати, що ці загрози є результатом і більш загального процесу — так названої "третьої світової гібридної війни". Пошук шляхів підвищення внеску наукових працівників (НП), науково-педагогічних працівників (НПП) та педагогічних працівників (ПП) закладів вищої освіти (ЗВО) в сферу оборони та безпеки, обговорення ними оптимальних варіантів імплементації нормативно-правових інновацій у цій сфері в умовах викликів "третьої світової гібридної війни" обговорюються наразі науково-педагогічними колективами ЗВО, що і визначає актуальність нашого дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Акцентуємо увагу на найбільш релевантних смислових дослідженнях з даної теми. Зокрема, у роботі В. Горбуліна [1] розглянуто особливості ведення гібридної війни у різних вимірах: воєнному, політичному, економічному, соціальному, гуманітарному, інформаційному. В роботі О. Кіндратець і Т. Сергієнко [8] показано, що чим різкіші зміни відбуваються в суспільстві, тим більша ймовірність виникнення ідентифікаційних криз. Проблематика розробки та використання технологій ідентифікації дезінформації досліджуються в наступних роботах Шульська, Зінчук та Кевлюк [27], а також С. Дерев'янка [3]. У роботі Ю. Дібікова [4] аргументовано доводиться, що під час повномасштабного російського вторгнення збереження інформаційного суверенітету, забезпечення ефективного функціонування системи безпеки в інформаційній сфері потребують розробки та розвитку дієвих стратегій і тактик протидії сучасним інформаційним загрозам. Тенденції розвитку вимог до виробництва сучасних видів озброєння досліджуються в роботі Г. Дугінець, К. Ніжейко [5]. У цій роботі наголошується: 1) у розвинених країнах склалася потужна виробничо-комерційна галузь, продукцією і товаром якої є озброєння, що постійно удосконалюється і користується зростаючим попитом на світовому ринку; 2) у 2022 році Україні було надано військової допомоги на суму щонайменше 30 мільярдів доларів США, причому на США як найбільшого постачальника, припадає близько двох третин усієї військової допомоги [5].

У дослідженні О. Левчук [11] обґрунтовано, що слід провести виробничо-технологічну реструктуризацію оборонно-промислового комплексу (ОПК) і технологічну модернізацію оборонних підприємств та організацій для формування якісно нової виробничо-технологічної структури; здійснити технічне переоснащення виробничої, технологічної та експериментальної бази ОПК, створити умови для поглибленої інтеграції оборонного і цивільного сектору економіки. Виходячи з постановки мети дослідження нами опрацьовано й роботу Т. Плішка, [15], в якій на основі SWOT-аналізу продемонстровано, що рівень заробітної плати українських НПП нижчий за реальний прожитковий мінімум, він слабо мотивує до підвищення кваліфікації та провокує до виїзду за кордон. У праці Г. Монастирської [13] артикується інформація про те, що: 1) кадровий склад Національної академії наук у період 1991—2019 років скоротився більш ніж утричі; 2) престиж наукових професій істотно впав, однією з головних причин чого є низький рівень оплати праці.

Вище названі проблеми напряму стосуються й проблеми суспільної консолідації, про що йдеться в попередньому авторському дослідженні І. Черленяка, М. Токаря і Ф. Щуренка [26]. Зокрема, доведено, що серед найбільших загроз формування суспільної консолідації постає фрагментація суспільної свідомості та суспільного середовища, в умовах зростання обсягів впливу інформаційних інструментів гібридної війни. Коли країна опиняється під тиском війни, найсильнішим нашим ресурсом стає довіра одне до одного й відчуття спільності. Справжня згуртованість народу народжується не в урочистих промовах, а в конкретних рішеннях,

зокрема, у справедливій тарифній сітці, де доходи кожного служать не лише матеріальним стимулом, але й знаком поваги до ролі й гідності кожного професіонала.

У роботі А. Козинець [10] акцентовано: ключовий висновок нобелівських лауреатів із економіки Шульца і Беккера (автори теорії людського капіталу) полягає в тому, що середня заробітна плата в сфері вищої освіти, в якій найвища частка фахівців з вищою освітою, має перевищувати середній рівень оплати праці в інших галузях економіки. В цій же роботі проілюстровано табличними даними, що розвинених країнах спостерігається саме така ситуація, в якій відносні рівні оплати праці викладачів та науковців в кілька разів перевищує інші професії. Так, на початку 2000-х років у США заробітки вчителя старших класів середньої школи у 1,8 разів перевищували рівень оплати праці в промисловості, а викладача вищої школи — у 2,6 разів. У Німеччині аналогічний показник становив: для вчителя середньої школи — 2,2 разів, для викладача вищої школи — 1,9 разів. А в статті М. Савчина [24] йдеться про обов'язки держави у сфері академічних свобод, а саме підтримку інфраструктури вищих шкіл, університетів та наукових закладів; адекватне бюджетне фінансування цих установ; здійснення контролю за якістю навчальних програм шляхом їх акредитації; сприяння впровадженню інновацій у освітній процес та реалізації результатів наукових досліджень. На думку автора, з яким ми цілковито погоджуємося, важливою складовою цього процесу є повага до гідності людини, яка має право на вільний розвиток своєї індивідуальності, захист результатів свого наукового пошуку, що забезпечується належними правовими гарантіями. Привертає увагу й робота С. Давимукі [2], де наголошено, що України в сучасних умовах необхідно більше покладатися на виробництво власної зброї, а для цього належить оперативно реформувати ОПК у напрямі створення сучасної науково-технологічної і виробничої бази оборонної промисловості, яка давала б змогу забезпечити потреби сил оборони у високотехнологічному ОВСТ (озброєння, військова і спеціальна техніка), а також відігравала роль технологічного лідера серед інших галузей промисловості України. Для цього потрібно сформувати багаторівневу інноваційну екосистему України, яка б активізувала інноваційну діяльність ОПК країни. Усе це передусім потребує концептуального осмислення та методологічного та практичного вирішення цього питання. Також цікавою для теми нашого дослідження є праця С. Майданюк і колег [12], у якій дискутуються економічні проблеми війни. Опрацьовано й низку документів нормативно-правового гатунку [16—23].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є комплексна оцінка факторів, які впливають на реалізацію варіантів імплементації нормативно-правових інновацій у системі організації науково-дослідницької та освітньо-виховної роботи ЗВО України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний простір безпеки дедалі більше перетворюється на поле не лише військових, а й ідеологічних та інформаційних битв. Російсько-українська війна першою в XXI столітті на практиці показала масштаби їх руйнівних можливостей. Україна як держава з середньо-світовими територіальними та людськими ресурсами сьогодні протистоїть прямій військовій агресії та багатоаспектній гібридній війні проти неї диктаторського режиму країни, яка загарбала як спадкоємниця Орди близько 1/7 територіальних та мінеральних ресурсів усієї планети. Досвід У. Черчилля та керованої ним Великобританії указує, що Україна буде здатна більш ефективно протистояти військовій агресії та гібридній війні проти неї московського диктаторського режиму в тому випадку, коли буде воювати з ворогом як команда воїнів-громадян — громадян, об'єднаних та згуртованих у команду однодумців одним темпом розвитку, справедливим розподілом і труднощів, і втрат, і здобутків, і матеріального забезпечення та мотивування. Єдність багатоетнічної політичної нації України і як цілого, і як сукупності мереж громадян, які об'єднані спільними справами, завданнями, моральними принципами та матеріальними інтересами особливо важлива в умовах викликів "третьої світової гібридної війни". Ці виклики можна згрупувати у класи: морально-психологічні виклики; науково-технологічні виклики темпів розвитку виробництва українського озброєння та засобів захисту від ворожого озброєння; економічні виклики відтворення основних галузей національного господарства; забезпечення темпів відтворення людського потенціалу ЗСУ; розширення бази довіри до української держави та бази підтримки збройної та інтелектуально-психологічної боротьби за державність; збереження та розширення бази довіри до країни та суспільства України зі сторони міжнародних партнерів; збільшення продуктивних можливостей національної системи науки та вищої освіти.

