



MANAGEMENT

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 005.32:159:355.1(477)

УПРАВЛІНСЬКІ НАСЛІДКИ ІГНОРУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНИМИ МОМЕНТАМИ У ВЕТЕРАНСЬКИХ ВЗАЄМОВІДНОСИНАХ В УМОВАХ ВІЙНИ

Богдан Андрушків

Тернопільський національний технічний
університет імені Івана Пулюя,
Тернопіль, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4897-5539>

Наталія Кирич

Тернопільський національний технічний
університет імені Івана Пулюя,
Тернопіль, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7728-9787>

Ольга Гагалюк

Тернопільський національний технічний
університет імені Івана Пулюя,
Тернопіль, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4940-9720>

Назар Боярчук

Тернопільський національний технічний
університет імені Івана Пулюя,
Тернопіль, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6002-7891>

Резюме. В Україні, за даними Пенсійного фонду України, нараховується понад 10,3 млн пенсіонерів та ветеранів, з яких 2,8 млн працюють. Більша частина з них у різних сферах веде активний спосіб життя. На основі власного авторського досвіду та соціологічного аналізу громадської думки, існуючого досвіду роботи державних органів управління, органів місцевого самоврядування, за участі громадських академічних формувань у психологічній сфері засвідчено окремі проблеми, спричинені ігноруванням думкою ветеранів щодо воєнно-оборонних обставин, прояви яких впливають на ефективність управлінських рішень. З позиції пересічного громадянина та коментарями науковців дано їм оцінку та рекомендації з розв'язання цієї проблематики. Дослідження виконано шляхом спостереження за поведінкою громадян старшого покоління, що володіє життєвим і професійним досвідом. Виявлено причини виникнення конфліктних ситуацій, спричинених психологічними чинниками, порушень як виховного, так і пізнавального характеру. Запропоновано шляхи і засоби їх попередження, поширення та ліквідації. Вивчено передумови посилення відповідальності за бездіяльність у цій сфері, в першу чергу, державних органів управління, органів місцевого самоврядування, запропоновано посилення ролі в цих процесах громадських структур, навчальних закладів та ін. Обґрунтовано, що їх реалізація у повоєнний період посилить не лише успішність боротьби з ворогом, а й попередження загострення психологічних міжособистісних протиріч, активізує розроблення та впровадження новітніх, знову ж таки психологічних засобів і механізмів їх попередження у принципово нових Європейських, демократичних умовах, забезпечить підвищення ефективності управлінських рішень, суспільних реформ та попередить поширення цих негативних явищ, що спричинені війною та отримали свій розвиток у даний період. Визначено, що створення сприятливого психологічного клімату та дружніх відносин між усіма верствами населення є дуже важливим вектором української політики у повоєнний період і вирішення вищеприписаної проблематики полегшить вступ України в Європейську співдружність та НАТО.

Ключові слова: психологія, війна, ветерани, пенсіонери, оборона, управління, ідеологія, громадська думка, підприємства, стабільність, стратегія, ефективність, господарська діяльність, реформаційно-трансформаційне суспільство, Європейський Союз, НАТО.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.05.103

Отримано 13.10.2025

UDC 005.32:159:355.1(477)

