

ГРОМАДСЬКА НАУКОВА ОРГАНІЗАЦІЯ
«ФУНДАЦІЯ ПУБЛІЧНО-ПРАВОВИХ ІНІЦІАТИВ»

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

Випуск 6



Видавничий дім
«Гельветика»
2024

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

Головний редактор:

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

Голова редакційної колегії:

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

Члени редколегії:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

журнал включено до категорії «Б» Переліку наукових фахових видань України
зі спеціальностей 053 – Психологія, 081 – Право, 281 – Публічне управління та адміністрування.

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

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

Офіційний сайт видання: www.chasopys-ppp.dp.ua

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

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1

ТЕОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Драган І. О., Шпак Ю. В.

АНТИКОРУПЦІЙНІ СТАНДАРТИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ..... 7

РОЗДІЛ 2

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Бородін Є. І., Папуша Л. В.

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ БІБЛІОТЕК
ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ..... 15

Дворніченко А. С.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ..... 22

Загурська-Антонюк В. Ф.

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД В УПРАВЛІНСЬКО-ПРАВОВОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЛІКАРСЬКИХ ЗАСОБІВ У ФАРМАЦЕВТИЧНІЙ СФЕРІ..... 28

Золотов А. В., Шикун Р. Р., Акімов О. О.

ІНТЕГРАЦІЯ БОЙОВОГО ДОСВІДУ В ОСВІТНІЙ ПРОЦЕС:
РОЗВИТОК КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЛІДЕРСТВА ТА КОМАНДНОЇ РОБОТИ..... 34

Криштанович М. Ф.

МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ЯК ОСНОВА
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 4.0..... 41

Марушева О. А.

МЕХАНІЗМ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ
ТА ЧЛЕНІВ ЇХ СІМЕЙ В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ..... 46

Нікітенко Р. П.

ГЛОБАЛЬНІ ІНІЦІАТИВИ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНИХ ПРОГРАМ СКРИНІНГУ
В МАМОЛОГІЇ: ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ..... 52

Олефіренко О. В.

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА РОЗВИТКУ
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД 59

П'ятничук І. Д.

ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ..... 64

Савранчук Л. Л., Стрельченко О. Г.

АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ
ПУБЛІЧНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ..... 71

Яремко І. І., Меленчук І. І.

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ В ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ:
ПІДВИЩЕННЯ ЧЕРЕЗ ПРОЦЕС ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ..... 77

РОЗДІЛ 3

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Кутков О. О.

НОРМАТИВНО ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЦИВІЛЬНО-ВІЙСЬКОВОГО
СПІВРОБІТНИЦТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ВОЄННО ПОЛІТИЧНОЇ ОБСТАНОВКИ:
ПУБЛІЧНО УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ..... 82

Яровой Т. С., Снісар Б. Ю.

ФОРМУВАННЯ ВОЄННОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ:
ВИКЛИКИ І ПЕРСПЕКТИВИ СЬОГОДЕННЯ..... 87

РОЗДІЛ 4

ПСИХОЛОГІЯ

Аршава І. Ф., Кутєпова-Бредун В. Ю.

ОСОБЛИВОСТІ СТАНУ «ПОТОКУ» У МУЗИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ
ТА ВІКОВІ АСПЕКТИ ЙОГО ПРОЯВУ.....93

Єсін Р. В.

ПРОФЕСІЙНА МОТИВАЦІЯ ЯК ПРЕДМЕТ МЕТОДОЛОГІЧНОГО АНАЛІЗУ.....99

Kovalchuk O. P.

MOTIVATIONAL DIMENSION OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF A SERGEANT
OF THE ARMED FORCES OF UKRAINE.....106

Панченко О. А., Кабанцева А. В.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗДОРОВ'Я ОСОБИСТОСТІ
У РАКУРСІ НОВИХ ПРАКТИК КІБЕРПСИХОЛОГІЇ.....112

Чернякова О. В., Васильченко І. С.

ОСОБЛИВОСТІ ПСИХОЛОГІЧНОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ СІМЕЙ
ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВІЙНИ.....117

РОЗДІЛ 5

СТОРІНКА МОЛОДОГО НАУКОВЦЯ

5.1 ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Байкевич Р.

ІНСТИТУЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ...122

Дмитренко О. Б.

ІНСТИТУТИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА: КОНЦЕПТУАЛЬНО-ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ
НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ130

Попік А. В.

ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ РИЗИКИ В СИСТЕМІ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ МІНІМІЗАЦІЇ.....136

5.2 ПРАВО

Мамка В. В.

ПОНЯТТЯ ТА ЗМІСТ МЕДИЧНОЇ ТА ПСИХОЛОГІЧНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ
ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ142

5.3 ПСИХОЛОГІЯ

Мухіна В. В., Ільків Д. В., Федорченко Д. М.

ПСИХОЛОГІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ОБРАЗНОЇ КРЕАТИВНОСТІ МАЙБУТНЬОГО ВЧИТЕЛЯ
У ПРОЦЕСІ АКАДЕМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....147

CONTENTS

SECTION 1

THEORY OF PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

Drahan I. O., Shpak Yu. V.