У цьому контексті нами досліджено сукупність зв'язків між викликами та ризиками розвитку сучасних тенденцій зменшення міжнародної підтримки України (поставки озброєння, грантів та кредитів на підтримку державного бюджету й стабілізацію економіки України). Проаналізовано: 1) нормативно-правовий матеріал, який окреслює завдання Кабінету Міністрів України та міністерств, зокрема, Міносвіти України щодо засобів планування компенсації вищевказаних втрат на основі розвитку національної науки та технологій, зокрема, організаційних технологій; 2) матеріали й публікації про пілотні проекти та пріоритети розвитку надсучасних технологій у сфері озброєння, що повинні перебувати у фокусі потреб та завдань актуалізації тематики робіт науково-педагогічних працівників (НПП); 3) нормативно-правові акти, що є основою регулювання виробничої діяльності науково-педагогічних та педагогічних працівників системи вищої освіти України. Дослідження здійснене з використанням загальнонаукових методів (логічного, системного, структурного, функціонального), а також апробованих спеціальних методів управлінського, політичного та правового аналізу і прогнозування й інших, що дало змогу з'ясувати сутність дослід-

жуваного феномену, охарактеризувати його складові. За допомогою порівняльно-правового методу виокремлені особливості формування системи мотивацій науково-дослідницької діяльності НПП у сучасних умовах соціально-економічної деградації та викликів комплексної гібридної війни.

На основі дослідження цілої низки публікацій в академічних виданнях, в друкованих засобах масової інформації, в соціальних мережах, в особистих комунікаційних мережах академічного, освітнього, суспільно-політичного та громадського середовища нами встановлено: в Україні почало формуватися розуміння викликів кардинальної трансформації організації та управління науково-дослідницькими комплексами національних ЗВО; зміст цих викликів: розв'язання комплексного завдання створення у ЗВО України активного та продуктивного середовища генерування нових знань і цінностей.

Базовим підходом до вирішення завдань, які генеруються цим викликом, можливе лише відповідної макросистемної управлінської технології відповідальним розпорядником та виконавцем, тобто Кабінетом Міністрів України. Орієнтовна оболонкова структурно-функціональна модель такої технології — це макросистемне організаційне проектування. В першому наближенні воно повинно вирішувати питання класичного управлінського циклу: "передбачення — прогнозування — планування — організація — розпорядження — мотивування — контроль — оцінювання" важливості результатів.

Наголосимо на найважливішій умові ефективності макросистемного організаційного проектування в системі Міносвіти та Міноборони: вартість послуг ієрархічних ланок бюрократичних посередників не повинна перевищувати вартість затрат інтелектуального потенціалу, людського капіталу, затрат часу та зусиль базових виробників основних блоків цінності наукового та інноваційно-технологічного продукту. При макросистемному організаційному проектуванні необхідно враховувати наступні чинники:

А. Ефективність сектору оборони та безпеки держави визначається: 1) технічними перевагами; 2) міцністю багатолістного простору суспільного світогляду, єдності ціннісних орієнтирів і здатності протистояти багатоманітним варіантам ворожих інформаційних, ідеологічних та культурних впливів.

Б. Заклади вищої освіти в умовах війни набувають ролі не лише кузні фахівців, але й центрів вироблення й трансляції консолідуючих наративів, що формують міцний імунітет нації проти спроб розколоти громадянське суспільство.

В. Відповідальність університетів охоплює декілька ключових завдань: дослідження інструментів ідентичнісного впливу агресора, розробка навчальних програм із дисциплін патріотичного виховання та медіаграмотності, підготовка викладацьких кадрів із компетенціями у сфері інформаційної безпеки й пропаганди державних ідеалів. Саме у стінах академічних спільнот закладаються основи світогляду нових кадрів сектору безпеки — фахівців, здатних не лише володіти сучасними технологіями, а й відстоювати національні цінності на інформаційному та психологічному фронтах.

Г. В умовах гібридних викликів сучасної війни університети стають не просто освітніми майданчиками, а стратегічними хабами, які мають синхронно працювати у двох ключових сферах: 1) розробка нових технологій і технічних рішень для оборонної промисловості; 2) ідеологічне, інформаційне та психологічне протистояння інструментам гібридної війни.

Д. Тільки комплексний підхід університетів до розробок та проєктів у цих двох сферах здатен забезпечити не просто реакцію на виклики гібридної війни, а створить проактивний щит, що поєднує технічну перевагу зі стійкістю національного духу та колективної свідомості.

Наукові та науково-педагогічні працівники ЗВО всіх спеціальностей мають пам'ятати та турбуватися про зміцнення своєю працею та розробками сфери оборони та безпеки країни в умовах багаторівневої гібридної війни із домінантною компонентою використання потужних смертоносних систем сучасного озброєння. Гібридна війна проти України передбачає підступне (проте часто результативне для ворога) використання ідеологічних диверсій, психологічних атак і фомування атмосфери фрустрації та страху.