MANAGEMENT CONSEQUENCES OF IGNORED PSYCHOLOGICAL MOMENTS IN VETERAN RELATIONSHIPS IN WAR CONDITIONS

Bohdan Andrushkiv

Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine

Nataliia Kyrych

Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine

Olha Hahaliuk

Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine

Nazar Boyarchuk

Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine

Summary. *In Ukraine, according to the Pension Fund of Ukraine, there are over 10.3 million pensioners and veterans, of whom 2.8 million work. Most of them lead an active lifestyle in various fields. The article, based on the author's own experience and sociological analysis of public opinion, existing experience of state administration bodies, local self-government bodies, with the participation of public academic formations in the psychological sphere, identifies certain problems caused by ignoring the opinion of veterans regarding military and defense circumstances, the manifestations of which affect the effectiveness of management decisions. From the standpoint of an ordinary citizen and with the comments of scientists, an assessment and recommendations for solving this problem are given. The study was carried out by observing the behavior of citizens of the older generation, who have life and professional experience. The causes of conflict situations caused by psychological factors, violations of both educational and cognitive natures, are identified. Ways and means of their prevention, spread, and elimination are proposed. The prerequisites for increasing responsibility for action in this area, primarily of state administration bodies and local self-government bodies, are studied, and it is proposed to strengthen the role of public structures, educational institutions, etc., in these processes. It is substantiated that their implementation, in the post-war period, will not only increase the success of the fight against the enemy, but also prevent the exacerbation of psychological interpersonal contradictions, activate the development and implementation of new psychological means and mechanisms for their prevention in fundamentally new European, democratic conditions, ensure increased efficiency of management decisions, social reforms and prevent the spread of these negative phenomena that were caused by the war and developed during this period. It is determined that the creation of a favorable psychological climate and friendly relations between all segments of the population is a very important vector of Ukrainian policy in the post-war period, and the solution of the above-described problems will facilitate Ukraine's entry into the European Community and NATO.*

Key words: *psychology, war, veterans, pensioners, defense, management, ideology, public opinion, enterprises, stability, strategy, efficiency, economic activity, reformation-transformation society, European Union, NATO.*

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.05.103

Received 13.10.25

Постановка проблеми. Війна в Україні, повідомлення з місць бойових дій загострили багато політичних, господарських проблем. Ігнорування думкою людей пенсійного віку, ветеранів спровокували зростання психологічних конфліктів, поширення депресивних явищ, особливо серед людей старшого покоління і похилого віку загалом та ін. Це суттєво відображається на ефективності взаємовідносин, у т.ч. і адміністративного, самоврядного і господарського управління. В Україні за даними Пенсійного фонду України нараховується понад 10,3 млн пенсіонерів та ветеранів, з яких 2,8 млн працюють. Більша частина з них у різних сферах веде активний спосіб життя, висловлює своє відношення до подій, явищ та соціально-економічної й політичної ситуації. Як показали соціологічні дослідження, це відбувається через дію численних психологічних чинників і причин, серед яких, наприклад, відсутність державної опіки над цією категорією населення. Треба відзначити, що протягом одного року пенсіонерів поменшало на 176 тисяч. Тим часом проблема щодо ефективності використання їхнього потенціалу залишається не вирішеною. Побічною дією виступають повідомлення в ЗМІ типу: активізація евакуації людей з місць бойових дій та міграції українців за кордон.

Справді, на даний час ЗМІ повідомляють, що з півдня та східних областей у зв'язку з воєнними діями емігрувало за кордон та евакуйовано у західні області України більше восьми мільйонів людей.

Цей процес через силу відсутність відповідних механізмів їх попередження триває й успішно розвивається, що не сприяє стабілізації взаємовідносин та єдності нашого посттоталітарного суспільства й підвищення ефективності управління суспільними процесами.

Тим часом ці та інші психологічні явища поширюються як в Україні, так і за кордоном та загрожують загостренню взаємовідносин між управлінським, обслуговуючим і виробничим персоналом і навіть у міждержавному плані.

Ця стаття що підготовлена у формі психологічно-духовних роздумів на негативному фоні подій, які навіюють у громадян України необґрунтовані й ніким не виправдані дії росіян, від яких, за словами пересічних громадян, тільки кров, руйнації, смерть та ін. прояви свавілля чи навіть божевілья.

З виступу на засіданні круглого столу. *В голові не вкладається, що ці звірства можуть іти від людини – вінця природи, що це може бути в третьому тисячолітті після Різдва Христового. В історії були випадки, коли так звані блаженні ходили по вулицях і кричали: покайтеся, кінець бо не за горами!*

Закінчення війни в силах і руках людини, чому ж не зупиняємо це божевілья? Відповідь на поверхні. Все залежить від рівня нашої свідомості і нашої небайдужості. Потрібно прагнути справедливості, потрібно поважати правду! Хіба не людина її, війну, розпочала?

Дехто каже, що не людина, а нечиста істота, що має біблійну назву «сатана». Тим часом лише Господь Бог може прийняти рішення про «кінець», який не за горами.

Негативний вплив на суспільну свідомість посилює дещо неадекватна поведінка перших керівників провідних держав світу серед яких навіть президент США Дональд Трамп, який в очах світу мав би представляти взірць справедливості, інтелектуальний еталон, до якого повинні прагнути лідери світу, що гарантує правду в оцінці глобальних, політичних речей.