ANTI-CORRUPTION STANDARDS IN PUBLIC ADMINISTRATION.....7

SECTION 2

MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION

Borodin Ye. I., Papusha L. V.

STRATEGIC PRIORITIES OF THE STATE POLICY FOR THE DEVELOPMENT
OF LIBRARIES OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN UKRAINE.....15

Dvornichenko A. S.

DIGITALIZATION OF PUBLIC POLICY IN THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION..... 22

Zahurska-Antoniuk V. F.

INTERNATIONAL EXPERIENCE IS IN THE ADMINISTRATIVE-LEGAL PROVIDING OF CONTROL
SYSTEM BY QUALITY OF MEDICINAL FACILITIES IN THE FIELD OF PHARMACEUTICAL.....28

Zolotov A. V., Shykula R. R., Akimov O. O.

INTEGRATION OF COMBAT EXPERIENCE INTO THE EDUCATIONAL PROCESS:
DEVELOPMENT OF LEADERSHIP AND TEAMWORK COMPETENCIES.....34

Kryshtanovych M. F.

THE PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP MECHANISM AS THE BASIS
OF INNOVATIVE DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF INDUSTRY 4.0.....41

Marusheva O. A.

SOCIAL PROTECTION MECHANISM FOR WAR VETERANS AND THEIR FAMILY MEMBERS
IN THE CONDITIONS OF MARTIAL STATE.....46

Nikitenko R. P.

GLOBAL INITIATIVES AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF NATIONAL SCREENING
PROGRAMS IN MAMMOLOGE: STATE-ADMINISTRATIVE ASPECT 52

Olefirenko O. V.

STRATEGIC PLANNING AS AN INHERENT COMPONENT
OF TERRITORIAL COMMUNITIES' DEVELOPMENT.....59

Piatnychuk I. D.

LEGAL MECHANISM OF PUBLIC MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION.....64

Savranshuk L. L., Strelchenko O. H.

ADMINISTRATIVE AND LEGAL MECHANISMS FOR ENSURING TRANSPARENCY
OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE: PROBLEMS AND PROSPECTS.....71

Yaremko I. I., Melenchuk I. I.

HUMAN RESOURCE POTENTIAL IN PUBLIC SERVICE ACTIVITIES:
INCREASE THROUGH THE PROCESS OF INTELLECTUALIZATION..... 77

SECTION 3

PUBLIC SERVICE

Kutkov O. O.

NORMATIVE AND LEGAL FRAMEWORK FOR THE ACTIVITIES
OF CIVIL-MILITARY COOPERATION UNDER THE MODERN MILITARY
AND POLITICAL ENVIRONMENT: A PUBLIC ADMINISTRATION ASPECT.....82

Yarovoi T. S., Snisar B. Yu.

FORMATION OF MILITARY SECURITY IN THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION:
CHALLENGES AND PROSPECTS FOR TODAY..... 87

SECTION 4

PSYCHOLOGY

Arshava I. F., Kutiepova-Bredun V. Yu.

PECULIARITIES OF THE STATE OF “FLOW” IN MUSICAL ACTIVITY AND AGE ASPECTS
OF ITS MANIFESTATION..... 93

Yesin R. V.

PROFESSIONAL MOTIVATION AS A SUBJECT OF METHODOLOGICAL ANALYSIS..... 99

Kovalchuk O. P.

MOTIVATIONAL DIMENSION OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF A SERGEANT
OF THE ARMED FORCES OF UKRAINE.....106

Panchenko O. A., Kabantseva A. V.

ENSURING INFORMATION HEALTH OF THE INDIVIDUAL IN THE CONTEXT
OF NEW CYBERPSYCHOLOGY PRACTICES..... 112

Cherniakova O. V., Vasylchenko I. S.

PECULIARITIES OF PSYCHOLOGICAL COUNSELING
OF SERVICEMEN'S FAMILIES IN WARTIME CONDITIONS.....117

SECTION 5

PAGE OF A YOUNG SCIENTIST

5.1 PUBLIC ADMINISTRATION

Baikevych R.

INSTITUTIONAL DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION BODIES IN ENSURING ECONOMIC
SECURITY OF THE STATE IN THE CONTEXT OF GLOBALISATION AND DIGITAL TRANSFORMATION...122

Dmytrenko O. B.

CIVIL SOCIETY INSTITUTIONS: CONCEPTUAL AND THEORETICAL PROBLEMS
OF REGULATORY AND LEGAL SUPPORT.....130

Popik A. V.

INFORMATION AND COMMUNICATION RISKS IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM:
CHALLENGES AND WAYS TO MINIMIZE THEM..... 136

5.2 LAW

Mamka V. V.

THE CONCEPT AND CONTENT OF MEDICAL AND PSYCHOLOGICAL REHABILITATION
FOR SOLDIERS OF THE ARMED FORCES OF UKRAINE.....142

5.3 PSYCHOLOGY

Mukhina V. V., Ilkiv D. V., Fedorchenko D. M.