При цьому НПП політологічного, філологічного, історичного, управлінського, соціологічного, психологічного та педагогічного сегменту наукової спільноти ЗВО основну увагу здатні ефективно спрямувати на завдання забезпечення ідеологічної, політичної, етнополітичної, психологічної та управлінської складової національної безпеки та оборони. НПП технічного, інженерного, фізико-технічного, хіміко-технологічного, математичного, інформаційно-технологічного сегменту можуть включитися в проєкти сприяння розвитку секторів безпосередньо оборонної промисловості.

Беззаперечно, в умовах російсько-української війни неабияк зростає потенційна роль університетів і академічних факультетів у підтримці України в її державницькому поступі. Університети України в умовах повномасштабної війни можуть стати не лише осередками освіти, а й стратегічними партнерами держави в боротьбі за свободу, незалежність і майбутнє країни. Академічні спільноти уже частково ефективно виконують важливу функцію у науковому, гуманітарному, технічному, інформаційному й медичному забезпеченні держави. Особливо значущим є внесок окремих факультетів, які в умовах війни адаптували свої можливості до потреб Збройних сил України, державних інституцій та суспільства загалом.

У наш час важких викликів зростає необхідність стратегічних підходів до можливостей підтримки державою та її відповідальними органами (Міносвіти, Міноборони, Мінстратегпрому) університетів та інши закладів як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі. Звичайно, можна спростити цю проблему до імітаційного примітивізму, надавати перевагу рекламі волонтерської роботи, дрібним донатам, виготовленню простих дронів та ін. Це теж можливо, а на початкових етапах війни було і надважливо. Але сьогодні, у час найвищої напруги боїв на лінії зіткнення та боїв за створення власного сучасного оборонного потенціалу цього вже мало. Зокрема, враховуючи те, що США періодично оголошує про призупинення постачання сучасної зброї [25].

У цьому ж контексті необхідно звернути увагу на інші загрозові обставини, про які пише патріотична преса. Але кількість вираження антипатріотичної поведінки певних верств населення зростає. Наведемо лише два приклади. "Компанія молодих хлопців на дорогах автомобілях активно демонструє зухвалу антипатріотичну поведінку, публікуючи відео своїх розваг у соцмережах. На одному із таких записів видно, як вони перекривають рух у центрі міста. Особливе обурення викликало відео, де молоді люди дуже голосно транслюють пропутінську пісню "Я русский", проїжджаючи біля меморіалу загиблим воїнам" [14]. Наступний приклад. Вітчизняний автопарк люксових автомобілів продовжує зростати високими темпами [6] і такими ж високими темпами відбувається зубожіння науково-педагогічних та педагогічних працівників. І це в той час, коли претендент на посаду Президента України В. Зеленський в 2019 р. дав передвиборчу обіцянку подолати соціальну несправедливість та забезпечити номінал заробітної плати педагогів у обсязі 4000 доларів США. Не допомагаючи главі держави виконати свої виборчі обіцянки, бюрократичний апарат фактично підриває можливості його повторного обрання. В цьому зв'язку, ті керівники які уповноважені державою відповідати за розвиток потенціалу освіти зобов'язані звернути увагу на нагальну потребу забезпечення відтворення рівня життєздатності й творчої працездатності ПП та НПП.

У проблематиці результативного функціонування та розвитку виробничо-технічного, технологічного, інтелектуального, когнітивного і трудового потенціалу української політичної нації та української економіки багато граней. Але базовими є: 1) розвиток інтелектуального потенціалу та сучасних технологій з одного боку; 2) забезпечення соціальної справедливості та справедливої оцінки інтелектуального та трудового вкладу. Макросистемне організаційне проєктування (МСОП) на основі ресурсів Міносвіти, Міноборони, Мінстратегпрому проведене, наприклад, "Проєктом центром управління наукою та технологічними розробками" Кабінету Міністрів України було б здатне на базі ресурсів університетів реалізувати низку можливих пріоритетних проєктів. У фокусі завдань МСОП наведемо короткий орієнтовний перелік найпростіших напрямів актуальної роботи науково-педагогічних колективів із залученням та розвитком потенціалу здобувачів всіх трьох рівнів вищої освіти в секторах безпеки і оборони держави у проєкції на спеціалізації "класичних" факультетів є пріоритетні напрями наукових досліджень, які фінансуються за рахунок коштів державного бюджету [19]:

1. Біологічні факультети. Дослідження біозагроз, токсинів, біологічної зброї; розробка компонентів біотехнологій для потреб Збройних сил України (наприклад, виробництво біополімерів, біопального); екологічний моніторинг територій, забруднених внаслідок воєнних дій та розробка інструментів їх очистки; відновлення екосистем на деокупованих територіях.

2. Фізичні факультети. Розробка приладів і сенсорів для виявлення мін, дронів, засобів РЕБ, дослідження матеріалів для бронезахисту та військового спорядження, фізичне моделювання процесів, що стосуються безпеки і оборони (вибухи, ударні хвилі тощо).

3. Хімічні факультети. Аналіз і нейтралізація хімічних речовин, що можуть використовуватися як зброя; напрацювання в сфері компонентної розробки умов для нових вибухових речовин, палив, мастил, засобів очищення, а відповідно й засобів індивідуального захисту (протигази, сорбенти); проведення експертизи зразків після обстрілів та атак (отруйні речовини, залишки боеприпасів).

4. Медичні факультети. Підготовка медиків для фронтових та тилових госпіталів; розробка інноваційних методів лікування бойових травм, вивчення впливу війни на здоров'я населення; організація телемедицини для зон бойових дій тощо.

5. Інженерно-технічні факультети. Створення нових типів безпілотників, роботизованих систем, систем відеонагляду, розробка економних, але сильних фортифікаційних споруд, мобільних генераторів, польових систем, ремонтних комплексів для військової техніки, розробка нових інженерних рішень для ЗСУ, технології розминування та виявлення мін.

6. Факультети економіки, менеджменту та бізнесу. Моделювання економічних наслідків воєнних дій, розробка систем адекватної оплати праці та матеріального стимулювання праці різних категорій населення, ефективне прогресивне оподаткування багатих, розробка стратегій відновлення економічного потенціалу підприємств та галузей національного господарства в умовах ресурсних викликів війни, консалтинг для державних органів щодо бюджетної політики в умовах війни, моніторинг впливу санкцій на економіку агресора, розробка стимулюючих механізмів залучення іноземної допомоги, грантів та інвестицій.

