



**Національний лісотехнічний
університет України**

ЕФЕКТИВНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Збірник наукових праць

*За загальною редакцією
члена-кореспондента НАН України, професора В. С. Загорського
та професора А. В. Ліпенцева*

Засновано в 2002 р.

Випуск 1/2 (82/83)

**Львів
НЛТУ України
2025**

УДК 352(082)

Е 90

ISSN 2070-4011 (print)

ISSN 2786-6580 (online)

Ефективність державного управління : зб. наук. пр. Вип. 1/2 (82/83) / за заг. ред. чл.-кор. НАН України, проф. В. С. Загорського, проф. А. В. Ліпенцева. Львів : НЛТУ України, 2025. 132 с. DOI : <https://doi.org/10.36930/5082>

Висвітлено науково-практичні підходи, міркування та результати науково-практичних досліджень, що стосуються державного управління та його ефективності, державної служби і місцевого самоврядування. Розглянуто економічні та історичні проблеми державотворення, питання управління системою охорони здоров'я.

Для працівників органів державного управління та місцевого самоврядування, громадських організацій і об'єднань, науковців, усіх, хто цікавиться проблематикою державної служби, державного управління та місцевого самоврядування.

Рекомендовано до друку вченою радою НЛТУ України (протокол № 6 від 26.06.2025 р.).

Видання внесене до Переліку наукових фахових видань України (Наказ МОН України № 1643 від 28.12.2019 р.). Категорія "Б".

Галузі науки: економічні; державне управління; технічні науки. **Спеціальності:** 051 Економіка; 072 Фінанси, банківська справа та страхування; 073 Менеджмент; 075 Маркетинг; 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність; 232 Соціальне забезпечення; 281 Публічне управління та адміністрування; 256 Національна безпека (за окремими сферами забезпечення і видами діяльності).

Відповідальний за випуск *В. С. Гураков*
Літературний редактор *А. Ф. Павлишин*
Англомовний редактор *Т. П. Дяк*
Коректори *О. П. Лаврова, Ю. З. Некига*

Адреса редакції

79057, м. Львів-57, вул. Ген. Чупринки, 103, НЛТУ України
Тел.: (097) 29 19 111; **Email:** epa@nltu.edu.ua; **www:** <https://epa.nltu.edu.ua>



Ukrainian National Forestry University

EFFICIENCY OF PUBLIC ADMINISTRATION

Collection of Academic Papers

*Edited by Corresponding Member of the NAS of Ukraine Profesor V. Zahorskyi,
Professor A. Lipentsev*

Founded in 2002

Volume 1/2 (82/83)

**Lviv
UNFU
2025**

UDC 352(082)

E 90

ISSN 2070-4011 (print)

ISSN 2786-6580 (online)

Efficiency of public administration : collection of academic papers. Issue 1/2 (82/83) / ed. by Corresponding Member of the NAS of Ukraine, Professor V. Zahorskyi, Professor A. Lipentsev. Lviv : UNFU, 2025. 132 p. DOI : <https://doi.org/10.36930/5082>

The scientific and practical approaches, different points of view and the results of scientific and practical researches concerning public administration and its efficiency, public service and local government are given. Economic and historical problems of state formation, issues of the health care system management are considered. It is intended to be used by employees of public authorities, local government bodies, non-government organizations and associations, scientists, everyone interested in public service, public administration and local government issues.

The Bulletin is recommended for publication by the Academic Council of the Ukrainian National Forestry University (*meeting minutes from June 26, 2025, No 6*).

The publication is included in the List of Scientific Professional Editions of Ukraine (Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine No. 1643 of 28.12.2019). Category "B".

Fields of science: Economics; Public administration; Technical sciences. ***Specialties:*** 051 Economics; 072 Finance, Banking and Insurance; 073 Management; 075 Marketing; 076 Entrepreneurship, Trade and Stock Exchange Activity; 232 Social Security; 281 Public Administration; 256 National security (*by separate spheres of provision and types of activity*).

Publishing Address

79057, Ukraine, Lviv, Gen. Chuprynky, 134 str., UNFU

Tel.: (097) 29 19 111; **Email:** epa@nltu.edu.ua; **www:** <https://epa.nltu.edu.ua>

Редакційна колегія

Головний редактор

Загорський Володимир Степанович, д-р екон. наук, проф., член-кор. НАН України, заслужений діяч науки і техніки України, академік Академії економічних наук України; ректор, Національний лісотехнічний університет України (Україна)

Заступник головного редактора

Ліпенцев Андрій Вікторович, канд. екон. наук, проф., заслужений працівник освіти України; Національний лісотехнічний університет України (Україна)

Члени редколегії

Акімов Олександр Олексійович, д-р наук з державного управління, проф., заслужений економіст України; Міжрегіональна Академія управління персоналом. (Україна), Генеральний штаб Збройних сил України (Україна)

Акімова Людмила Миколаївна, д-р наук з державного управління, проф., заслужений працівник освіти України; Національне агентство кваліфікацій; Національний університет водного господарства та природокористування (Україна)

Алюшина Наталія Олександрівна, канд. псих. наук, доц.; Національне агентство України з питань державної служби (Україна)

Бенковська Дарія, д-р правничих наук; Інститут національної безпеки Академії Поморської в Слупську, Поморське відділення Центру Прав людини (Польща)

Бондарчук Марія Костянтинівна, д-р екон. наук, проф.; Інститут економіки і менеджменту Національного університету "Львівська політехніка" (Україна)

Борковські Мірослав, д-р права, професор; Гданська Вища школа, м. Гданськ (Республіка Польща)

Бунік Микола Зиновійович, канд. політ. наук, доц.; Інститут державного управління Національного університету "Львівська політехніка" (Україна)

Гавкалова Наталія Леонідівна, д-р екон. наук, проф., заслужений економіст України; Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (Україна)

Гарасим Петро Миколайович, д-р екон. наук, проф.; Національний лісотехнічний університет України (Україна)

Детярьова Ія Олександрівна, д-р наук з державного управління, проф.; Навчально-науковий інститут менеджменту та психології Університету менеджменту освіти НАПН України (Україна)

Дзяна Галина Олексіївна, канд. наук з державного управління, доц.; Інститут державного управління Національного університету "Львівська політехніка" (Україна)

Канавець Марина Володимирівна, директор центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, канд. наук з державного управління, доцент кафедри державного управління Київського національного університету ім. Т. Шевченка (Україна)

Калашник Надія Сергіївна, д-р наук з державного управління, професор; Національний лісотехнічний університет України (Україна)

Каляєв Анатолій Олександрович, д-р наук з державного управління, доц.; Інститут морально-психологічного забезпечення військ Національної академії сухопутних військ ім. гетьмана П. Сагайдачного (Україна)

Канавець Марина, директор Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, кандидат наук з державного управління, доцент (Україна)

Карпенко Олександр Валентинович, д-р наук з державного управління, доц.; Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

Красівський Орест Якубович, д-р істор. наук, проф.; Інститут державного управління Національного університету "Львівська політехніка" (Україна)

Лихач Юлія Юріївна, канд. наук з державного управління, директор Вищої школи публічного управління (Україна);

Любк Клаудія, д-р, проф., Вища школа публічного управління та права федеральної землі Саксонія (Німеччина)

Матвійшин Євген Григорович, д-р екон. наук, доц.; Інститут державного управління Національного університету "Львівська політехніка" (Україна)

Мігус Ірина Петрівна, д-р екон. наук, проф.; Науковий центр інноваційних досліджень (Естонія)

Новак-Каляєва Лариса Миколаївна, д-р наук з державного управління, проф.; Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України (Україна)

Пилипенко Любомир Миколайович, д-р екон. наук, доц.; Інститут економіки і менеджменту, Інститут адміністрування та післядипломної освіти Національного університету "Львівська політехніка" (Україна)

Подольчак Назар Юрійович, д-р екон. наук, проф.; Інститут адміністрування та післядипломної освіти Національного університету "Львівська політехніка" (Україна)

Руденко Ольга Мстиславівна, д-р наук з державного управління, проф.; Національний університет "Чернігівська політехніка" (Україна)

Сандіп Кумар Гупта, д-р філософії, Sharda University (Індія)

Саханенко Сергій Єгорович, д-р наук з державного управління, проф.; Державний університет "Одеська політехніка" (Україна)