PSYCHOLOGICAL CHARACTERISTICS OF IMAGINARY CREATIVITY
OF FUTURE TEACHER IN THE PROCESS OF ACADEMIC ACTIVITY..... 147

УДК 316.46:355/359 (477)

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.6.5>

Золотов Андрій Валерійович,

тимчасово виконуючий обов'язки начальника

Науково-методичного центру кадрової політики Міністерства оборони України

ORCID ID: 0009-0005-6649-3877

Шикла Ростислав Ростиславович,

кандидат педагогічних наук, доцент,

викладач кафедри тактико-спеціальних дисциплін факультету радіаційного, хімічного, біологічного захисту та екологічної безпеки Військового інституту танкових військ

Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»

ORCID ID: 0000-0003-0609-0660

Акімов Олександр Олексійович,

доктор наук з державного управління, професор, Заслужений економіст України,

Науково-методичний центр кадрової політики Міністерства оборони України

ORCID ID: 0000-0002-9557-2276

ІНТЕГРАЦІЯ БОЙОВОГО ДОСВІДУ В ОСВІТНІЙ ПРОЦЕС: РОЗВИТОК КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЛІДЕРСТВА ТА КОМАНДНОЇ РОБОТИ

INTEGRATION OF COMBAT EXPERIENCE INTO THE EDUCATIONAL PROCESS: DEVELOPMENT OF LEADERSHIP AND TEAMWORK COMPETENCIES

У статті розглядається питання інтеграції бойового досвіду у освітній процес для розвитку компетентностей лідерства та командної роботи, необхідних для підготовки висококваліфікованих фахівців. Визначено, що бойовий досвід є критично важливим компонентом у розвитку лідерських якостей, стратегічного мислення, стресостійкості, адаптивності, а також навичок швидкого ухвалення рішень та командної роботи. Досліджено нормативно-правові документи, включаючи Концепцію військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року, Доктрину військового лідерства у Збройних Силах України, Стратегію залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України на період до 2027 року, які наголошують на необхідності використання бойового досвіду. Доведено, що впровадження бойового досвіду в освітній процес сприяє створенню механізмів збору, узагальнення та передачі знань, що дозволяє підвищити ефективність освітнього процесу.

Розглянуто основні напрями інтеграції бойового досвіду в освітні програми, зокрема через моделювання бойових ситуацій, створення кейсів, впровадження симуляцій та ролевих ігор, що дозволяють курсантам отримати практичні навички роботи в кризових умовах.

Аналізується залучення ветеранів бойових дій як викладачів і менторів для передачі практичних знань і навичок студентам. Досліджено досвід держав-членів НАТО у сфері військової освіти та обґрунтовано необхідність впровадження подібних підходів у національні освітні програми. Узагальнено роль військового досвіду у формуванні психологічної стійкості, відповідальності, ефективної комунікації та координації дій у стресових ситуаціях. Визначено, що інтеграція бойового досвіду в навчальний процес не лише підвищує рівень підготовки військовослужбовців, а й сприяє адаптації управлінських і лідерських підходів для цивільних сфер, таких як кризовий менеджмент, державне управління, безпекові структури та медицина. Узагальнено, що ефективна реалізація запропонованих підходів сприятиме формуванню нової генерації лідерів, здатних діяти у кризових умовах, ухвалювати відповідальні рішення та працювати у високостресових середовищах. Запропоновано рекомендації щодо подальшого впровадження бойового досвіду у освітній процес, розширення співпраці з ветеранами, проведення спеціалізованих тренінгів і навчань, а також розробки відповідних освітніх методик, що сприятимуть підвищенню якості підготовки майбутніх фахівців.

Ключові слова: бойовий досвід, лідерство, командна робота, військова освіта, ухвалення рішень, освітній процес, моделювання ситуацій, симуляції, ветерани, практичні кейси.

The article examines the issue of integrating combat experience into the educational process and developing the leadership and teamwork competencies necessary to train highly qualified specialists. Combat experience has been identified as a critical component in the development of leadership, strategic thinking, resilience, adaptability, and quick decision-making and

teamwork skills. Regulatory documents have been studied, including the Concept of military personnel policy in the system of the Ministry of Defense of Ukraine for the period until 2028, Military Leadership Doctrine in the Armed Forces of Ukraine the Strategy for attracting, developing and retaining human capital in the defense forces of Ukraine for the period until 2027, which emphasize the need to use combat experience. It has been proven that the introduction of combat experience into the educational process contributes to the creation of mechanisms for collecting, summarizing and transferring knowledge, which makes it possible to increase the effectiveness of the educational process. The main directions of integrating combat experience into educational programs are considered, in particular, through modeling combat situations, creating cases, introducing simulations and role-playing games that allow cadets to gain practical skills in working in crisis conditions. The paper explores the involvement of combat veterans as instructors and mentors in transferring practical knowledge and skills to students. The study also considers the experience of NATO member states in the field of military education and justifies the need to implement similar approaches in national educational programs. The role of military experience in shaping psychological resilience, responsibility, effective communication, and coordinated action in stressful situations is generalized. It has been established that integrating combat experience into the educational process not only enhances the training of military personnel but also facilitates the adaptation of managerial and leadership approaches for civilian sectors such as crisis management, public administration, security structures, and medicine. The study concludes that the effective implementation of the proposed approaches will contribute to forming a new generation of leaders capable of operating in crisis conditions, making responsible decisions, and working in high-stress environments. Recommendations are proposed for the further introduction of combat experience into the educational process, expansion of cooperation with veterans, conducting specialized training and exercises, as well as developing appropriate educational methods that contribute to improving the quality of training of future specialists.