7. Факультети математики та кібернетики. Захист даних, алгоритми шифрування, моделювання військової логістики, постачання, обробка супутникових даних, створення програм для військового аналізу, робота з Big Data для потреб розвідки та безпеки, алгоритми автономного збору й аналізу мережевого трафіку в польових умовах; факульт для виявлення та нейтралізації ворожих цифрових загроз; проектування медичних модулів із автоматичним управлінням евакуацією поранених; інтегрувати last-mile таргетинг за допомогою комп'ютерного зору та швидкого оновлення карт місцевості в системи доставки матеріалів у безпосередню зону бойових дій.

8. Філологічні факультети та факультет журналістики. Розробка та впровадження проектів протидії фейкам і антидержавній пропаганді, аналіз дезінформації, підготовка фахівців із комунікації та диспутів для формування середовища культурного спротиву ординським наративам, зміцнення національної ідентичності багатоетнічного соціуму через державну мову, поглиблене вивчення іноземних мов для розширення комунікаційних можливостей в роботі з міжнародними донорами, розробка проектів комунікаційних кампаній на внутрішню та зовнішню аудиторію.

9. Факультети суспільних наук та публічного управління. Спеціальності: соціологія і соціальна робота, політологія, публічне управління, психологія повинні спрямувати дослідницький потенціал для розробки проектів оптимізації управлінських процесів; розробки гуманітарних аспектів антикризових стратегій розвитку,

дослідження суспільних настроїв та виявлення негативних тенденцій, розробки проектів соціальної підтримки армії, допомоги потерпілим, роботи з психологічної підтримки біженців і військових, аналізу соціальної згуртованості, розробки стратегій національної єдності, оцінювання загроз політичної стабільності тощо.

Перелік повноцінних потенційних можливостей університетів та їх спеціалізованих факультетських підрозділів можна продовжувати. Разом із тим, доцільно врахувати режим доцільної секретності. Але вже назване може свідчити про важливі виклики залучення вищої школи до підвищення військової спроможності України, Це дозволить відстояти нашу державну незалежність у війні з російським агресором та збереже життя багатьох громадян України. Адже, українські університети при розумному макросистемному управлінні можуть бути центрами експертиз, інновацій та гуманітарної допомоги, формувати публічну думку та сприяти інформаційній стійкості, готувати якісні кадри — фахівців для відбудови України після війни.

Важливо, і бюрократичному апарату, і педагогам та науковцям безперечно усвідомлювати, що сучасні університети — це не тил, а інтелектуальний фронт України. Адже, в технологічному плані "третя світова гібридна війна" — це змагання технічних новацій, управлінських інновацій, робота на випередження в освоєнні нових типів індустрії, зокрема ідустриальних комплексів керованих штучним інтелектом. А в плані технологій впливу на суспільну свідомість "третя світова гібридна війна" — це розробка та застосування схем і технологій психотропного впливу на організаційно-управлінську систему, на групову свідомість, на підсвідомість окремого індивіда, сім'ї, родини чи "професійної спільноти" або економічного "клану". Саме в такому ключі внесок університетів у боротьбу за свободу й незалежність України є неоціненним і багатограним. А академічна спільнота повинна генерувати та мобілізувати знання, науку, волонтерство й думки та сподівання молоді країни заради перемоги та майбутнього.

Також важливою складовою циклу макросистемного проектування є базові питання соціальної справедливості, соціальної відповідальності та ефективної (але знову ж таки) справедливої системи матеріальної мотивації й морального стимулювання персоналу. В цьому контексті, не першочерговим, але дуже важливим фактором фокусування інтелектуального та емоційного потенціалів НП, НПП та ПП є відношення місячної ставки заробітної плати (і, відповідно, щорічного доходу) працівників до рівня тих щорічних доходів, які необхідні для повноцінного відтворення як трудового інтелектуального потенціалу працівника, так і забезпечення умов життя (виживання) його сім'ї. Це є особливо важливим через те, що кількість "чистих" наукових працівників у ЗВО України на даний час катастрофічно скоротилася (за рахунок гіперболічного темпу старіння кадрів скорочується й Національна Академія Наук України). Законодавцем та Урядом наприкінці 2024 року це вже було помічено, і як наслідок — були впроваджені досить релевантні державно-управлінські дії. Результатом стало прийняття Закону України "Про внесення змін до деяких законів України щодо підтримки наукової роботи в закладах вищої освіти" [18].

Проте його імплементація у "тіло" жорстко бюрократизованої організаційно-управлінської системи в багатьох ЗВО відбувається наразі суперечливо або гальмується повністю. Це частково пояснюється і тим, що виробничий процес діяльності педагогічних та науково-педагогічних працівників ЗВО у нормативно-правовому полі регламентовано дещо мозаїчним чином. Це часто формує умови для неоднозначного тлумачення бюрократичним апаратом ЗВО порядку та принципів матеріального стимулювання діяльності НПП та ПП, що перешкоджає встановленню такого порядку, який дійсно буде стимулювати наукові пошуки та науково-практичні розробки не симулякрів, а саме талановитих винахідників і розробників продукту нової вартості та цінності.

З метою логічної алгоритмізації процесу "пояснення — розуміння — застосування" системи оплати та стимулювання праці НПП і ПП нам необхідно комплексно дослідити всю мозаїчну картину полотна нормативно-правового регулювання цієї системи. Це потребує встановлення логічних зв'язків відповідності між такими шкалами та параметрами вимірювання: тижневе педагогічне навантаження ПП та НПП, нормативно передбачена кількість робочих тижнів на навчальний рік, ставка аудиторних годин навантаження ПП та НПП, тижневий робочий НПП і ПП, робочий час НПП та ПП за навчальний рік.

У якості першого кроку алгоритму розпізнавання образу "робочий час ПП та НПП" доцільно детально уточнити нормативно встановлену базову кількість робочих тижнів на рік для ПП та НПП. У Постанові Кабінету Міністрів України [21] встановлюють для педагогічних та науково-педагогічних працівників ЗВО право на щорічну основну оплачувану відпустку тривалістю 56 календарних днів. Отже навчальний робочий рік викладача становить 10 місяців. Це 42 тижні. При цьому, на законодавчому рівні в 2024 році було підтримано політику зменшення навчального навантаження з чинних 600 годин до 400-500 годин у рік, залежно від обсягу наукової роботи, що виконує НПП, а ведення обліку годин наукової роботи НПП покладено самостійно на ЗВО в межах своєї автономії. Законодавчо визначаються й межі (у відсотках) співвідношення трьох основних компонентів посадових обов'язків викладача: наукової, навчальної та організаційно-методичної роботи для стимулювання наукової роботи в університетах та можливості проводити наукову роботу в обсязі не менше ніж 30% свого оплачуваного робочого часу і обмеження навчального навантаження до 30% загального робочого часу [7]. Внутрішні документи ЗВО більш конкретно деталізують порядок планування, розподілу та обліку годин за видами занять (лекції, семінари, практичні тощо).