Седлячек-Швед Александр, проф. Гуманітарно-Природничого університету ім. Яна Длугоша в Ченстохові (Польща)

Сердар Вурал Уйгун, д-р філософії, доц., факультет економіки та адміністративних наук, Університет Невішехір Хачі Бекташ Велі (Туреччина)

Сіка Едгардо, д-р екон. наук, проф. кафедри економіки, менеджменту та території, Університет Фоджа (Італія)

Станасюк Наталія Степанівна, д-р екон. наук, проф.; Інститут економіки і менеджменту Національного університету "Львівська політехніка" (Україна)

Стрбан Грегга, д-р юр. наук, проф. (Словенія)

Суріна Ірина Анатоліївна, д-р соціол. наук, проф.; Поморська Академія в Слупську (Польща)

Тертичка Валерій Володимирович, д-р з наук державного управління, проф.; Києво-Могилянська школа врядування імені Андрія Мелешевича Національного університету "Києво-Могилянська Академія" (Україна)

Томаш Міхальський, д-р геогр. наук, доц.; Гданський університет (Польща)

Фарук Ахмад Аль Аззам, д-р філос. (право), проф., асист. кафедри приватного права, юридичний коледж Університету Джада-ра (Йорданія)

Франке Хольгер, д-р філос.; Інститут державного управління поліції та права землі Мекленбург – Передня Померанія (Німеччина)

Черв Ярослав, д-р наук, проф.; Університет Яна Кухановського (Польща)

Якімцов Віктор Вікторович, д-р екон. наук, проф.; Національний лісотехнічний університет України (Україна)

Editorial Board

Chief of the Editorial Board

Zahorskyi Volodymyr, D.Sc. (in Economics), Professor, Corresponding Member of the National Academy of Sciences of Ukraine, Honored Worker of Science and Technology, Academician of the Academy of Economic Sciences of Ukraine; Rector of the National Forestry University of Ukraine (Ukraine)

Deputy Chairman of the Editorial Board

Lipentsev Andrii, PhD (in Economics), Professor, Academician of the Academy of Economic Sciences of Ukraine, Honored Worker of Education of Ukraine, National Forestry University of Ukraine (Ukraine)

Editorial board members

Akimov Oleksandr, D.Sc. (in Public Administration), Professor, Honored economist of Ukraine, Head of the Legal Support Department of the National Mediation and Conciliation Service, Interregional Academy of Personnel Management; General Staff of the Armed Forces of Ukraine (Ukraine)

Akimova Liudmyla, D.Sc. (in Public Administration), Professor, Honored Worker of Education of Ukraine, Deputy Chairman of the National Agency of Qualifications; Professor of the Department of Labor Resources and Entrepreneurship, National University of Water and Environmental Engineering (Ukraine)

Aliushyna Nataliia, Candidate of Psychological Sciences, National Agency of Ukraine on Civil Service (Ukraine)

Bieńkowska Daria, DPhd in law, adjunct, Institute of National Defence, Pomeranian University Słupsk, Chairman of the board of Pomeranian Center of Human Rights (Poland)

Bondarchuk Mariia, D.Sc. (in Economics), Lviv Polytechnic National University, Department of Finance (Ukraine)

Borkowski Mirosław, D.Sc. (in Law), Professor at Gdansk Higher School, Gdansk (Republic of Poland)

Bunyk Mykola Zynoviyovych, PhD in Political Sciences, Associated Professor, Lviv Polytechnic National University, Institute of Public Administration (Ukraine)

Havkalova Nataliia, D.Sc. (in Economics), Professor, Head of Public Administration and Regional Economy Department, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (Ukraine)

Garasyim Petro, D.Sc. (in Economics), Professor, Ukrainian National Forestry University (Ukraine)

Dehtiarova Lia, D.Sc. (in Public Administration), Professor, State Institution of Higher Education «University of educational management», National Academy of Educational Sciences of Ukraine, professor of the Department of public administration and project management (Ukraine)

Dzyana Halyna, PhD (in Public Administration), Associate Professor, Associate Professor at the Department of Public Administration and Public Service of Institute of Public Administration Lviv Polytechnic National University (Ukraine)

Kalashnyk Nadiia, D.Sc. (in Public Administration), Professor, National Forestry University of Ukraine (Ukraine)

Kalyayev Anatoliy, D.Sc. (in Public Administration), Associate Professor, Head of the Department of Humanities, Hetman Petro Sahaidachny National Army Academy (Ukraine)

Kanavets Maryna, Director of the Center for Adaptation of the Civil Service to the Standards of the European Union, PhD in Public Administration, Associate Professor (Ukraine)

Karpenko Oleksandr, D.Sc. (in Public Administration), Associate Professor, Chairman of National Economy and Public Administration Department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

Krasivskyy Orest, D.Sc. (in History), Professor, Educational and Scientific Institute of Public Administration of Lviv Polytechnic National University (Ukraine)

Lykhach Yuliia Yuriivna, PhD in Public Administration, director of High School of Public Governance (Ukraine);

Liubk Claudia, D.Sc., Professor, Saxony Institute for Public Administration and Law (Germany)

Matviishyn Yevhen, D.Sc. (in Economics), Associate Professor, Lviv Polytechnic National University (Ukraine)

Mihus Iryna, D.Sc. (in Economics), Professor, Scientific Center of Innovative Researches (Estonia)

Novak-Kalyayeva Larysa, D.Sc. (in Public Administration), Professor, Ukrainian State Employment Service Training Institute (Ukraine)

Pylypenko Liubomyr, D.Sc. (in Economics), Lviv Polytechnic National University, Director of Institute of Administration and Postgraduate Education (Ukraine)

Podolchak Nazar, D.Sc. (in Economics), Professor, Head of the Department of Administrative and Financial Management of the Institute of Administration and Postgraduate Education, Lviv Polytechnic National University (Ukraine)

Rudenko Olha, D.Sc. (in Public Administration), Professor, Department of Public Administration and Management of Organizations, Cherkiv National University of Technology (Ukraine)

Sandip Kumar Gupta, PhD, Sharda University (India)

Sakhanienko Sierhiei, Doctor habilitatus (in Public Administration), Odesa Polytechnic University (Ukraine)

Siedlaczek-Szwed Aleksandra, D.Sc. (in social sciences), Jan Długosz University in Częstochowa (Poland)

Serdar Vural Uygün, Ph.D., Associate Professor, Nevşehir Hacı Bektaş Veli University (Turkey)

Sica Edgardo, D.Sc. (in Economics), Professor, University of Foggia (Italy)

Stanasiuk Nataliia, D.Sc. (in Economics), Professor, Lviv Polytechnic National University (Ukraine)

Strban Grega, D.Sc. (in Law), Professor (Slovenia)

Surina Iryna, D.Sc. (in Sociology), Professor, Pomeranian University in Słupsk, Department of Sociology and Political Sciences

Tertychka Valerii, D.Sc. (public Administration), Professor, Head of the Andriy Meleshevykh Kyiv-Mohyla School of Governance, National University "Kyiv-Mohyla Academy" (Ukraine)

Tomasz Michalski, Habilitated doctor of geography, associate professor, University of Gdańsk (Poland)

Farouq Ahmad Al Azzam, Ph.D. (in Law), Professor, Assistant Professor of Private Law Department, College of Law, Jadara University (Jordan)

Franke Holger, D.Sc., Associate Professor of the Department of General Management of the Institute for Public Administration, Police and Justice in Mecklenburg-Western Pomerania (Germany)

Czerw Jarosław, PhD, Professor, Faculty of Law and Social Sciences, Kielce (Poland)

Yakimtsov Viktor, D.Sc. (in Economics), Professor, Ukrainian National Forestry University (Ukraine)