Key words: combat experience, leadership, teamwork, military education, decision-making, educational process, scenario modeling, simulations, veterans, case studies.

Постановка проблеми. Сучасні освітні підходи все частіше орієнтуються на практичний досвід та впровадження знань до реальних життєвих викликів. Одним із найцінніших джерел такого досвіду є військова справа, яка формує в людині не лише витривалість і стійкість, але й критично важливі навички лідерства, командної роботи та прийняття рішень у складних умовах.

Інтеграція бойового досвіду в систему освіти відкриває нові можливості для підготовки військових та майбутніх фахівців у різних сферах – від управлінців і педагогів до кризових менеджерів та спеціалістів з безпеки. Знання, отримані на полі бою, допомагають формувати ефективні командні взаємодії, розвивати стратегічне мислення та адаптивність – навички, що є надзвичайно цінними у сучасному динамічному світі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасних досліджень і нормативно-правових актів свідчить про зростаючу роль бойового досвіду у формуванні компетентностей лідерства та командної роботи в освітньому процесі. Ю. Гикало (2020) [1] наголошує на необхідності імплементації досвіду практичної військової освіти, підкреслюючи, що впровадження бойового досвіду сприяє підвищенню рівня підготовки лідерів. В окремих наукових публікаціях, бойовий досвід визначає як основу для розвитку лідерських компетентностей, оскільки він формує здатність до ухвалення відповідальних рішень, управління підлеглими та ефективного виконання завдань, зокрема особливості застосування бойових порядків під час виконання завдань [2]. Згідно зі Збірником вивчених уроків бойового досвіду (2022) [3],

використання бойового досвіду у освітньому процесі дозволяє розробляти ефективні освітні методики, що включають симуляції реальних бойових ситуацій та формування навичок стресостійкості. Наказ Міністерства оборони України № 11 (2025) [5] регламентує впровадження ідей військового лідерства та використання в освітньому процесі досвіду відбиття збройної агресії Російської Федерації та стандартів НАТО. Крім того, Концепція військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року та Доктрина військового лідерства у Збройних Силах України підкреслюють на необхідності врахування бойового досвіду під час підготовки військових кадрів, акцентуючи увагу на розвитку лідерських якостей та навичок командної роботи [6; 8]. Міністерство оборони України розглядає питання підготовки фахівців у контексті інтеграції бойового досвіду, пропонуючи механізми адаптації знань, отриманих у бойових діях, до освітніх програм [7]. Таким чином, аналіз сучасних досліджень свідчить про важливість бойового досвіду як засобу підготовки компетентних фахівців, що здатні ефективно діяти у складних умовах, ухвалювати стратегічні рішення та координувати роботу команд.

Мета статті дослідити значення бойового досвіду для розвитку компетентностей лідерства та командної роботи, а також окреслити шляхи його інтеграції в освітній процес для підготовки професіоналів, здатних працювати в умовах викликів та нестабільності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Наказом Міністерства оборони України від

27 жовтня 2023 року № 637 була затверджена Концепція військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року, яка визначила основні напрями розвитку кадрової політики, спрямовані на підвищення ефективності Збройних Сил України в сучасних умовах [6]. Концепцією передбачається:

- *використання бойового досвіду*: акцентується увага на необхідності врахування набутого бойового досвіду при підготовці військових кадрів, що сприяє розвитку лідерських якостей та навичок командної роботи;

- *розвиток лідерських компетентностей*: підкреслена важливість формування у військовослужбовців здатності до ефективного лідерства, особливо в умовах бойових дій;

- *підготовка до командної роботи*: наголошено на значенні командної взаємодії та координації, що є критично важливими в бойових умовах.

Концепція підкреслює важливість використання набутого бойового досвіду для вдосконалення системи військової освіти та підготовки. Вона передбачає аналіз і систематизацію бойового досвіду, створення механізмів збору, узагальнення та передачі знань, отриманих під час бойових дій, що сприятиме оновленню навчальних програм і впровадженню в освітній процес актуальних знань, що базуються на реальних бойових ситуаціях.