Педагогічне навантаження виміряне в аудиторних годинах передбачає 18-годинну тижневу ставку аудиторних годин. Основою "мікроекономічного" розрахунку оплати праці ПП законодавцем у вище вказаних нормативно-правових актах спочатку було обрано "аудиторні години" (або "академічні години" роботи ПП). Ця базова одиниця виміру праці формує такий "мезоекономічний" показник як помісячна "ставка оплати" й "макроекономічний" показник як щорічний дохід за основ-

ним місцем роботи ПП за рік. Сумарну щорічну робочих годин реально затраченого фізичного часу ПП регламентують такі законодавчі акти: "Кодекс законів про працю України" [9], про нормальну (40 год.) і скорочену тривалість робочого тижня, ЗУ "Про освіту" [22] (ст. 22, 24), ЗУ "Про повну загальну середню освіту" (ст. 50) [22], що гарантує скорочений робочий час для ПП 36 годин на тиждень та 18-годинну тижневу ставку аудиторних годин, ЗУ "Про вищу освіту" (ст. 5) [16], що узаконює для ПП ЗВО тижневий сумарний фізичний робочий 36 годин/тиждень та максимум аудиторного навантаження — 30 % від робочого часу (тобто ? 600 год/рік).

Це відповідає і простим "алгоритмічним розрахункам": $36 \cdot 0.3 \cdot 42,5 = 454$ аудиторних годин на рік. Тому цілком логічно навіть чиновникам, які керують науково-педагогічним та науковим процесом у ЗВО визнавати, що НПП мають такі ж законні права на роботу та відновлення, як і педагогічні працівники ПП. Але вони мимоволі хочуть знайти спосіб обійти Закони України, які регламентують обсяг робочого фізичного часу НПП, оскільки ці закони їм здаються неправомірними. Але ж і бюрократія у ЗВО піклується про державні інтереси. У чому ж тоді джерело смислового колапсу бюрократичного апарату управління діяльністю ЗВО? Воно полягає в тому, що чиновники підсвідомо акцентують свою увагу на тому, що НПП мають наукові звання та наукові ступені й, відповідно, отримують певні надбавки до заробітної плати. І бюрократія ці надбавки підсвідомо трактує як оплату за наукову роботу (але їх отримують і ПП у середніх школах, чи в закладах позашкільної освіти, якщо мають науковий ступінь). У той же час, бюрократи поки що уперто вважають доцільним не враховувати той факт, що навіть із доплатами за звання доцента та за науковий ступінь доктора наук зарплата НПП становить близько 15 тисяч гривень на місяць. У той час коли середні витрати на життя та відтворення працездатності (трудового потенціалу) в містах обласного значення становить близько 30 тисяч грн.

Для кращого усвідомлення як бюрократами, так і власне ПП та НПП, професійного аспекту затрат реального фізичного часу, необхідного для забезпечення ставки 600 годин аудиторного навантаження доцільно ввести такі допоміжні системні поняття: лекційно-презентаційного фізичного часу та організаційно-контрольного фізичного часу семінарських (практичних) занять. У таких термінах можна адекватно говорити про реальний фізичний час, необхідний на проведення лекції та реальний фізичний час, використаний ПП та НПП на самопідготовку до лекції з вивченням нових тенденцій та публікацій, врахуванням смислових змін, підготовку або оновлення презентованого матеріалу. Цей процес займає у 2 рази більше реального фізичного часу ніж фізичний аудиторний час власне презентації лекції. За нашими оцінками 300 годин презентаційного лекційного часу потребують ще 600 годин фізичного часу забезпечення якості презентацій. Це разом складає 900 годин фізичного часу.

Оцінимо обсяг організаційно-контрольного фізичного часу, необхідного для розробки, оновлення завдань, розробки тестів і контролю та оцінювання письмових робіт студентів. Виходимо з того, що мінімально

на перевірку письмової роботи студента треба 6 хвилин = 0.1 години. При складі групи 10 студентів це складає 1 годину. Таким чином, 300 годин аудиторних практичних занять вимагають як мінімум ще 300 годин затрат фізичного часу НПП на їх забезпечення. В результаті сумарні за навчальний рік затрати реального фізичного часу викладача складають 1500 годин, що дійсно є граничним обсягом відповідно і до нормативів "(Кодекс законів про працю України", гл. IV, ст. 50-53, 57) [9] і до нормативів ЗУ "Про освіту", ст. 22, 24) і до нормативів ЗУ "Про вищу освіту" [16; 22].

Ця проблема була уявлена розробниками ЗУ "Про внесення змін до деяких законів України щодо підтримки наукової роботи в закладах вищої освіти" № 19, ст. 57 [18]. У цьому зв'язку у статті 56 частину першу після слова "науково-педагогічних" доповнено словами "і педагогічних", абзац третій частини другої викладено в такій редакції: "Не менше 30 відсотків робочого часу науково-педагогічного працівника на навчальний рік становить наукова робота. Максимальний обсяг навчальної роботи на одну ставку науково-педагогічного працівника не може перевищувати 30 відсотків робочого часу, а педагогічного працівника — 60 відсотків робочого часу на навчальний рік"; 30 відсотків від фізичного робочого часу 1500 годин — це 450 фізичних робочих годин. Таким чином, Закон України "Про внесення змін до деяких законів України щодо підтримки наукової роботи в закладах вищої освіти" адекватно оцінив спеціальні (аудиторні) та загальні затрати часу на виробничу діяльність ПП та НПП. Законодавець передбачив оплату за наукову роботу НПП через перерозподіл частки оплачуваного робочого часу, яке відповідає зменшенню ставки аудиторних годин із 600 до 450. Проте, у зв'язку з тим, що законодавець увів без попереднього правового роз'яснення фактично новий у цій сфері нормативно-правовий термін "відсотки робочого часу на навчальний рік", бюрократи ще не зрозуміли (або не захотіли зрозуміти) нове поняття "робочий час на навчальний рік". Але і НПП та ПП, і бюрократичному апарату треба чітко усвідомити, що "аудиторна година" є лише вершиною піраміди робочих годин, необхідних для проведення аудиторної години. Це як робота пілота літака: літає годину, а підготовка до польоту займає 7 годин.