ЗМІСТ

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ

В. С. Загорський, А. В. Ліпенцев, Н. Т. Лужецька ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ НА ОСНОВІ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ.....	10
Н. С. Калашник, Х. С. Корінченко, М. Б. Близнюк, В. В. Поворозник КЛЮЧОВІ РЕФОРМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ ШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	20
О. І. Ванівська, А. І. Тупіс ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ТА ПРАВОВИХ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	27
В. В. Оліярник, О. О. Романовський МЕТОДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ПРОЄКТНИХ КОМАНД У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	36
О. В. Олефіренко, В. Р. Коновалець РОЛЬ ЦЕНТРІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: АКЦЕНТ РЕФОРМ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ТА МОДЕРНІЗАЦІЇ У ПЕРІОД ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ.....	41
Ю. В. Гончарук ТРАНСФОРМАЦІЯ ПАРАДИГМИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ЧЕРЕЗ ЗРОСТАННЯ ЗАГРОЗ КІБЕРПРОСТОРУ.....	47
О. В. Духневич КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО ПРОГНОЗУВАННЯ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	53
Т. Б. Мік КОРУПЦІЙНІ КОНТЕКСТУАЛЬНІ БАР'ЄРИ НАПОВНЕННЯ БЮДЖЕТУ В АСПЕКТІ ЗАГРОЗ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ.....	61
М. О. Олійник СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСІВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ДЕРЖАВНИХ І МІСЦЕВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	69
В. О. Ткач МІЖНАРОДНЕ ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КІБЕРБЕЗПЕКИ: ГЛОБАЛЬНИЙ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ КОНТЕКСТ.....	77

НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА

О. О. Акімов, М. В. Андрусяк, Р. Ю. Русецький ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: МІЖДИСЦИПЛІНАРНИЙ ПІДХІД ДО ЗАСТОСУВАННЯ ПОЛІГРАФА.....	86
---	----

ЕКОНОМІКА

М. Е. Матвеев, Р. В. Мурин ТЕХНОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ ЯК ОСНОВА УСПІХУ ЕКОЛОГІЧНОГО БІЗНЕСУ.....	95
--	----

МЕНЕДЖМЕНТ

О. В. Максимець, Ю. В. Ковць ЕКОНОМІЧНІ ТА МАРКЕТИНГОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ ОНЛАЙН-КУРСІВ ВИВЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ МОВ.....	103
Ю. В. Муравйов ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛІСОВИМ ГОСПОДАРСТВОМ УКРАЇНИ, СУЧАСНІ ВИКЛИКИ.....	111

МАРКЕТИНГ

М. Е. Матвеев, Ю. В. Шведюк, Н. В. Молодняк СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ – ЗАПОРУКА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	119
Т. В. Вайданич, Е. А. Кульчицька, Н. Я. Наливайко ІНТЕГРАЦІЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ ЛОГІСТИКИ В СУЧАСНІ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ.....	125

CONTENT

PUBLIC ADMINISTRATION

V. S. Zahorskyi, A. V. Lipentsev, N. T. Luzhetska

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF IMPROVING SOCIAL SERVICE
DELIVERY MECHANISMS BASED ON EUROPEAN SOCIAL PROTECTION STANDARDS..... 10

N. S. Kalashnyk, H. S. Korinchenko, M. B. Blyznyuk, V. V. Povoroznyk

KEY PUBLIC ADMINISTRATION REFORMS IN THE FIELD OF SCHOOL EDUCATION IN UKRAINE
UNDER WARTIME CONDITIONS 20

O. I. Vanivska, A. I. Tupis

THEORETICAL FOUNDATIONS FOR STUDYING ORGANIZATIONAL AND LEGAL MECHANISMS
OF THE DEVELOPMENT OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM IN LOCAL SELF-
GOVERNMENT BODIES..... 27

V. V. Oliyarnyk, O. O. Romanovskyy

EFFICIENCY OF PROJECT TEAMS FOR IMPLEMENTING INNOVATIONS IN PUBLIC SERVICE..... 36

O. V. Olefirenko, V. R. Konovalets

THE ROLE OF ADMINISTRATIVE SERVICE CENTERS IN ENSURING SUSTAINABLE
DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES: FOCUS ON DECENTRALIZATION AND
MODERNIZATION REFORMS DURING THE LEGAL REGIME OF MARTIAL LAW IN UKRAINE..... 41

Y. V. Honcharuk

THE EVOLUTION OF THE INFORMATION SECURITY PARADIGM IN PUBLIC MANAGEMENT AS
CYBERSPACE THREATS PROLIFERATE..... 47

O. V. Dukhnevych

CONCEPTUAL APPROACHES TO STRATEGIC FORECASTING IN PUBLIC ADMINISTRATION 53

T. B. Mik

CORRUPTION CONTEXTUAL BARRIERS TO BUDGET REVENUE: IN THE CONTEXT OF NATIONAL
SECURITY THREATS..... 61

M. O. Oliinyk

THE ESSENCE AND FEATURES OF THE FUNCTIONING OF DIGITAL TRANSFORMATION IN
STATE AND LOCAL ORGANIZATIONS..... 69

V. O. Tkach

INTERNATIONAL LEGAL REGULATION OF CYBERSECURITY: GLOBAL AND EUROPEAN
CONTEXT 77

NATIONAL SECURITY

O. O. Akimov, M. V. Andrusiak, R. Y. Rusetskyi

TOOLS FOR ENHANCING PERSONNEL SECURITY UNDER MARTIAL LAW: AN
INTERDISCIPLINARY APPROACH TO POLYGRAPH APPLICATION..... 86

ECONOMICS

M. E. Matveyev, R. V. Muryn

TECHNOLOGICAL INNOVATIONS AS A BASIS FOR THE SUCCESS OF ENVIRONMENTAL
BUSINESS..... 95

MANAGEMENT

O. V. Maksymets, Yu. V. Kovts

ECONOMIC AND MARKETING PRINCIPLES OF BUSINESS MANAGEMENT ONLINE FOREIGN
LANGUAGE LEARNING COURSES..... 103

Yu. V. Muraviov

INNOVATIVE APPROACHES TO FORESTRY MANAGEMENT IN UKRAINE: CURRENT
CHALLENGES 111

MARKETING

M. E. Matveyev, Iu. V. Shvediuk, N. V. Molodniak

STRATEGIC MARKETING IS THE KEY TO EFFECTIVE MANAGEMENT OF ENTERPRISE..... 119

T. V. Vajdanych, E. A. Kulchytska, N. Y. Nalyvaiko

INTEGRATION OF ENVIRONMENTAL LOGISTICS INTO MODERN SYSTEMS OF OPERATIONS
MANAGEMENT AND SALES ADMINISTRATION..... 125

ЧАСТИНА 2
НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА



VOLUME 2
NATIONAL SECURITY



О. О. Акімов¹, М. В. Андрусак², Р. Ю. Русецький²

¹Науково-методичний центр кадрової політики Міністерства оборони України

²Департамент кадрової політики Міністерства оборони України

ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: МІЖДИСЦИПЛІНАРНИЙ ПІДХІД ДО ЗАСТОСУВАННЯ ПОЛІГРАФА

Розглянуто проблему підвищення кадрової безпеки за умов воєнного стану в Україні через впровадження міждисциплінарного підходу до застосування поліграфа як дієвого інструмента відбору, перевірки та контролю персоналу в оборонному секторі. Визначено, що сучасні виклики, пов'язані з гібридною війною, інсайдерськими загрозами, шпигунством, дезертирством та демотивацією особового складу, потребують нових підходів до верифікації благонадійності та лояльності кандидатів і діючих військовослужбовців. У межах дослідження застосовано системний, порівняльний, кейс-стаді та контент-аналіз, які дали змогу обґрунтувати доцільність і практичну ефективність поліграфа у сфері оборонного управління.

Розглянуто досвід США щодо стандартизації психофізіологічних досліджень із застосуванням поліграфа та їх інтеграції в процеси управління персоналом на рівні міністерств оборони, внутрішньої безпеки та юстиції держав-членів НАТО. Окрему увагу приділено нормативно-правовим та етичним аспектам застосування поліграфа в Україні. Доведено, що без законодавчого закріплення, визначення статусу поліграфолога та уніфікації методології дослідження повноцінне використання поліграфа є обмеженим. Обґрунтовано необхідність створення спеціалізованої навчальної програми з підготовки поліграфологів на базі Національного університету оборони України, що сприятиме підвищенню рівня кадрової безпеки та розвитку системи професійного військового менеджменту.

Узагальнено функції поліграфа як інструмента кадрової безпеки – діагностичну, профілактичну, аналітичну та прогностичну. Зроблено висновок, що поліграф, інтегрований у систему кадрового аудиту, сприяє не лише виявленню загроз, але й формуванню культури відповідальності, довіри та доброчесності у військовому середовищі. Визначено перспективи поєднання психофізіологічних досліджень із застосуванням поліграфа з HR-аналітикою, big data, психологічним профілюванням та інформаційною безпекою в межах реалізації Доктрини стратегічних комунікацій Збройних Сил України.