Також документ акцентує увагу на розвитку ключових компетентностей, зокрема лідерських і командних навичок. Лідерство є важливим аспектом підготовки військовослужбовців, оскільки включає здатність приймати відповідальні рішення в умовах невизначеності, керувати підлеглими та забезпечувати ефективне виконання завдань. Командна робота є не менш важливою, оскільки вимагає від військовослужбовців умінь взаємодіяти в підрозділах, ефективно комунікувати та працювати на досягнення спільних цілей.

Для реалізації вищевказаних завдань Концепція передбачає підготовку інструкторів курсів професійної військової освіти (з бойовим досвідом), які будуть залучені до освітнього процесу з метою передачі практичних знань і навичок, а також створення навчальних матеріалів на основі бойових ситуацій, розробка кейсів, симуляцій і практичних завдань, що відображають реальні бойові умови. Додатково передбачається проведення спеціалізованих тренінгів та навчань, спрямованих на відпрацювання лідерських якостей і навичок командної роботи в умовах, наближених до бойових.

Таким чином, Концепція військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року сприяє інтеграції бойового досвіду в освітній процес, підкреслюючи його ключову роль у розвитку компетентностей лідерства та командної роботи, необхідних для ефективного виконання завдань у сучасних умовах як у військових, так і у цивільних структурах.

Доктрина військового лідерства у Збройних Силах України, затверджена у січні 2024 року, визначає систему поглядів на процес, роль та завдання військового лідерства, підкреслюючи важливість формування лідерських компетентностей та ефективної командної роботи, особливо в умовах бойових дій [8]. У Доктрині наголошується, що лідерство є ключовим компонентом забезпечення професійної діяльності військовослужбовців під час виконання завдань за призначенням. В умовах бойових дій лідери повинні морально, психологічно та професійно готувати себе і підлеглий особовий склад до виконання завдань, згуртовувати його і вести до визначеної мети. Таким чином, бойовий досвід сприяє розвитку критично важливих лідерських компетентностей, які забезпечують ефективне керівництво, оскільки бойові умови вимагають від військових лідерів прояву таких якостей, як рішучість, стресостійкість, адаптивність та здатність швидко приймати ефективні рішення.

Доктриною визначено, що командна робота є невід'ємною складовою успішного виконання бойових завдань, оскільки в умовах бойових дій особовий склад повинен діяти як єдиний організм, де кожен член команди розуміє свою роль і відповідальність. Лідери відіграють ключову роль у формуванні такого згуртованого колективу, забезпечуючи чітке спілкування, координацію дій та підтримку морального духу. Бойовий досвід підсилює вищевказані аспекти, оскільки реальні бойові ситуації вимагають від команд швидкої адаптації, взаємної підтримки та високого рівня довіри між членами підрозділу. Таким чином, командна робота в бойових умовах сприяє розвитку навичок співпраці, комунікації та колективної відповідальності, що є критично важливими для успішного виконання місій [8].

Таким чином, Доктрина військового лідерства у Збройних Силах України акцентує увагу на тому, що бойовий досвід є цінним ресурсом для формування та вдосконалення лідерських компетентностей і командної роботи, тому його варто адаптувати у освітні процеси, що дозволить підняти рівень професійної підготовки, розвинути моральні та психологічні якості особового складу сил оборони,

розкрити та реалізувати національно-духовний потенціал бойових традицій українського війська, підтримувати психологічну бойову готовність, ефективно виконувати завдання за призначенням та наближати перемогу [8].

Інтеграція бойового досвіду у освітній процес є важливим напрямом, який направлений на підвищення якості освіти та розвитку ключових компетентностей у студентів, оскільки бойовий досвід військовослужбовців містить унікальні знання та навички, які можуть бути корисними в різних сферах цивільного життя, зокрема в управлінні, кризовому менеджменті та лідерстві. Розглянемо детальніше методики та підходи, які застосовуються для досягнення цієї мети:

– *впровадження стандартів НАТО у освітній процес*: інтеграція бойового досвіду у навчальні програми, що включає впровадження сучасних методик навчання, орієнтованих на практичні навички та компетентності, необхідні для ефективної діяльності в умовах сучасних викликів. Підготовка в навчальних закладах держав-членів Альянсу включає два основні компоненти: вищу освіту та професійну військову підготовку, які взаємопов'язані та гармонійно доповнюють одна одну, що забезпечує синергію між формальною та неформальною освітою, створюючи цілісний підхід до навчання [7]. Зокрема, у процесі трансформації системи освіти повинен враховуватися як власний бойовий досвід, так і світовий, зокрема досвід держав-членів та партнерів НАТО у сфері професійної військової освіти;

– *розробка спеціалізованих курсів та тренінгів*: створення курсів, які базуються на реальних бойових ситуаціях, дозволяє курсантам та слухачам практичний досвід у прийнятті рішень, управлінні стресом та командній роботі. В Інституті професійної військової освіти “Вишкіл лідерів” Національного університету оборони України здійснюється підготовка лідерів стратегічного та оперативного рівнів на засадах національного бойового досвіду, набутого під час антитерористичної операції, що сприяє підвищенню стійкості фахівців, здатних ефективно діяти в умовах сучасних викликів. Згідно з наказом Міністерства оборони України № 11 від 07.01.2025, в освітньому процесі університету використовується досвід відбиття збройної агресії російської федерації та стандартів НАТО [5];