Власне розвиток цих та інших психологічних процесів у цій сфері суспільного життя зумовлює актуальність і своєчасність означеної проблематики й написання цієї статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тим часом, в українському суспільстві поки що (крім медичних) відсутні підходи і засоби боротьби з цими алогічними суспільнісними явищами психологічного характеру, що викликані його недосконаlostями.

Загалом, аналізуючи власне психологічну природу виникнення депресивних явищ, особливо серед людей старшого покоління і похилого віку, загострення конфліктів серед населення у воєнно-оборонних умовах, це ніби закономірне явище, яке повинно розглядатися медичними спеціалістами з використанням, власне, громадської ініціативи у цій сфері. Тим часом, особливо відчутним воно є в екстремальних умовах, реалізації регіональних, адміністративних та загальнодержавних реформ, неефективним усуненням проблем багатопланової кризи та її впливу на державний розвиток, втрати на фронті та ін.

Опосередковано цій темі присвячені праці як вітчизняних науковців, серед яких Андрушків Б. М., Бурлака В. М., Гончаров Ю. В., Кирич Н. Б., Криськов А. А., Мечніков Г. І., Олешко А. А., Погайдак О. Б., Яременко Л. та інших.

Дослідженням безпекових проблем займалися такі вчені, як Балабанов І. Т., Вівчар О. І., Головкова Л. С., Горбань Н., Горфінкель В. Я., Гречан А. П., Денисенко М. П., Денісов Є. Ф., Ілляшенко С. М., Краснокутська Н. В., Оголева Л. Н., Порожня В. М., Фатхутдінов Р. А., Федулова І. В., Франчук В. І., Ціх Г. В., Черкащина Л. О. [1–9]. При

цьому дослідження проводилися не лише без урахування конфліктних ситуацій, які спричинені психологічними чинниками, думкою громадськості, а і без урахування існуючої атмосфери можливого вступу держави до ЄС та НАТО.

Справді, окремі вітчизняні та закордонні управлінці приділяють увагу проблемі адаптаційно-трансформаційних процесів відповідно до вимог асоційованого членства в ЄС та НАТО без ув'язки цих процесів з думкою громадськості та з загостренням конфліктних явищ як у побуті серед людей старшого і похилого віку, так і в територіальних структурах.

Вивчення та соціологічні дослідження психологічних причин загострення конфліктних та інших зловживань підтверджують, що найбільше піддаються цьому негативному впливу не лише люди старшого покоління. Протиріччя виникають у галузях освіти, культури, науки, навіть безпосередньо в адміністративно-управлінському апараті, де періодично відбуваються кадрові зміни, що підтверджує актуальність і своєчасність означеної проблематики.

Отже, питання ігнорування цієї проблематикою, необхідність попередження їх розвитку в цілому негативно позначається на ефективності функціонування державних органів управління, територій, психологічній стабільності громадян України, на успішній діяльності господарських суб'єктів та ін.

Виходячи з цих міркувань, відбулося формування мети та завдання цієї статті.

Метою дослідження є вивчення окремих управлінських наслідків ігнорування психологічними моментами жорстокості, викликані війною та інформаціями про фізичні втрати у війні, виявити їх вплив на психологічний стан громадян, у т.ч. старшого покоління й похилого віку, стабільність суспільства, ефективність життєдіяльності господарських органів та ін.

Постановка завдання. Україна, через війну та пов'язані з цим обставини, стоїть перед проблемою вироблення новітньої стратегії Європейського розвитку на майбутнє. Її реалізація повинна враховувати громадську думку в плані не лише відновлення повоєнної економіки та підготовки до вступу у ЄС та НАТО, а й розроблення науково обґрунтованих заходів з попередження цього негативного явища, серед яких необхідно передбачити використання комплексних науково-технічних програм.

У цьому контексті виконавців-розробників мали б зацікавлювати не лише передумови виникнення цього явища, а й розроблення відповідних організаційних механізмів, упровадження не лише ідеологічного інструментарію, а й розвиток нових технологій на основі інновацій та досягнень науки, посилення за рахунок управлінських засобів, ефективного використання усіх наявних ресурсів, врахування громадської думки в усіх сферах суспільного життя громадян України.