Ключові слова: військове управління; воєнний стан; департамент кадрової політики; кадрова безпека; міждисциплінарний підхід; Міністерство оборони України; національна безпека; Національний університет оборони України; поліграф; політика людського капіталу; правове регулювання; професійно-психологічний відбір; психофізіологічне дослідження; психофізіологія; стратегічні комунікації.

Вступ

Постановка проблеми. За умов високого рівня зовнішніх і внутрішніх викликів традиційні методи кадрового відбору часто виявляються недостатніми для виявлення прихованих загроз. З огляду на це дедалі більшої актуальності набуває впровадження міждисциплінарного підходу до забезпечення кадрової безпеки, який об'єднує правові, фахові та інструментально-діагностичні методи з використанням сучасних технологій психологічних і психофізіологічних досліджень персоналу, зокрема із застосуванням поліграфа.

Одним із ключових елементів такої системи є застосування поліграфа як інструмента первинного та пері-

одичного оцінювання персоналу, зокрема у військових підрозділах, підрозділах Служби безпеки України (далі – СБУ), Національної гвардії України (далі – Нацгвардії) та у стратегічних державних установах.

Однак застосування поліграфа в Україні досі залишається фрагментарним, нормативно недостатньо врегульованим та обмежено інтегрованим у систему кадрового управління. Відсутність чітких стандартів професійної підготовки поліграфологів, єдиних компетенцій (потрібних знань, умінь та навичок) та усталеної практики міжвідомчої координації створює прогалини, які можуть бути використані ворожими елементами для проникнення до систем національної безпеки.

Інформація про авторів:

Акімов Олександр Олександрович, доктор наук з державного управління, професор, Email: 1970aaa@ukr.net;

<https://orcid.org/0000-0002-9557-2276>

Андрусак Марк Володимирович, Департамент кадрової політики Міністерства оборони України, Email: MARKDKP@ukr.net;

<https://orcid.org/0009-0001-7708-0323>

Русецький Руслан Юрійович, Департамент кадрової політики Міністерства оборони України, Email: ruslandkp@ukr.net; ORCID

<https://orcid.org/0009-0000-1540-0857>

Цитування за ДСТУ: Акімов О. О., Андрусак М. В., Русецький Р. Ю. Інструменти підвищення кадрової безпеки в умовах воєнного стану: міждисциплінарний підхід до застосування поліграфа. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. Вип. 1/2(82/83). Львів: НЛТУ України, 2025. С. 86–93.

Citation APA: Akimov, O. O., Andrusiak, M. V., Rusetskyi, R. Y. (2025). Tools for enhancing personnel security under martial law: an interdisciplinary approach to polygraph application. *Efficiency of public administration*, 1/2(82/83), 86–93.

<https://doi.org/10.36930/508211>

Отже, існує потреба у комплексному аналізі ролі поліграфа як інструмента підвищення кадрової безпеки за умов воєнного стану, а також у формуванні міждисциплінарного підходу до його застосування на основі психофізіологічної, юридичної та організаційно-управлінської інтеграції.

Аналіз дослідження. Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчує зростання ролі поліграфа як інструмента забезпечення кадрової безпеки за умов воєнного стану. У Доктрині зі стратегічних комунікацій сектору безпеки і оборони України (2022) [10] наголошено на важливості прозорості та довіри в управлінських рішеннях, що створює підґрунтя для інтеграції поліграфного тестування як засобу підвищення довіри до кадрової політики. Практичне закріплення цієї тенденції відображено у повідомленні Міністерства оборони України (2025) [7], де йдеться про впровадження обов'язкової поліграфної перевірки для іноземних військових, що свідчить про визнання поліграфа як критично важливого елемента професійно-психологічного відбору. У Стратегії залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України на період до 2027 року (2024) [8] визначено, що підвищення доброчесності, прозорості й професійного рівня кадрів повинно базуватися на сучасних засобах верифікації благонадійності, серед яких поліграфу належить провідне місце. Водночас у науково-практичному виданні під ред. М. Клименка (2023) [6] систематизовано організаційні, процедурні й правові основи використання поліграфа в оборонному секторі, що забезпечує його методологічну й правову легітимність. Г. Ситник (2022) [9] розглядає кадрову безпеку як частину стратегічного планування національної безпеки, акцентуючи на потребі у впровадженні інституціоналізованих механізмів контролю персоналу, серед яких поліграф є найбільш об'єктивним та оперативним. Своєю чергою, О. Бутенко (2022) [1] доводить потребу нормативного врегулювання статусу учасників поліграфного процесу задля запобігання зловживанням та посилення правової захищеності персоналу. На міжнародному рівні зусилля щодо модернізації технологій психофізіологічних досліджень із застосуванням поліграфа і стандартів презентовані у матеріалах Defense Innovation Unit (2025) [2], де йдеться про інтеграцію штучного інтелекту для підвищення точності досліджень. Журналістські розслідування (Shandra, 2025 [3]; Shelton, 2025 [4]) також ілюструють практичне значення поліграфа в оперативній роботі щодо витоків інформації, що актуалізує його роль в українських умовах гібридної війни. Щорічний звіт ICE (2024) [5] підтверджує системну інтеграцію поліграфа в кадрові процеси силових структур США.

Загалом сучасна практика і теоретичне осмислення доводять доцільність інституціоналізації поліграфа у системі кадрової політики, що базується на міждисциплінарному підході, де інтегруються правові, психофізіологічні та управлінські компоненти.

Мета дослідження – обґрунтувати нагальну потребу впровадження міждисциплінарного підходу до застосування поліграфа як інструмента підвищення кадрової безпеки за умов воєнного стану, а також проаналізувати його роль у системі професійно-психологічного відбору, контролю та управління персоналом у структурах, що забезпечують національну безпеку України.

Методологія дослідження

Методологічна база дослідження ґрунтується на принципах системності, міждисциплінарності та правової визначеності. Застосовано комплекс методів, що охоплює юридичний, організаційно-управлінський, психофізіологічний та безпековий підходи. Порівняльно-аналітичний метод забезпечив зіставлення українського та американського досвіду, що дало змогу обґрунтувати доцільність інституціоналізації поліграфа у секторі сил безпеки й оборони. Завдяки методу системного аналізу поліграф розглянуто як елемент інтегрованої моделі кадрового аудиту, що поєднує психофізіологічні, правові та управлінські компоненти. Кейс-стаді допоміг проаналізувати приклади його застосування у США, а контент-аналіз – структурувати наукові підходи до оцінювання лояльності персоналу.

Отже, методологія забезпечує всебічне обґрунтування поліграфа як ефективного інструмента підвищення кадрової безпеки за умов воєнного стану.

Результати дослідження та їх обговорення

За сучасних умов воєнного стану в Україні забезпечення кадрової безпеки у Збройних Силах України та силових структурах є критично важливим для національної безпеки. Особливу увагу доцільно приділяти впровадженню міждисциплінарного підходу до застосування поліграфа як інструмента виявлення потенційних загроз, таких як шпигунство, деструктивна поведінка та нелояльність серед військовослужбовців.

Кадрову безпеку визначають як комплекс заходів, спрямованих на запобігання проникненню ворожих елементів до сектору сил безпеки й оборони, органів державної влади та інших стратегічно важливих установ, що охоплює виявлення та нейтралізацію потенційних загроз, пов'язаних із нелояльними або ненадійними працівниками.

Як зазначає Г. Ситник, кадрова безпека є складовою частиною національної безпеки та передбачає системний підхід до управління персоналом, що охоплює:

- профілактику внутрішніх загроз: виявлення потенційних ризиків, пов'язаних із лояльністю та надійністю персоналу.
- забезпечення стійкості соціального порядку: формування стабільного та ефективного кадрового складу, здатного діяти за умов кризових ситуацій.
- інституціональні механізми контролю: впровадження процедур перевірки та моніторингу персоналу на всіх етапах служби [9].

Згідно з дослідженням автора, стратегічне планування у сфері національної безпеки повинно враховувати стійкість соціального порядку як пріоритет, що безпосередньо пов'язано з кадровою безпекою.