– *залучення ветеранів як викладачів та менторів*: використання досвіду ветеранів у ролі викладачів або менторів сприяє передачі практичних знань та навичок студентам. Ю. Гикало зазначає, що у освітній процес необхідно залу-

чати офіцерів-практиків, які мають досвід участі в бойових діях, що дозволить підвищити мотивацію студентів та забезпечити більш глибоке розуміння реальних викликів, з якими вони можуть зіткнутися у професійній діяльності [1];

– *використання симуляцій та рольових ігор*: імітація бойових ситуацій у навчальному процесі допомагає студентам розвивати навички швидкого прийняття рішень, лідерства та ефективної комунікації в стресових умовах. Наприклад, у деяких підрозділах, таких як Десантно-штурмові війська та Сили спеціальних операцій, активно застосовують бойові практики та симуляції для підготовки особового складу, що сприяє підготовці фахівців, здатних діяти впевнено та ефективно в кризових ситуаціях [4].

Отже, інтеграція бойового досвіду у освітній процес є критично важливим елементом формування компетентних лідерів та ефективних командних фахівців. Бойові дії формують у ветеранів війни унікальні навички, такі як стратегічне мислення, швидке прийняття рішень в умовах невизначеності, відповідальність за колективні дії, а також стресостійкість і психологічну витривалість. Залучення ветеранів до освітнього процесу у ролі викладачів, менторів чи тренерів дозволить студентам отримати практичний досвід лідерства та командної взаємодії в екстремальних умовах та сприятиме розвитку критичного мислення, навичок управління ресурсами, ефективної комунікації та прийняття відповідальності за прийняті рішення. Крім того, такі навчальні підходи дозволяють не лише передавати знання, а й формувати цілісну картину сучасних безпекових викликів.

«Збірник вивчених уроків бойового досвіду, частина IV» містить детальний аналіз бойових дій та рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності військових операцій [3]. Принципи, викладені у збірнику, можуть бути адаптовані для розвитку лідерства та командної роботи у освітньому процесі:

– *ретельне планування та підготовка*: у військових операціях наголошується на важливості детального планування та підготовки перед виконанням завдань. Принцип можна застосувати у цивільних проектах, підкреслюючи необхідність попереднього аналізу, визначення ресурсів та розробки чіткого плану дій;

– *гнучкість та адаптивність*: бойовий досвід показує, що здатність швидко адаптуватися до змінних умов є критичною. У освітньому процесі для розвитку компетентностей лідерства це означає розвиток навичок гнучкого мислення та готовності змінювати стратегії у відповідь на нові виклики;

– *ефективна комунікація*: успіх військових операцій часто залежить від чіткої та своєчасної комунікації між підрозділами. У освітньому процесі для вдосконалення командної роботи важливо забезпечити відкриті канали зв'язку та регулярний обмін інформацією для досягнення спільних цілей;

– *управління ризиками*: військові підходи до ідентифікації та мінімізації ризиків можуть бути корисними у бізнесі та інших сферах, допомагаючи передбачати потенційні проблеми та розробляти стратегії їх вирішення;

– *дисципліна та відповідальність*: військова дисципліна підкреслює важливість відповідальності кожного члена команди за свої дії, тобто, у освітньому процесі це сприяє підвищенню надійності та ефективності роботи команди;

– *постійне навчання та вдосконалення*: у збірнику наголошується на необхідності постійного аналізу виконаних завдань та навчання на основі отриманого досвіду. Даний підхід можна впровадити у цивільних організаціях через регулярні оцінки проектів та впровадження програм професійного розвитку.

Таким чином, інтеграція вищеперелічених принципів з бойового досвіду в освітній процес може сприяти розвитку компетентностей лідерства та командної роботи, здатних успішно діяти в умовах сучасних викликів.

Варто зазначити, що такі елементи, як аналіз військових сценаріїв, тактичне мислення, моделювання стресових ситуацій та формування командної взаємодії можуть значно підвищити якість навчання у вищих військових навчальних закладах та у військових навчальних підрозділах закладів вищої освіти. Наведені нижче практичні методи та сфери застосування допоможуть впровадити елементи у освітній процес для формування лідерських якостей та розвитку командної роботи.

Отже, інтеграція бойового досвіду у освітній процес може підготувати професіоналів, здатних працювати у складних умовах, ухвалювати рішення в критичних ситуаціях та ефективно взаємодіяти у команді. Такий підхід сприятиме розвитку стратегічного мислення, емоційної стійкості та відповідальності, що є необхідними навичками для лідерів будь-якої сфери.