Законодавцям доцільно врахувати, що нечіткість трактування надає можливість бюрократам тлумачити неоднозначним чином норми нового закону, який фактично дійсно планово передбачав для НПП розподіл 600 аудиторних годин загального фонду ставки заробітної плати на дві складові: 1) на педагогічну роботу до 450 ставок; 2) 150 годин наукової роботи ставки зарплати. Разом із тим, законодавцям варто встановити і оптимально стимулюючу тарифну сітку: зарплата перших керівників ЗВО повинна бути 0,8—0,7 зарплати (доходів) міністра, а заробітна плата доцента 0,7 зарплати перших керівників ЗВО. Поряд із вирішенням проблеми адекватного матеріального винагородження, співставного з рівнем затрат на відновлення виробничого трудового потенціалу НПП в умовах стрімкого росту цін, трудовий колектив та керівництво ЗВО повинні розв'язувати проблеми формування запиту на виробництво, потрібного для обороноздатності України наукового та

інтелектуального продукту. При цьому треба одночасно звертати увагу на декілька напрямів інтелектуальної та виробничої активності.

До пріоритетних напрямів інтелектуальної та виробничої активності насамперед слід віднести: 1) встановлення зв'язків із реальними споживачами розробок, спрямованих на сектор оборони та національної безпеки держави; 2) діяльність, спрямовану на отримання грантового фінансування від міжнародних партнерів, яка здатна сприяти розширенню та зміцненню виробничо-матеріальної бази ЗВО. Звичайно, для встановлення та зміцнення зв'язків із закордонними університетами та закордонними науково-дослідними установами, громадсько-політичними організаціями вагомим фактором є напрацювання НПП ЗВО, представлені в міжнародних наукометричних базах: Scopus, Web of Science та деяких інших. Разом з тим, тотальна "скопунізація" системи оцінювання напрацювань багатьох сегментів діяльності НПП є недоцільною. По-перше, проблеми української економіки, управління суб'єктами промисловості, проблеми системи публічного управління, питання розвитку територіальних громад не є дійсно цікавими для провідних наукових видань Заходу. По-друге, провідні західні університети оплачують публікації своїх співробітників у провідних та дорогих наукових виданнях із метою рекламування досягнень своїх університетів для потужних міжнародних корпорацій, які є донорами цих університетів та виробляють із ними спільний реальний продуктивний бізнес. А ті видавництва, у які здатні потрапити українські вчені: економісти, фізики, інженери, фахівці управління, біологи, математики, є більш дешеві. Адже ці видавництва — проєкти іншого бізнес-класу: живуть на кошти за оплату від публікацій від малозабезпечених авторів, які хочуть отримати гранти. Дещо інша ситуація з наукометричними виданнями у сфері медицини та екології, де унікальність та новизна дослідження не настільки різко залежить від загального цивілізаційного та економічного розвитку країни походження, проживання та праці авторів публікацій. І в той же час розробки в сфері технологічних наук, фізики, військових наук можуть мати статус секретності або інформації з обмеженим доступом та їх просто недоцільно публікувати в Scopus, Web of Science.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Університети та інші заклади в умовах повномасштабної війни та посиленні гібридної агресії проти фундаменту та середовища відтворення державності України при добросовісному та розумному макросистемному управлінні усе більше могли б ставати ефективними центрами продукування технологічних інновацій і модернізації продукції військового та подвійного призначення. І в той же час, гуманітарний та соціогуманітарний блоки діяльності університетів мають потенційні можливості стати осередками генерування систем формування патріотичної публічної думки, відтворення інформаційної стійкості та соціо-психологічної безпеки основ державності.

Не можна применшувати сьогодні і педагогічне завдання ЗВО: готувати якісні кадри, придатні як для ро-

боти з технічними та технологічними системами, так і до роботи з соціогуманітарними системами в умовах викликів та загроз московської гібридної агресії та паралельної повномасштабної війни. Тотальної війни усіх родів військ Московії яка сьогодні ракетами, БПЛА й керованими авіабомбами безжально знищує цілі райони міст і сіл нашої держави. Одночасної з цим же психотропної гібридної війни, яка намагається знищити психотип українця-державника різноманітними психотропними прийомами та апеляціями до "нової" соціальної несправедливості, перетворюючи частину українців та української бюрократії у "ждунів".

Законодавцям доцільно врахувати, що нечіткість трактування дефініцій надає можливість бюрократам тлумачити неоднозначним чином норми нового закону, який фактично дійсно планово передбачав для НПП розподіл 600 аудиторних годин загального фонду ставки заробітної плати на дві складові: 1) на педагогічну роботу до 450 ставок; 2) 150 годин ставки зарплати наукової роботи (це приблизно 3,5 тисячі гривень на науковця дослідника в місяць). Разом із тим, законодавцям необхідно встановити оптимально стимулюючу тарифну сітку в системі вищої освіти та науки: зарплата перших керівників ЗВО повинна бути 0,8 — 0,7 доходів міністрів, а зарплата доцента — 0,7 зарплати перших керівників ЗВО. Для результативної командної роботи необхідно постійно відновлювати баланс між усіма сходами суспільної ієрархії в усіх професійних спільнотах.

Необхідно постійно відновлювати баланс між усіма сходами суспільної ієрархії в усіх професійних спільнотах. Диспропорція доходів підриває єдність і породжує недовіру там, де очікується єдність та стійкість. Наша сила — у прозорих стимулюючих ініціативу "правилах гри" з ненульовою сумою, рівних можливостях та взаємній повазі гравців. Лише тоді, коли кожен науковець, педагог, ректор, суддя, прокурор, міністр і прем'єр-міністр відчуватиме власну цінність на основі реалістичних пропорцій щорічного доходу, ми зможемо вистояти під час випробувань військової агресії "рашистської імперії". Такий гармонізований підхід демонструє повагу до внеску кожного фахівця й усуває відчуття непропорційних бюрократичних привілеїв, які бюрократично виникають за рахунок причетності до влади та зручної імітації ефективності результатів управління наукою.

Одночасно із вирішенням проблеми адекватного матеріального винагородження, співставного з рівнем затрат на відновлення виробничого трудового потенціалу НПП в умовах стрімкого росту цін, трудові колективи, керівництво ЗВО, керівництво Міносвіти та кореспондованих інших міністерств на базі технології "макросистемного організаційного проектування" повинні розв'язувати проблеми формування у кожного науковця інтересу до запиту на виробництво потрібного для обороноздатності України наукового та інтелектуального продукту. При цьому треба комплексно звертати увагу на всі (і техніко-технологічні, і гуманітарно-психологічні) актуальні напрями інтелектуальної та виробничої активності ЗВО України, які необхідно інтенсивно розвивати як відповідь на виклики "третьої світової гібридної війни".