Ми повністю підтримуємо тезу Г. Ситника про важливість інституціоналізації механізмів перевірки персоналу на всіх етапах його кар'єрного шляху, оскільки одним із ефективних інструментів у цьому процесі є поліграф, який дає змогу не лише перевірити лояльність і психоемоційну стабільність кандидатів (зокрема на посади сержантського й офіцерського складу), а й виявити потенційні ризики, що не завжди помітні у процесі стандартного психологічного тестування. Такий міждисциплінарний підхід забезпечує глибше розуміння

особистісних характеристик військовослужбовців, що прямо сприяє підвищенню рівня кадрової безпеки.

Варто зауважити, що у Сполучених Штатах Америки поліграфні перевірки є важливим інструментом забезпечення кадрової безпеки, особливо для осіб, які мають доступ до секретної інформації. Зокрема, як наголошує Ш. Шелтон, Міністерство оборони США активно використовує поліграф для виявлення потенційних витоків інформації та перевірки лояльності співробітників [4].

Факт, що не лише Міністерство оборони, але й Департамент внутрішньої безпеки та Міністерство юстиції США офіційно застосовують поліграф як стандартну процедуру перевірки персоналу, свідчить про інституціональне закріплення цього інструменту в системі державного управління. Такий досвід є надзвичайно важливим для України, де механізми перевірки лояльності персоналу, зокрема у військових формуваннях, ще не набули повноцінного правового та організаційного оформлення.

Досвід США демонструє ефективне використання поліграфа як інструмента забезпечення кадрової безпеки, зокрема за умов зростання внутрішніх загроз та гібридної війни. Ми цілком поділяємо цю практику як таку, що підтверджує доцільність запровадження поліграфного контролю у системі добору, перевірки та моніторингу персоналу в Україні, особливо в секторі сил безпеки й оборони. Це відповідає не лише міжнародним стандартам безпеки, а й логіці міждисциплінарного підходу, що передбачає поєднання правових, психофізіологічних та управлінських механізмів для мінімізації ризиків за умов воєнного стану.

Отже, кадрова безпека є ключовим елементом національної безпеки, особливо за умов воєнного стану, а впровадження міждисциплінарного підходу, що охоплює використання поліграфа, дає змогу ефективно виявляти та запобігати внутрішнім загрозам, забезпечуючи стабільність та надійність силових структур.

Дослідники стверджують, що психофізіологічне дослідження з використанням поліграфа є одним із найефективніших інструментів виявлення прихованої інформації та потенційно небезпечних характеристик особи, зокрема за умов воєнного стану. У праці, виданій під редакцією М. Клименка, обґрунтовано, що поліграф дає змогу фіксувати об'єктивні реакції організму на спеціально сформульовані запитання, що у поєднанні з професійним аналізом може забезпечити високий рівень достовірності в діагностиці лояльності, стресостійкості, правдивості [6].

Науковці наголошують, що ефективність поліграфного тестування базується на міждисциплінарному підході, який інтегрує психофізіологію, криміналістику, психологію та правознавство. Вони також наголошують на важливості належної підготовки поліграфологів, дотриманні методологічних стандартів і чіткого нормативного регулювання процедури дослідження.

Ми повністю погоджуємося з позицією дослідників, особливо у контексті забезпечення кадрової безпеки в секторі сил безпеки й оборони. Враховуючи реальні загрози шпигунства, дезертирства, симуляції та лояльності до ворога, на нашу думку, поліграф має бути інтегрований у систему професійно-психологічного від-

бору потенційного офіцерського складу. Такий підхід дає змогу не лише мінімізувати ризики, а й підвищити довіру до кадрових рішень у воєнний період. Поліграф у цьому контексті виступає не лише діагностичним інструментом, а й елементом національної безпеки.

У лютому 2025 року Міністерство оборони України запровадило обов'язкове психофізіологічне дослідження з використанням поліграфа для іноземців та осіб без громадянства, які бажають служити у Збройних Силах України, Державній спеціальній службі транспорту та Національній гвардії. Це рішення є частиною комплексної стратегії посилення кадрової безпеки за умов воєнного стану та відповідає міждисциплінарному підходу до управління персоналом у сфері оборони [7].

Так, застосування поліграфа має поєднати елементи психофізіології, психології, права та організаційного менеджменту. Психофізіологічна складова, своєю чергою, дасть змогу об'єктивно оцінити реакції кандидата на певні стимули, психологічний аспект врахує індивідуальні особливості особистості, правова база забезпечить дотримання законодавства, а організаційний менеджмент інтегрує ці процеси в загальну систему кадрового забезпечення.

Ми підтримуємо впровадження такого міждисциплінарного підходу до застосування поліграфа, оскільки він дає змогу комплексно оцінити кандидатів на військову службу, зокрема на офіцерські посади та посади з доступом до державної таємниці, що сприяє виявленню потенційних ризиків, пов'язаних з нелояльністю, шпигунством або іншими загрозами, що є особливо актуальним за умов воєнного стану. Отже, використання поліграфа в межах міждисциплінарного підходу є ефективним інструментом підвищення кадрової безпеки в секторі сил безпеки й оборони України.

За умов воєнного стану юридичні аспекти застосування поліграфа, як частина міждисциплінарного підходу, також набувають особливої актуальності. Застосування поліграфа в Україні регулюється низкою нормативно-правових актів та відомчих інструкцій. Зокрема, у 2025 році Президент України В. Зеленський доручив Службі безпеки України провести розслідування витоків інформації щодо угоди з США про корисні копалини, враховуючи використання психофізіологічних досліджень із застосуванням поліграфа для співробітників уряду [3].

Бутенко О. наголосив, що ефективне і легітимне психофізіологічне дослідження із застосуванням поліграфа можливе лише за умов нормативного врегулювання статусу всіх учасників цієї процедури, що дасть змогу мінімізувати зловживання, підвищити обґрунтованість рішень щодо кадрових призначень або довіри, а також сприятиме захисту прав особи, яка проходить тестування. Отже, юридична чіткість і регламентованість процедур психофізіологічних досліджень із застосуванням поліграфа є основою довіри до результатів психофізіологічного оцінювання кандидатів, особливо на чутливі військові посади [1].

Юридичний аспект охоплює три сфери застосування поліграфа:

- *кадрова робота*: поліграфне дослідження може бути застосоване під час первинного добору осіб на командні посади у Збройних Силах України, зокрема військовослужбовців молодшого офіцерського, сержантського та старшинського складу. Наприклад, під час

конкурсного добору кандидатів на вакантні посади командирів взводів у механізованих частинах, командирів відділень у штурмових бригадах або керівників ротних штабів, поліграф дає змогу виявити приховану інформацію щодо попередніх судимостей, нелегального доходу, участі у заборонених організаціях або схильності до зловживання становищем;

- *психологічне забезпечення контррозвідальної та розвідальної діяльності*: поліграфічне дослідження застосовують для перевірки офіцерів, які мають або можуть отримати допуск до секретної інформації (наприклад, у військовій розвідці або підрозділах СБУ, які працюють у зоні бойових дій). Ініціатором дослідження може виступити безпосередній керівник підрозділу або офіцер контррозвідки, відповідальний за безпековий супровід оперативної справи. У контексті ротації офіцерів військової розвідки до новостворених підрозділів у прифронтових районах, поліграфічне тестування може проводитись щодо офіцерів, які претендують на оперативні посади з доступом до карт розташування критичної інфраструктури для виявлення ознак прихованої нелояльності, що дасть змогу упередити кадрові ризики;
- *кримінальне провадження*: поліграф застосовують як додатковий інструмент у службових розслідуваннях щодо порушень військової дисципліни, фактів зловживання службовим становищем або підозри у колабораціонізмі. За згодою особи, яка проходить перевірку, поліграф може бути використаний на стадії досудового слідства або в межах внутрішнього розслідування.

Отже, поліграф стає не просто діагностичним інструментом, а складовою частиною системної безпеки в кадровій політиці. Проте без повноцінного законодавчого закріплення його застосування залишається уразливим до правових викликів і може бути дискредитоване.

Отже, міждисциплінарний підхід – із долученням правових, психофізіологічних і управлінських механізмів, має бути основою для створення національної моделі кадрового аудиту, в якій поліграф відіграє ключову роль. Законодавче закріплення процедур, прав і відповідальності всіх сторін є необхідним кроком для ефективного використання цього інструмента в системі безпеки та оборони України.

Отже, можемо стверджувати, що поліграфолог відіграє ключову роль у процесі забезпечення кадрової безпеки, оскільки його завдання полягає не лише в технічному проведенні тестування, але й у правильному тлумаченні результатів та наданні рекомендацій щодо прийняття рішень стосовно персоналу. Відповідно, високі стандарти професійної компетентності поліграфолога є критично важливими.