Інтеграція бойового досвіду в освітній процес України для розвитку компетентностей лідерства та командної роботи є актуальним завданням, яке має як виклики, так і перспективи. До викликів варто віднести:

– *психологічні бар'єри*: перенесення військових методик у цивільну освіту може викликати

опір через асоціації з військовою дисципліною та стресом. Також курсанти, студенти та викладачі можуть мати упередження щодо застосування військових підходів у навчанні;

– *адаптація змісту*: необхідність адаптації військових сценаріїв та кейсів до реалій різних професійних сфер та відсутність методичних матеріалів, які б поєднували військовий досвід із цивільними освітніми програмами;

– *підготовка викладачів*: брак фахівців, які мають досвід як у військовій сфері, так і в освіті та потреба у спеціальних тренінгах для викладачів щодо впровадження військових методик у навчальний процес;

– *психологічна підтримка*: врахування можливого стресу та психологічних травм у курсантів, особливо тих, хто пережив бойові дії або має родичів на фронті, а також необхідність забезпечення психологічної підтримки під час вивчення матеріалів, пов'язаних із війною.

Перспективами інтеграції бойового досвіду у освітній процес для розвитку компетентностей лідерства та командної роботи є:

– *розвиток стресостійкості*: використання бойових кейсів сприятиме підготовці курсантів до служби в умовах високого стресу та невизначеності (на початку XX століття в гарвардських школах права та бізнесу розробили технологію навчання, яка називається *case-study*. Кейс — це опис конкретної проблемної ситуації, що ґрунтується на реальних фактах і потребує вирішення. Сутність технології полягає в тому, що ті, хто вчать, аналізують змодельовані професійні ситуації (випадки, прецеденти, події, інциденти тощо), які не мають готових, шаблонних і точних рішень, але, проаналізувавши певні чинники, можливо віднайти найбільш адекватні й оптимальні варіанти вирішення проблеми) [9];

– *формування лідерських якостей*: аналіз військових сценаріїв допоможе курсантам розвинути навички ухвалення рішень, відповідальності та ініціативності;

– *покращення командної роботи*: вивчення принципів військової взаємодії сприятиме розвитку ефективної комунікації та співпраці в командах;

– *адаптація до змін*: вивчення бойового досвіду навчить курсантів швидко реагувати на змінні обставини та адаптуватися до нових викликів;

– *підвищення престижу військової служби*: інтеграція бойового досвіду в освітній процес сприятиме підвищенню поваги до військових та розумінню їхнього внеску в суспільство.

Таким чином, для успішної інтеграції бойового досвіду в освітній процес необхідно розробити

Таблиця 1

Інтеграція бойового досвіду у освітній процес для розвитку компетентностей лідерства та командної роботи: методи та сфери застосування

Метод	Практичне застосування	Сфери застосування
Вивчення реальних кейсів	Аналізувати реальні військові сценарії та адаптувати їх в початковий процес: – як ухвалювалися критичні рішення; – як діяли команди у складних ситуаціях; – які помилки допускалися та які висновки зроблені.	Військова освіта, менеджмент та бізнес, державне управління, медицина та охорона здоров'я, журналістика
Розвиток тактичного мислення	Використовувати військові алгоритми аналізу ситуацій (OODA-loop: Observe, Orient, Decide, Act). Навчати принципам стратегічного планування та адаптації до змін. Використовувати методики військового прогнозування ризиків і їхньої мінімізації.	Військова освіта, ІТ-сектор, фінансовий сектор, правоохоронні органи, логістика та транспорт
Моделювання стресових ситуацій	Проведення тренінгів, що імітують кризові ситуації. Використання VR-технологій та імітацій. Аналіз поведінки під час стресу та навчання методам емоційної регуляції.	Військові та спецслужби, авіація та транспорт, екстрені служби, психологія та HR
Формування командної взаємодії	Використання військових методик побудови згуртованих команд. Розвиток ефективної комунікації між членами команди у складних умовах. Впровадження практик військового тренінгу щодо розподілу ролей та делегування завдань.	Військові та спецслужби, корпоративний сектор, освіта та наука, міжнародні організації та дипломатія

Авторська розробка.

методичні рекомендації, адаптовані до різних спеціальностей, провести підготовку викладачів та забезпечити психологічну підтримку курсантів, що в подальшому сприятиме формуванню нової генерації лідерів, здатних ефективно діяти в умовах сучасних викликів, та ефективних командних фахівців.

Висновки. Дослідження підтвердило, що інтеграція бойового досвіду в освітній процес є важливим кроком для розвитку компетентностей лідерства та командної роботи, оскільки дозволяє здобувати практичні навички ухвалення рішень, роботи в стресових умовах, адаптивності та ефективної командної взаємодії. Аналіз нормативних документів, таких як Концепцію військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року, Доктрина військового лідерства у Збройних Силах України, Стратегію залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України на період до 2027 року, засвідчив на необхідності та практичній реалізації використання бойового досвіду як фундаменту для підготовки військових кадрів, що дозволить підняти рівень професійної підготовки, розвинути моральні та психологічні якості особового складу сил оборони, розкрити та реалізувати національно-духовний потенціал бойових традицій українського війська, підтримувати психологічну бойову готовність, ефективно виконувати завдання за призначенням та наближати перемогу.