Література:

1. Горбулін, В. П. Світова гібридна війна: український фронт / Нац. ін-т стратег. дослідж.; за заг. ред. В. П. Горбуліна. Київ: [НІСД], 2017. 494 с.
2. Давимука, С. А. Інноваційна екосистема оборонної промисловості України: концептуальні засади та практика формування. Регіональна економіка. 2024. 1: 111. URL: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-1-7>
3. Дерев'яно, С. Гібридна війна: інформаційно-безпековий вимір. Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія. 2024. 18: 101—113.
4. Дібікова, Ю. С. Інформаційна складова гібридної війни: українські реалії. Сучасне суспільство: політичні науки, соціологічні науки, культурологічні науки. 2024. 2 (25): 25—36.
5. Дугінець, Г. В., Ніжейко, К. А. Особливості розвитку міжнародного ринку озброєння в XXI столітті. National Security Law and Economics. 2024. 1: 61—71. URL: <https://security-journal.nasbu.edu.ua/index.php/nbpe/article/view/18>
6. За час війни українці імпортували елітні авто на 55 мільярдів. BIGMIR. 2025. URL: <https://auto.bigmir.net/ua/autonews/10093345-za-chas-vijni-ukrayintsi-importovali-elitni-avto-na-55-milyardiv>
7. Зменшення навчального навантаження на викладачів і дебіурократизація МОН: результати засідання ВПУ. Міністерство освіти і науки України. 2024. 6 червня. URL: <https://mon.gov.ua/news/zmenshennia-navchalnoho-navantazhennia-na-vykladachiv-i-debiurokratyzatsiia-mon-rezultaty-zasidannia-vru>
8. Кіндратець, О. М., Сергієнко, Т. І. Особливості формування ідентичності українців в умовах гібридної війни. Politicus. 2021. 1. URL: http://politicus.od.ua/1_2021/6.pdf
9. Кодекс законів про працю України (КЗпП). 2025, гл. IV (ст. 50-53, 57). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
10. Козинець, А. Мотивація науково-педагогічних працівників: досвід європейських країн. Modeling the development of the economic systems. 2024. 4: 218—222. URL: <https://mdes.khmn.edu.ua/index.php/mdes/article/view/475/471>
11. Левчук, О. Тенденції у розвитку ОПК України та здійснення оборонних закупівель в умовах відбиття збройної агресії РФ проти України. Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень НУОУ імені Івана Черняхівського. 2024. 2 (81): 34—40. URL: <http://znp-cvds.nuou.org.ua/article/view/311370/302586>
12. Майданюк, С., Марина, В., Потетюєва, М., Клімова, І. Економічні аспекти війни та конфліктів. Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми. 2025. 4: URL: https://www.researchgate.net/publication/391995943_EKONOMICNI_ASPEKTI_VIJNI_TA_KONFLIKTIVECONOMIC_ASPECTS_OF_WAR_AND_CONFLICTS/fulltext/6830148e026fee1034fa55f7/EKONOMICNI-ASPEKTI-VIJNI-TA-KONFLIKTIVECONOMIC-ASPECTS-OF-WAR-AND-CONFLICTS.pdf?origin=scientificContributions
13. Монастирська, Г. В. Система оплати праці в НАН України: стратегія і особливості реформування. Вісник

Національної академії наук України. 2019. 10: 51—62. URL: <https://visnyk-nanu.org.ua/ojs/index.php/v/article/view/523>

14. Неповнолітні "мажори" провокують скандал у центрі Києва: чиї це діти. СТОПКОР. 2025. URL: <https://www.stopcor.org/ukr/section-suspilstvo/news-perovnolitni-mazhori-provokuyut-skandal-u-tsentri-kieva-10-01-2025.html>.

15. Плїшка, Т. П. Оплата праці науково-педагогічних працівників: український та світовий досвід. Університетські наукові записки. 2017. 61: 154—167.

16. Про вищу освіту: Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР). 2014. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>

17. Про відпустки: Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР). 2000. № 2073-III від 02.11.2000. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-14#Text>

18. Про внесення змін до деяких законів України щодо підтримки наукової роботи в закладах вищої освіти: Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР). 2025. № 19, ст. 57. URL: <https://precedent.ua/3791-20>

19. Про внесення змін до деяких законів України щодо пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки та інноваційної діяльності: Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР). 2024. № 3, ст.21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3534-IX#Text>

20. Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 14 квітня 1997 р. № 346 і від 14 червня 2000 р. № 963: Постанова Кабінету Міністрів України від 11 лютого 2025 р. № 143. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-2025-%D0%BF#Text>

21. Про затвердження Порядку надання щорічної основної відпустки тривалістю до 56 календарних днів керівним працівникам закладів та установ освіти, навчальних (педагогічних) частин (підрозділів) інших установ і закладів, педагогічним, науково-педагогічним працівникам та науковим працівникам: Постанова Кабінету Міністрів України від 14 квітня 1997 р. № 346 (2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/346-97-%D0%BF#Text>

22. Про освіту: Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР). 2017. № 2145-VIII (05.09.2017), ст. 22, 24. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

23. Про повну загальну середню освіту: Закон України (Відомості Верховної Ради (ВВР). 2020. № 463-IX (16.01.2020), ст. 50. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>

24. Савчин, М. В. Академічна свобода та право індивіда на розвиток (про формування світу ідей та обмін ними). Університетські наукові записки: 69—70: 6—26. 2019. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/29264>

25. США зупинили постачання зброї Україні: тепер не буде ракет для PATRIOT і снарядів. Київ зясовує ситуацію. BBC. News Україна. 2025. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c4g8q2zxng8o>

26. Черленяк, І., Токар, М., Щуренко, Ф. Динаміка державно-управлінської актуальності проблем суспільної консолідації та соціальної солідарності в Україні.

Аспекти публічного управління. 2024. 12.3: 59—69. URL: <https://doi.org/10.15421/152438>

27. Шульська, Н. М., Зінчук, Р. С., Кевлюк, І. В. Нарадисти формування зневіри як вияв ворожої інформаційно-асихологічної операції: на матеріалі мови ЗМІ. Вчені записки: 152. 2023.

References:

1. Horbulin, V. P. (2017), *Svitova hibrydna vijna: ukrains'kyj front* [Global Hybrid War: Ukrainian Front], NISD, Kyiv, Ukraine.