У Сполучених Штатах, наприклад, Міністерство оборони у співпраці з провідними університетами, такими як Carnegie Mellon University та Massachusetts Institute of Technology, реалізує проєкт Polygraph+, спрямований на розроблення новітньої технологічної платформи для оцінювання достовірності. Цей проєкт передбачає використання штучного інтелекту та дотримання етичних принципів, встановлених Міністерством оборони, що має на меті підвищення ефективності та точності психофізіологічних досліджень із застосуванням поліграфа [2].

Окрім того, у 2024 році Служба імміграції та митного контролю США створила міжвідомчу робочу групу з поліграфії для стандартизації процедур та підвищення прозорості процесу тестування, що охоплює розроблення єдиних стандартів підготовки поліграфологів та впровадження етичних норм у їхній діяльності [3].

В Україні, враховуючи поточну ситуацію, існує загальна потреба у впровадженні подібних стандартів та практик, які охоплюють розроблення національних стандартів підготовки поліграфологів, створення системи сертифікації та акредитації, а також інтеграцію психофізіологічних досліджень із застосуванням поліграфа у процеси відбору та перевірки персоналу для сектору сил безпеки й оборони України. Тому міждисциплінарний підхід до застосування поліграфа є ключовим для підвищення кадрової безпеки за умов воєнного стану, що дасть змогу не лише виявляти потенційні загрози, але й забезпечити високий рівень довіри до системи відбору та контролю персоналу.

За умов загальної мобілізації, коли потік призовників та кандидатів до лав Збройних Сил України, Сил територіальної оборони, Нацгвардії та інших формувань істотно зріс, запровадження поліграфної перевірки на етапі добору та мобілізації сержантського та офіцерського складу (передусім молодшої ланки) є доцільним з кількох причин. *По-перше*, саме на цьому рівні найчастіше формуються первинні командні структури, від яких залежить не лише бойова ефективність, а й морально-психологічна стійкість підрозділів. З огляду на це важливо виявити ще до зарахування до штату осіб із прихованими девіантними нахилами, кримінальним минулим, проявами нелояльності, схильністю до зловживань чи колабораціонізму. *По-друге*, поліграфне дослідження дає змогу виявити латентні психоемоційні особливості, які залишаються поза межами традиційних анкетних методик та стандартизованих психологічних тестів, однак можуть проявитися як дестабілізаційні чинники за умов бойового стресу та екстремального навантаження.

Однією з ключових переваг поліграфа у кадровій практиці є його профілактична функція. Механізм своєчасного виявлення деструктивних проявів – таких як латентна агресія, схильність до наркотиків, фінансова нестабільність, ворожа мотивація – може відігравати вирішальну роль у запобіганні внутрішньому саботажу, конфліктам у підрозділах і навіть шпигунству. Згідно з досвідом США, поліграф активно використовують в оборонному секторі саме як засіб мінімізації прихованих загроз з боку особового складу, зокрема в разі допуску до державної та військової таємниці. Для України така практика могла б стати невід'ємною частиною перевірки на лояльність у прикордонних та особливо чутливих регіонах.

У більш стратегічному вимірі поліграф доцільно розглядати як інструмент інтеграції в систему кадрового аудиту оборонного сектору. У цьому контексті йдеться не лише про перевірку новобранців, а й про періодичне оцінювання лояльності, стресостійкості та надійності діючого складу. Такий підхід дає змогу не лише формально оцінювати службову відповідність, а й оперативно реагувати на виклики, пов'язані з деморалізацією, потенційними проявами корупції або зрадництва. Окрім того, поліграфічна перевірка може бути ін-

тегрована в моделі прогнозової аналітики, поєднуючись із іншими інструментами HR-аналізу, зокрема big data, психологічними профілями та автоматизованими системами ризик-менеджменту.

Міждисциплінарний підхід до впровадження поліграфа – на перетині психології, криміналістики, інформаційної безпеки та менеджменту персоналу – створює умови для комплексного бачення кадрової політики в оборонному секторі. У цьому контексті поліграф потрібно розглядати не як репресивний чи контрольний засіб, а як превентивну й аналітичну платформу, здатну посилити кадрову гігієну, довіру до служби, а також виявляти загрози ще до того, як вони матеріалізуються в критичні події.

Отже, у ситуації повномасштабної війни поліграфічна перевірка може і має стати одним із інструментів системної модернізації кадрового забезпечення українського війська. Його впровадження, у тандемі з нормативно-правовим регулюванням, підготовкою спеціалістів та створенням етичного протоколу застосування, здатне не лише мінімізувати ризики, а й сформувати нову культуру професійної відповідальності та відкритості у військовому середовищі.

Розглядаючи "Стратегію залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України на період до 2027 року" (далі – Стратегія) варто зауважити, що стратегічна мета щодо забезпечення прозорості кадрової політики, професійної доброчесності, об'єктивного добору та управління військовою кар'єрою за стандартами НАТО опосередковано створює основу для впровадження інструментів верифікації благонадійності персоналу, серед яких поліграф може стати центральним елементом [8].

Так, відповідно до положень Стратегії, високий рівень ризиків, пов'язаних із кадровими рішеннями, зокрема у контексті ухилень, корупції, зловживань та низької мотивації, прямо вказує на необхідність інструментів превентивного моніторингу. У цьому контексті, психофізіологічне тестування з використанням поліграфа може бути інтегроване у механізми внутрішнього аудиту, оцінювання лояльності та діагностики ризиків.

Запропонована трансформація системи управління персоналом на принципах НАТО, а також підхід "Зростає або йде", передбачає впровадження прозорих і чітких критеріїв оцінювання військовослужбовців. Отже, поліграфне дослідження у такому разі слугувало б не інструментом покарання, а етично обґрунтованим способом додаткової верифікації, що дає змогу ухвалювати більш зважені кадрові рішення.

Також Стратегія наголошує на дефіциті людських ресурсів, особливо серед молоді, а також на необхідності розвитку інструментів рекрутингу [8]. У цьому аспекті поліграф може бути корисним для виявлення прихованих девіацій або нелояльності серед кандидатів до служби, що особливо важливо за умов широкомасштабної мобілізації.

Ураховуючи викладене вище, можемо стверджувати, що впровадження поліграфа як інструмента кадрової безпеки відповідає стратегічному баченню розвитку людського капіталу в секторі оборони України. Він здатен не лише виявляти загрози до їх реалізації, а й слугувати механізмом підвищення довіри до кадрових рішень, мінімізувати ризики помилкових призначень, особливо у критичних зонах військового управління.

Отже, пропонуємо інтегрувати поліграф у трансформовану систему кадрового менеджменту як частину міждисциплінарного підходу, що об'єднує правові, етичні, психофізіологічні та управлінські компоненти. Його застосування буде логічним доповненням до системи, яка орієнтована на принципи доброчесності, меритократії та людиноцентричності, що задекларовані у Стратегії.

Інтеграцію поліграфного тестування до процедур кадрового аудиту оборонного сектору розглядають як потенційно ефективний інструмент виявлення внутрішніх ризиків, прихованих загроз та факторів, що можуть поставити під сумнів надійність і стійкість персоналу.

Кадровий аудит у військовій сфері традиційно фокусується на верифікації відповідності працівників кваліфікаційним вимогам, оцінюванні продуктивності, дисциплінарному аналізі та перевірці благонадійності. Поліграф дає змогу не лише підтвердити або спростувати фактологічну інформацію, а й виявити наявність мотиваційних та емоційних дисонансів, прихованих залежностей, ненадійних зв'язків із третіми сторонами, зокрема ворожими спецслужбами. Отже, він є ключовим елементом проактивного моніторингу внутрішньої безпеки.

З наукового погляду, інтеграція поліграфа до системи кадрового аудиту оборонного сектору потребує стандартизації методик, правового регулювання та фахового забезпечення. Поєднання методів контрольно-діагностичного інтерв'ю, тестів на благонадійність, психофізіологічних реакцій та сценарних моделей дає змогу сформувати комплексну оцінку ступеня ризику кожного кандидата чи чинного військовослужбовця. При цьому міждисциплінарний підхід, через залучення експертів із галузей психології, військової медицини, криміналістики та державного управління, здатен забезпечити валідність результатів та мінімізувати ризики суб'єктивізму або помилок діагностики.