Зокрема, інтеграція бойового досвіду дозволяє застосовувати у освітньому процесі методи кризового менеджменту, ситуаційного аналізу та стресостійкості. Військовий досвід надає унікальні можливості для розвитку стратегічного мислення, ефективного управління ресурсами та колективної відповідальності. Практичні підходи, такі як моделювання бойових ситуацій, залучення ветеранів до викладання, використання методів військової підготовки для командної роботи та розвитку лідерських компетенцій, є ефективними і можуть бути адаптовані до військових та цивільних освітніх програм.

Пропонується розробити системні підходи до включення бойового досвіду в навчальні програми через створення спеціалізованих курсів, тренінгів, симуляцій та кейс-методів. Також доцільно забезпечити підготовку викладачів, які зможуть ефективно використовувати військовий досвід у освітньому процесі, та створити механізми збору і аналізу бойових ситуацій для подальшого їх використання у вищих військових навчальних закладах та військових навчальних підрозділах закладів вищої освіти. Успішна реалізація вищевказаних заходів дозволить підготувати нову генерацію лідерів, здатних ефективно діяти у кризових ситуаціях, приймати відповідальні рішення та працювати в команді, що є важливим фактором для інтеграції бойового досвіду у освітній процес задля розвитку компетентностей лідерства та командної роботи в Україні.

REFERENCES:

1. Hykalo, Y. V. (2020). Implemetatsiya natsionalnoho dosvidu praktychnoyi spryamovanosti vyshchoyi viyskovoyi osvity v Zbroynykh Sylakh Ukrainy [Implementation of national experience of practical orientation of higher military education in the Armed Forces of Ukraine]. *Publichne upravlinnya ta mistseve samovryaduvannya* [Public Administration and Local Self-Government], (3), 69-75 [in Ukrainian].
2. Medvid, M., Kryvoruchko, V., Kurbatov, A., Havryshchuk, M., NIKONENKO, A., & Semenov, M. (2023). Study and implementation of combat experience as a prerequisite for the formation of readiness of future officers for service and combat activities. *Bulletin of the Bohdan Khmelnytskyi National University of Cherkasy*.
 Series: "Pedagogical Sciences", (4), 66–74. <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2023-4-66-74> [in Ukrainian].
3. Zbirnyk vyvchenykh urokiv boyovoho dosvidu. Ch. IV [Collection of Learned Lessons of Combat Experience. Part IV] (2022). TKP-7-0016201.04. URL: <https://surl.li/momkeq> [in Ukrainian].
4. Novyy krok. Yak zminyuietsya viyskova osvita v Ukraini [New Step. How Military Education is Changing in Ukraine] (2021). *Ukrayinskyy militarnyy portal* [Ukrainian Military Portal]. URL: <https://umn.ua/news/4340> [in Ukrainian].
5. Pro vnesennya zmin do statutu Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy imeni Ivana Chernyakhovskoho: Nakaz Ministerstva oborony Ukrainy vid 26.03.2019 № 101 [On Amendments to the Statute of the National Defense University of Ukraine named after Ivan Chernyakhovsky: Order of the Ministry of Defense of Ukraine dated March 26, 2019, No. 101]. *Ministerstvo oborony Ukrainy* [Ministry of Defense of Ukraine]. URL: https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/101_nm_2019.pdf [in Ukrainian].
6. Pro zatverdzhennya Kontseptsii viyskovoyi kadrovoyi polityky v systemi Ministerstva oborony Ukrainy na period do 2028 roku: Nakaz Ministerstva oborony Ukrainy vid 27 zhovtnya 2023 roku № 637 [On Approval of the Concept of Military Personnel Policy in the System of the Ministry of Defense of Ukraine for the Period up to 2028: Order of the Ministry of Defense of Ukraine dated October 27, 2023, No. 637]. *Ofitsiynyy visnyk Ukrainy* [Official Bulletin of Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0637322-23#Text> [in Ukrainian].
7. Profesiyna viyskova osvita [Professional Military Education]. *Ministerstvo oborony Ukrainy* [Ministry of Defense of Ukraine]. URL: <https://www.mil.gov.ua/diyalnist/vijskova-osvita-na-tauka/shho-take-profesijna-vijskova-osvita.html> [in Ukrainian].
8. Doctrine of Military Leadership in the Armed Forces of Ukraine OP 1-296 (2024). Retrieved from <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2024/01/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B0-%E2%84%962-.pdf> [in Ukrainian].
9. Case № 35 for military leaders. Retrieved from : https://petrimazepa.com/uk/keys_no35_dlya_viyskovikh_lideriv [in Ukrainian].

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

Випуск 6

Коректура • *Ірина Чудеснова*

Комп'ютерна верстка • *Марина Михальченко*

Підписано до друку: 30.12.2024

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

Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 17,67. Замов. № 0425/306. Наклад 300 прим.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»

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

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

E-mail: mailbox@helvetica.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ДК № 7623 від 22.06.2022 р.