2. Davymuka, S. A. (2024), "Innovative ecosystem of the defense industry of Ukraine: conceptual principles and practice of formation", *Rehional'na ekonomika*, vol.1, p.111. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-1-7>

3. Derevianko, S. (2024), "Hybrid warfare: the information security dimension", *Visnyk Prykarpat-s'koho universytetu, Seriya: Politologiya*, vol.18, pp. 101—113.

4. Dibikova, Yu. S. (2024), "The information component of hybrid warfare: Ukrainian realities", *Suchasne suspil'stvo: politychni nauky, sotsiologichni nauky, kul'turolozhni nauky*, vol. 2 (25), pp. 25—36.

5. Duhinets', H.V. and Nizheyko, K.A. (2024), "Peculiarities of the development of the international arms market in the 21st century", *National Security Law and Economics*, vol. 1, pp. 61—71.

6. BIGMIR (2025), "During the war, Ukrainians imported luxury cars worth 55 billion", available at: <https://auto.bigmir.net/ua/autonews/10093345-za-chas-vijni-ukrayintsi-importovali-elitni-avto-na-55-milyardiv> (Accessed 14 June 2025).

7. Ministry of Education and Science of Ukraine (2024), "Reducing the teaching load on teachers and debureaucratization of the Ministry of Education and Science: results of the Verkhovna Rada meeting", available at: <https://mon.gov.ua/news/zmenshennia-navchalnoho-navantazhennia-na-vykkladachiv-i-debiurokratyzatsii-mon-rezultaty-zasidannia-vru> (Accessed 2 June 2025).

8. Kindratets', O. M. and Serhiienko, T. I. (2021), "Peculiarities of Ukrainian identity formation in the context of hybrid war", *Politicus*, vol. 1, available at: http://politicus.od.ua/1_2021/6.pdf (Accessed 5 May 2025).

9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2025), "The Labor Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (Accessed 7 May 2025).

10. Kozynets', A. (2024), "Motivation of scientific and pedagogical workers: experience of European countries", *Modeling the development of the economic systems*, vol. 4, pp. 218—222, available at: <https://mdes.khmn.edu.ua/index.php/mdes/article/view/475/471> (Accessed 6 May 2025).

11. Levchuk, O. (2024), "Trends in the development of the Ukrainian defense industry and defense procurement in the context of repelling the armed aggression of the Russian Federation against Ukraine", *Zbirnyk naukovykh prats' Tsentru vojenno-strategichnykh doslidzhen' NUOU imeni Ivana Cherniakhovs'koho*, vol. 2 (81), pp. 34—40, available at: <http://znp-cvds.nuou.org.ua/article/view/311370/302586> (Accessed 6 May 2025).

12. Maydanyuk, S., Maryna, V. Potetyuyeva, M. and Klimova, I. (2025), "Economic aspects of war and con-

flicts", Sotsial'nyj rozvytok: ekonomiko-pravovi problemy, vol. 4, available at: https://www.researchgate.net/publication/391995943_EKONOMICNI_ASPEKTI_VIJNI_TA_KONFLIKTIVECONOMIC_ASPECTS_OF_WAR_AND_CONFLICTS/fulltext/6830148e026fee-1034fa55f7/EKONOMICNI-ASPEKTI-VIJNI-TA-KONFLIKTIVECONOMIC-ASPECTS-OF-WAR-AND-CONFLICTS.pdf?origin=scientificContributions (Accessed 8 June 2025).

13. Monastyr'ska, H. V. (2019), "The remuneration system at the NAS of Ukraine: strategy and features of reform", Visnyk Natsional'noi akademii nauk Ukrainy, vol. 10, pp. 51—62, available at: <https://visnyk-nanu.org.ua/ojs/index.php/v/article/view/523> (Accessed 7 June 2025).

14. STOPKOR (2025), "Underage "majors" provoke a scandal in the center of Kyiv: whose children are these", available at: <https://www.stopkor.org/ukr/section-suspilstvo/news-nepovnolitni-mazhori-provokuyut-skandal-u-tsentri-kieva-10-01-2025.html>. (Accessed 12 June 2025).

15. Plishka, T. P. (2017), "Remuneration of scientific and pedagogical workers: Ukrainian and world experience", Universytets'ki naukovi zapysky, vol. 61, pp. 154—167.

16. The Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine "About higher education", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (Accessed 12 June 2025).

17. The Verkhovna Rada of Ukraine (2000), The Law of Ukraine "About vacations", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-14#Text> (Accessed 12 June 2025).

18. The Verkhovna Rada of Ukraine (2025), The Law of Ukraine "On Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding Support for Scientific Work in Higher Education Institutions", available at: <https://precedent.ua/3791-20> (Accessed 12 June 2025).

19. The Verkhovna Rada of Ukraine (2024), The Law of Ukraine "On Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding Priority Areas of Development of Science and Technology and Innovation Activities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3534-IX#Text> (Accessed 15 July 2025).

20. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025), Decree "On Amendments to the Resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-2025-%D0%BF#Text> (Accessed 12 June 2025).

21. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025), Decree "On approval of the Procedure for granting annual basic leave of up to 56 calendar days to managerial employees of educational institutions and establishments, educational (pedagogical) parts (subdivisions) of other institutions and establishments, pedagogical, scientific and pedagogical employees and scientific workers", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/346-97-%D0%BF#Text> (Accessed 12 June 2025).

22. The Verkhovna Rada of Ukraine (2017), The Law of Ukraine "About education", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (Accessed 12 June 2025).

23. The Verkhovna Rada of Ukraine (2020), The Law of Ukraine "About complete general secondary education", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (Accessed 12 June 2025).

24. Savchyn, M. V. (2019), "Academic freedom and the individual's right to development (on the formation and exchange of the world of ideas)", Universytets'ki naukovi zapysky, vol. 69—70, pp. 6—26, available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/29264> (Accessed 9 June 2025).

25. BBC (2025), "The US has stopped arms supplies to Ukraine: now there will be no PATRIOT missiles and shells. Kyiv is clarifying the situation", available at: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c4g8q2zxng8o>

26. Cherleniak, I., Tokar, M. and Shchurenko, F. (2024), "Dynamics of the state and administrative relevance of the problems of social consolidation and social solidarity in Ukraine", Aspekty publichnoho upravlinnia, vol. 12.3, pp. 59—69, available at: <https://doi.org/10.15421/152438> (Accessed 28 May 2025).

27. Shul's'ka, N. M., Zinchuk, R. S. and Kevliuk, I. V. (2023), "Narratives of the formation of distrust as a manifestation of a hostile informational and psychological operation: based on the material of the language of the media", Vcheni zapysky, vol. 152.

Стаття надійшла до редакції 25.07.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663