Отже, інтеграція поліграфа в кадровий аудит дає змогу забезпечити системний підхід до боротьби з інсайдерськими загрозами, диверсіями, інформаційними витоками та проявами нелояльності. У поєднанні з іншими елементами кадрового моніторингу (перевірками за базами, спостереженням у службовій діяльності, психологічним тестуванням) поліграфний контроль може відігравати роль "фільтра безпеки", особливо на критичних етапах життєвого циклу служби – відборі, призначенні, підвищенні або переведенні.

Принагідно зауважити, що Доктрина зі стратегічних комунікацій (ВКП 10-0049.01) є базовим нормативним документом у сфері інформаційної політики оборонного сектору, який визначає концептуальні та організаційні підходи до побудови ефективної системи стратегічних комунікацій у Збройних Силах України та інших складових частинах сектору безпеки й оборони [10]. Незважаючи на відсутність у тексті Доктрини прямої згадки про поліграф як інструмент перевірки персоналу, її положення створюють важливу методологічну основу для осмислення поліграфа у контексті міждисциплінарної кадрової безпеки.

Так, одним із ключових принципів, що закладено у Доктрині, є забезпечення прозорості управлінських процесів і підвищення рівня довіри до оборонних інституцій. За сучасних умов гібридної війни, коли авторитет сил оборони є критично важливим, особливо актуаль-

ним є забезпечення довіри до кадрових рішень. Використання поліграфа у процедурах професійного добору, перевірки та внутрішнього аудиту дає змогу здійснювати об'єктивну верифікацію благонадійності персоналу, що, своєю чергою, сприяє посиленню відкритості системи управління та запобіганню зловживанням.

Доктрина також наголошує на потребі у системному захисті від інформаційного впливу противника, маніпуляцій і внутрішніх інформаційних загроз. У цьому контексті поліграф постає як інструмент психофізіологічного захисту інформаційного простору, що може бути використаний для виявлення осіб із прихованими ризиками – зокрема, схильністю до витоку інформації, нелояльністю, контактами з ворожими структурами або деструктивною мотивацією.

Також у Доктрині передбачено формування системи органів стратегічних комунікацій, що мають забезпечувати інформаційний суверенітет і стійкість сектору національної безпеки [10]. Інтеграція поліграфа до інструментарію дала б змогу поєднати інформаційну та кадрову безпеку, зокрема через перевірки посадовців, які мають доступ до стратегічної комунікації, аналітичної інформації чи здійснюють репутаційно-чутливі функції.

З огляду на положення Доктрини, можна стверджувати, що використання поліграфа є не лише доцільним, а й необхідним компонентом комплексної системи кадрової безпеки, яка діє у зв'язку з інформаційною безпекою. Поліграф може відігравати роль фільтра ризиків, допомагаючи виявляти не лише оперативні загрози, а й довготривалі системні проблеми – такі як втрати довіри до кадрових рішень, внутрішня демотивація, неформальні канали лояльності.

У сучасному середовищі стратегічної конкуренції, коли об'єктами атак стають не тільки технічні системи, а й люди – носії знань, інформації та рішень, поліграф має бути визнаний частиною міждисциплінарного контингенту стратегічного стримування загроз. Його поєднання з нормами етики, правового регулювання та сучасної системи аналітичної підтримки управлінських рішень (зокрема через HR-аналітику та big data) дає змогу сформувати високофункціональну архітектуру кадрового суверенітету оборонного сектору України.

Підсумовуючи, застосування поліграфа у кадровому аудиті оборонного сектору України є доцільним і перспективним інструментом посилення кадрової безпеки за умов воєнного стану. Для цього необхідна цілісна міждисциплінарна модель, яка об'єднає технічні можливості поліграфа, етичні та правові вимоги, а також управлінське бачення системи кадрової стійкості оборонного сектору.

За умов воєнного стану та зростання викликів у сфері національної безпеки, запровадження спеціалізованих курсів для поліграфологів на базі Національного університету оборони України є стратегічно доцільним кроком у зміцненні кадрової безпеки Міністерства оборони України. Цей підхід відповідає міждисциплінарній концепції інтеграції психофізіологічних, правових та управлінських інструментів у систему оборонного менеджменту.

Так, у 2024 році Міністерство оборони України запровадило обов'язкове проходження поліграфа для іноземців, які вступають на службу до української армії, особливо на посади з доступом до державної таємниці,

що свідчить про зростаюче значення психофізіологічних досліджень із застосуванням поліграфа у забезпеченні кадрової безпеки та виявленні потенційних загроз. Але наразі підготовка поліграфологів в Україні здійснюється переважно через громадські організації, такі як Національна асоціація поліграфологів України (НАПУ), яка проводить курси та видає документи державного зразка. Отже, можна стверджувати, що відсутність систематизованої підготовки у вищих військових навчальних закладах створює прогалини в контролі якості підготовки фахівців для сектору сил безпеки й оборони України.

Оскільки підготовка поліграфологів вимагає інтеграції знань з психології, фізіології, права та інформаційних технологій, вважаємо, що Національний університет оборони України, як провідний вищий військовий навчальний заклад, має потенціал для забезпечення міждисциплінарної підготовки фахівців, що відповідає сучасним вимогам до професії поліграфолога.

Перевагами впровадження курсів на базі Національного університету оборони України є:

- *стандартизація підготовки*: уніфікація навчальних програм відповідно до міжнародних стандартів забезпечить високу якість підготовки поліграфологів;
- *інституційна легітимність*: навчання на базі вищого військового навчального закладу підвищить довіру до результатів психофізіологічних досліджень із застосуванням поліграфа у кадрових процесах;
- *зміцнення кадрового потенціалу*: підготовка кваліфікованих поліграфологів сприятиме виявленню та запобіганню внутрішнім загрозам у Збройних Силах України.

На базі проведеного дослідження сформовано пропозиції щодо впровадження курсів у Національному університеті оборони України:

- *розроблення навчальної програми*: створення міждисциплінарної програми, яка охоплюватиме психофізіологію та методологію психофізіологічних досліджень із застосуванням поліграфа; правові аспекти застосування поліграфа; етичні стандарти та професійну етику; практичні навички проведення тестувань.
- *співпраця з наявними організаціями*: залучення експертів з НАПУ та інших організацій для обміну досвідом, проведення спільних тренінгів та забезпечення відповідності міжнародним стандартам.
- *інтеграція в систему кадрової безпеки*: випускники курсів можуть бути залучені до проведення перевірок кандидатів на військову службу, оцінювання лояльності та благонадійності персоналу, а також до розслідування внутрішніх інцидентів та порушень.

Отже, запровадження спеціалізованих курсів для поліграфологів на базі Національного університету оборони України є необхідним кроком для зміцнення кадрової безпеки Міністерства оборони України, який дасть змогу створити стандартизовану систему підготовки фахівців, інтегрувати поліграфні дослідження в систему управління персоналом та підвищити ефективність виявлення та запобігання внутрішнім загрозам.

Отже, впровадження спеціалізованих курсів відповідає стратегічним цілям сектору сил безпеки й оборони України та сприятиме підвищенню рівня кадрової безпеки за умов воєнного стану.

Висновки та пропозиції подальших розвідок

У ході дослідження доведено, що забезпечення кадрової безпеки за умов воєнного стану є системним завданням національної безпеки, що вимагає впровадження міждисциплінарних інструментів перевірки та контролю персоналу. Застосування поліграфа у професійно-психологічному відборі, моніторингу лояльності та психофізіологічного стану військовослужбовців дає змогу виявляти ризики, недоступні для стандартних форм тестування.

Результати дослідження засвідчили, що поліграф у поєднанні з правовими нормами, психологічними оцінками та управлінськими процедурами забезпечує достовірну, об'єктивну та своєчасну верифікацію благонадійності персоналу. Досвід США демонструє, що систематичне використання поліграфа у силових структурах сприяє підвищенню довіри до рішень щодо допуску до державної таємниці, запобіганню інсайдерських загроз і витоку критичної інформації.

Обґрунтовано необхідність законодавчого врегулювання статусу поліграфа в Україні, створення єдиного професійного стандарту та навчальної програми підготовки поліграфологів, а також внесення цього інструменту до загальної моделі кадрового аудиту сектору оборони. Визначено, що поліграф має виконувати як превентивну, так і аналітичну функцію – виявляючи потенційні загрози ще на етапі добору кандидатів та сприяючи формуванню культури відповідальності й прозорості в кадровій політиці.