Виклад основного матеріалу. Наші роздуми щодо впливу психологічних чинників на суспільний спокій, особливо людей старшого покоління й перестарілих, а від того на сьогодишню соціально-економічну, політичну та духовну ситуації імпонують і мають порозуміння серед громадськості.

Багато сучасників пережили тоталітарний період та мають можливість порівняти життя в різні періоди – у складі срср, періоди мітингів і революцій та період повномасштабної війни. Чи вірили люди, особливо представники цих, в одному випадку мутних, в іншому оздоровчих часів, шурупи-гвинтики цієї складної в минулому могутньої, практично імперіалістичної державної машини, що Україна відбудеться?

Насправді час у старшого покоління збігає і в пам'яті кожного з нас все частіше спливають думки, а чи все у відведеному часі вдалося зробити для добра людини, для свого краю, для держави? На даний час ці питання державою пущено на самоплив. «Приємственності» не відчувається. Це свідчить про те, що у нас поки що немає одностайності у поглядах, при тому не лише на розвиток державності, а й на те, що

відбувається на фронті. В Україні в козацькі часи лідера держави називали батьком. На даний час поки що немає Батька, свідомо зрілого лідера, який міг би повноцінно забезпечити єднання нації, повагу до старшого покоління та забезпечити його «приємственність». Так думають усі, хто пережив суспільні трансформації та стає на межу небуття. Вільно чи не вільно людина задумується, чи виконала покладені на неї вищими силами завдання? Існує відоме прислів'я, за яким кожна людина протягом життя повинна посадити дерево, збудувати дім і перемогти змія. В іншій версії цей вислів набуває м'якшого змісту – «посадити дерево, збудувати дім і виростити сина». На перший погляд, це просто символічна формула життєвих цінностей, проте її глибший зміст часто залишається поза увагою. Замість «убити гадюку» в деяких тлумаченнях ідеться саме про виховання нащадків, але не в буквальному сенсі – не для того, щоб вони йшли на війну, а для того, щоб продовжували справу свого роду, розвивали життя, культуру й добро. Йдеться про створення чогось тривалого, важливого для майбутніх поколінь, а не лише про фізичне продовження роду.

Однак реалізувати це під силу не кожному. Часто людина, засліплена власними ілюзорними цілями, чинить зло, переконана, що діє задля добра. Ми є свідками того, як у сучасному світі зло маскується під «боротьбу за правду»: прикладом є злочинні дії російської сторони, що викрадає українських дітей, тоді як міжнародні інституції, зокрема Міжнародний Червоний Хрест, виявляють бездіяльність або навіть співучасть. Це демонструє, наскільки викривленими можуть бути уявлення про справедливість і боротьбу.

Як колись зазначав Карл Маркс, «життя – це боротьба, і саме тому воно важке». Ця фраза й сьогодні не втратила актуальності, адже справжня боротьба полягає не в руйнуванні, а у здатності творити, зберігати та передавати життя далі.

Віссаріон Белінський стверджував: «Боротьба – це умови життя, яке вмирає, коли закінчується боротьба». Чи на схилі літ здатна людина боротися. У нас є приклади коли на військомат приходили ветерани з проханнями відправити їх на фронт.

Українці свободолюбивий народ, завжди бунтували й боролися, починаючи з козаччини. Зокрема козацькі бунти й революції, потім створення УНР, УПА, проте кожного разу вогонь нашого прозріння гасили нашою ж кров'ю вони, московити, яких, як висловлювався один потерпілий від російського бомбування, що їх потрібно безповоротно знищити як агресивно-токсичне шкідливе для світу поріддя. Число українців з такими переконаннями зростає, як і підступність наших ворогів.

У сучасний період старше покоління українців демонструвало приклади витримки, мужності та вірності своїм переконанням. Попри внутрішні сумніви й страх, що росія скористається невизначеністю колишньої партійної номенклатури та колаборантів, щоб зірвати процес юридичного становлення незалежної держави, історія розпорядилася інакше – ці спроби виявилися запізними. Частина представників колишньої партійної системи усвідомила нові реалії, а проросійські елементи було нейтралізовано. Постало нове покоління українців, яке не має ментального зв'язку з радянським минулим і рішуче засуджує будь-які форми агресії. За короткий історичний період український народ продемонстрував здатність до самооборони, самозбереження та розвитку відповідно до європейських стандартів.