Важливою складовою частиною запропонованої моделі є підготовка кваліфікованих фахівців для сектору сил безпеки й оборони України. У цьому контексті запропоновано впровадити спеціалізовані курси поліграфологів на базі Національного університету оборони України, що сприятиме легітимізації професії, посиленню міжвідомчої координації та впровадженню єдиної кадрової стратегії в оборонному секторі.

Пропозиції:

- інституціоналізувати поліграф як елемент системи кадрової безпеки у воєнний час через прийняття відповідних нормативно-правових актів, що визначатимуть його статус, процедури, повноваження суб'єктів призначення та захист прав осіб, які проходять тестування;
- інтегрувати поліграфічне дослідження у систему кадрового аудиту для перевірки лояльності, психоемоційної стійкості та доброчесності офіцерського і сержантського складу на ключових етапах військової служби – відбору, ротації, підвищення, допуску до державної таємниці;
- після затвердження професійного стандарту розробити навчальну програму для підготовки поліграфологів на базі Національного університету оборони України, яка охоплюватиме правові, психофізіологічні, етичні та управлінські компоненти, відповідаючи стандартам підготовки НАТО та потребам оборонного сектору;
- розробити етичний протокол використання поліграфа у силових структурах, який гарантуватиме дотримання прав особи, добровільність участі та професіоналізм у проведенні досліджень;
- інтегрувати результати психофізіологічних досліджень із застосуванням поліграфа до HR-аналітики оборонного сектору, поєднуючи їх із системами ризик-менеджменту, big data та психологічного профілювання, для оперативного реагування на загрози;

- запровадити міжвідомчий координаційний центр для методологічного супроводу, підвищення кваліфікації та обміну досвідом між підрозділами ЗСУ, СБУ, Нацгвардії, Держспецтранснару щодо використання поліграфа;
- поширити практику обов'язкової поліграфічної перевірки серед офіцерів, молодших командирів та інших категорій осіб з доступом до критичної інформації, особливо у прикордонних та прифронтових регіонах;
- долучити поліграф до реалізації Доктрини стратегічних комунікацій, де він виконує функцію посилення довіри до рішень кадрової політики та інструмент боротьби з прихованими загрозами в інформаційній сфері.

Реалізація запропонованих рішень сприятиме формуванню нової архітектури кадрової безпеки України, що поєднує технологічні, етичні та правові засоби забезпечення довіри, стійкості та ефективності в управлінні оборонним персоналом.

References

1. Butenko, O. V. (2022). Legal status of the initiator and the person granting permission to conduct a polygraph test. *Law Journal of the National Academy of Internal Affairs*, 12(2), 16–23. <https://doi.org/10.56215/04221202.16>
2. Defense Innovation Unit. (2025). Department of Defense, Defense Innovation Unit. Department of Defense and Defense Innovation Unit Announce Effort to Modernize Polygraph Technology. URL: <https://www.diu.mil/latest/departments-of-defense-defense-innovation-unit-announce-polygraph-effort-to>
3. Shandra, A. (2025). FT: Kyiv deploys lie detectors in hunt for source of "strange" US minerals deal leak. *Euromaidan Press*. URL: <https://euromaidanpress.com/2025/04/05/ft-kyiv-deploys-lie-detectors-in-hunt-for-source-of-strange-us-minerals-deal-leak/>
4. Shelton, S. (2025). Pentagon announces leak investigation that will include polygraphs. *CNN*. URL: <https://www.cnn.com/2025/03/22/politics/defense-department-polygraph-tests-leaks/index.html>
5. U.S. Immigration and Customs Enforcement. (2024). Year in Review: ICE Fiscal Year 2024 Annual Report. Washington, D.C.: U.S. Department of Homeland Security. URL: <https://www.ice.gov/doclib/eoy/iceAnnualReportFY2024.pdf>
6. Клименко, М. М. (Ed.), (2023) Проведення психофізіологічного дослідження з використанням поліграфа: нормативно-правове забезпечення застосування поліграфа та психофізіологічних досліджень; організація та проведення психофізіологічного дослідження із застосуванням поліграфа при здійсненні службових розслідувань стосовно військовослужбовців. Київ: ВД "Професіонал", 476.
7. Міністерство оборони України (2025). Іноземні військові в українській армії проходилимуть перевірку на поліграфі. URL: <https://mod.gov.ua/news/inozemni-vijskovi-v-ukrayinskij-armiyi-prohoditimut-perevirku-na-poligrafi>
8. Міністерство оборони України. (2024). Про затвердження Стратегії залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України на період до 2027 року: проект наказу. Київ, 47. URL: https://www.mil.gov.ua/content/public_discussion/03_09_2024_projekt_nakazu.pdf
9. Ситник, Г. П. (2022). Основи стратегічного планування національної безпеки: навчальний посібник. Київ: ВПЦ "Київський університет", 208.
10. Управління стратегічних комунікацій апарату головнокомандувача збройних сил України (2020). Доктрина зі стратегічних комунікацій Збройних Сил України. ВКП 10-0049.01. Київ, 20226 29. URL: <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2022/04/ВКП-10-0049.01-Доктрина-зі-стратегічних-комунікацій.pdf>

TOOLS FOR ENHANCING PERSONNEL SECURITY UNDER MARTIAL LAW: AN INTERDISCIPLINARY APPROACH TO POLYGRAPH APPLICATION

The article considers the problem of increasing personnel security under martial law in Ukraine through the implementation of an interdisciplinary approach to the use of the polygraph as an effective tool for the selection, verification and control of personnel in the defense sector. It is determined that modern challenges associated with hybrid warfare, insider threats, espionage, desertion and demotivation of personnel require new approaches to verifying the reliability and loyalty of candidates and active military personnel. The study used systemic, comparative, case study and content analysis, which allowed to substantiate the feasibility and practical effectiveness of the polygraph in the field of defense management.

The experience of the United States in standardizing psychophysiological studies using the polygraph and their integration into personnel management processes at the level of the ministries of defense, homeland security, and justice of NATO member states is considered. Special attention is paid to the regulatory and ethical aspects of the use of the polygraph in Ukraine. It is proven that without legislative consolidation, determination of the status of a polygraph examiner, and unification of the research methodology, the full use of the polygraph is limited. The need to create a specialized training program for polygraph examiners based on the National Defense University of Ukraine or the Scientific is substantiated, which will contribute to increasing the level of personnel security and developing the system of professional military management.

The functions of the polygraph as a personnel security tool are summarized – diagnostic, preventive, analytical and prognostic. It is concluded that the polygraph, integrated into the personnel audit system, contributes not only to the identification of threats, but also to the formation of a culture of responsibility, trust and integrity in the military environment. The prospects for combining psychophysiological studies using the polygraph with HR analytics, big data, psychological profiling and information security within the framework of the implementation of the Strategic Communications Doctrine of the Armed Forces of Ukraine are determined.

Keywords: military administration, martial law, personnel policy department, personnel security, interdisciplinary approach, Ministry of Defense of Ukraine, national security, National Defense University of Ukraine, polygraph, human capital policy, legal regulation, professional and psychological selection, psychophysiological research, psychophysiology, strategic communications.

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**ЕФЕКТИВНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
EFFICIENCY OF PUBLIC ADMINISTRATION**

**Збірник наукових праць
Collection of Academic Papers**

**Випуск 1/2 (82/83)
Issue 1/2 (82/83)**

Виходить чотири рази на рік

**Підп. до друку 26.06.25. Формат 60×84/8. Папір офсетний. Друк офсетний.
Ум. др. арк. 15,35. Ум. фарбо-відб. 15,81. Облік.-вид-арк. 15,58. Тираж 100 прим.
Зам. № 26/06/2025**

Видавець: Редакційно-видавничий відділ НЛТУ України
79057, м. Львів, вул. Генерала Чупринки, 103
Тел.: (068) 21 81 664
Email: epa@nltu.edu.ua <https://www.epa.nltu.edu.ua>

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до
Державного реєстру видавців, виготовників і розповсюджувачів видавничої продукції
(Серія ДК, № 7624 від 24.06.2022 р.)

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації
(Серія КВ № 25087-15027ПП від 21.01.2022 р.)