Однак загроза з боку росії не зникла. Втративши час, агресор не відмовився від своїх намірів і розпочав дестабілізацію, спершу захопивши Крим, а згодом – частини Донецької та Луганської областей. Ворог розраховував на політичну незрілість української еліти та приховану підтримку з боку колаборантів, яка, на жаль, певний час існувала. Недостатня рішучість керівництва держави у протидії внутрішнім загрозам призвела до серйозних наслідків. Сьогодні можна спостерігати, як групи осіб під виглядом релігійних процесій демонструють проросійські настрої, організовано беручи

участь у хресних ходах до Почаївської лаври, співаючи російських пісень і вигукуючи псевдорелігійні гасла. Подібні дії координуються чоловіками призовного віку, що викликає питання про адекватність державного реагування. Саме нерішучість і відсутність професійного захисту національних інтересів породили в агресора ілюзію легкого захоплення столиці, а відтак і всієї України. Проте народ, який відчув смак свободи, уже не повернеться у стан підкорення.

Разом із тим частина українських громадян, введених в оману російською пропагандою, і далі підтримує наративи «єдиної росії», не усвідомлюючи їхньої руйнівної сутності. Для тих, хто усвідомив свої помилки, природним є відчуття провини й потреба в духовному очищенні. У цьому контексті важливе місце займає сповідь – як релігійна, так і морально-етична практика. Згідно з християнським ученням, сповідь передбачає щире визнання своїх гріхів і каяття, а також прийняття покути – дії, що допомагає усвідомити наслідки своїх проступків і морально вдосконалитися.

Втім, існує й інший аспект – усвідомлення втрачених можливостей. Людина, яка мала змогу зробити добро, але не скористалася цією нагодою, з часом відчуває моральний дискомфорт. Таке каяття не завжди є наслідком гріха, але відображає відповідальність перед совістю та Богом. Людина, яка не виконала свого життєвого призначення, порушує внутрішній баланс і відчуває потребу осмислення. Кожному з нас дано певну місію, яку необхідно розпізнати та реалізувати. Це потребує не лише знань і наполегливості, а й глибокої моральної відповідальності.

Серед основних інститутів, що формують свідомість людини, важливу роль відіграють освіта й виховання. Саме тому рішення, які стосуються освітньої сфери, мають стратегічне значення. У нинішніх умовах війни і трансформацій скорочення закладів освіти чи необґрунтовані об'єднання університетів під приводом економії ресурсів не можна вважати доцільними. Такі кроки, замість посилення держави, можуть призвести до втрати інтелектуального потенціалу та ослаблення духовного фундаменту суспільства.

Людина, яка усвідомила своє покликання й реалізувала його повною мірою, завершує земний шлях із відчуттям виконаного обов'язку та без потреби у каятті. Для прикладу, монах-самітник, який присвятив життя духовному служінню, не має підстав для докорів сумління. Проте суспільство потребує активних і морально зрілих громадян, здатних чинити спротив злу й боротися з духовною деградацією.

Симптоматично, що до церковних ієрархів зверталися громадські організації з проханням протидіяти засиллю вульгарності у медіапросторі. Проте реакція на такі звернення була відсутня, що свідчить про байдужість частини духовенства до моральних проблем суспільства. У цьому контексті постає питання про справжнє розуміння каяття – як готовності визнати провину, прийняти її наслідки й не повторювати помилок.

Існує й спотворене розуміння цього поняття – коли людина шкодує не за скоєне зло, а за те, що не змогла помститися. Таке уявлення є проявом моральної деформації, коли каяття позбавлене шляхетності. У такому випадку воно перетворюється на егоїстичне жалування про невиконані руйнівні задуми.

Держава, що прагне морального оздоровлення, повинна використовувати ефективні виховні інструменти, спрямовані на формування морально зрілої особистості. В систему державного управління мають приходити люди з глибоким розумінням етичних і духовних цінностей. Сучасна глобальна криза яскраво показала, як відсутність морального стрижня у лідерів – як окремих держав, так і міжнародних інституцій – призводить до катастрофічних наслідків.

Поняття гріха у релігійному розумінні означає порушення морально-етичних норм і заповідей. У ширшому сенсі – це будь-який недобрий вчинок, помилка чи недогляд. Гріховність, що виходить від керівництва, неминуче проєктується на

суспільство, набуваючи масштабного характеру. Саме тому моральна деградація правлячих еліт неминуче тягне за собою кризу духовності на рівні держави. Цей процес особливо помітний у періоди післятоталітарних трансформацій і в умовах воєнного часу, коли суспільство найгостріше відчуває потребу в моральних орієнтирах і справедливості. Це окрема тема розмови, але власне вона зумовлює необхідність у повоєнний час організації навчально-виховної роботи, при тому не лише у навчальних закладах, а й безпосередньо на виробництві.

Часто люди, прагнучи виправдати власну байдужість, жорстокість, грубість чи інші прояви – одним словом, зlodійства (яке в народі зазвичай ототожнюють лише з крадіжками) – намагаються представити ці вади як своє нібито «покликання згори». Історія знає чимало подібних прикладів. Так, російський цар Іван Грозний, відомий своєю психічною нестійкістю та особистими вбивствами, називав себе «караючим мечем Господа». Подібні «божественні» виправдання своїй жорстокості знаходили й інші володарі – від «великого» Петра до Катерини II та багатьох інших тиранів, які виправдовували власну підступність і насильство нібито волею вищих сил. Згодом цю ж риторику перейняли й тоталітарні режими, замінивши лише об'єкт поклоніння: тепер «караючим мечем» оголошували не Бога, а «революцію». В багатьох випадках цей засіб використовувався для виховання в одному випадку, кадрів – в іншому цілих народів. Пригадаймо, сталін хотів знищити чеченців, вивівши їх на поромах на середину Каспійського моря хотів там потопити розбомбивши, не залишаючи сліду злочину. Кажуть, в останні хвилини передумав.

Під час сповіді священник, відпускаючи гріхи, встановлює покуту, яку необхідно відбутися. (Церковне покарання: (епітимія), накладене священником після сповіді за гріхи передбачає виконання певних молитов, поклонів чи паломництва). Звичайно, що покарання має, у більшій мірі, символічне значення, проте виконання покути дозволяє переосмислити відношення до скоєних дій. Буває так, як бачимо, що совісна людина має свої внутрішні фільтри, які не дають їй пробачити гріхи самій собі. На противагу росія без покарання та жадного каяття сотні років вчиняє злочини не лише проти своїх сусідів, але й власного народу, тримаючи його в нелюдських умовах, який схвалює всі агресивні дії божевільного керівництва, вимагаючи покарати усіх «тверезо- чи інакомислячих».

Сьогодні в Україні, після звільнення від чотирьохсотлітнього рабства потрібно будувати нове суспільство на засадах християнської моралі, зміцнювати ідеологічні устої вільної, демократичної держави. Взірцево звільнитися від лицемірного керівництва, вимагаючи їх власне публічної сповіді й каяття, що може мати значний виховний ефект.

Наше покоління навчене багатолітнім лицемірством все частіше доходить висновку, щоб перед тим, як висуватися на високі посади, кандидат проходив «Поліграф» (детектор брехні) за полярним тестуванням, а також передавав у державну заставу своє майно і у випадку, якщо за час перебування на посаді порушив законодавчі норми, автоматично відкривалося кримінальне провадження без повернення застави. Якщо хочеш ближче до корита, – спочатку наповни його власними ресурсами!

Без сумніву, кожна людина в кінці життєвого шляху задумується над такими та іншими питаннями й розраховує, що вони будуть враховані у суспільному житті й державотворенні. Власне такими роздумами викликана і ця стаття.

Президент України В. О. Зеленський під час вітання ЗСУ з Днем Прапора сказав, що у світі немає держави, яка б не поважала наш Прапор, нашу Державу та наші символи.

Сьогодні багато ще треба зробити, щоб українців поважали за кордоном так, як наші символи, оскільки багато з тих, що виїхали за кордон, втікаючи від зла, продовжують поширювати наративи «єдиної росії». Ганьба! Таких людей одиниці, але вони є і псують загальну картину шляхетності українського народу.

Про українців та Україну затираючи національні традиції, історію тощо, росіяни століттями поширювали і поширюють нині сумніви та негативну інформацію. Треба сказати, що багато наших громадян повелися на такі фейки, дезповідомлення. Сьогодні воїни ЗСУ спростували і утвердили думку, що українці здатні відстоювати свої переконання та знають, чого хочуть. Ми гордимось своєю державою, своїми символами, своїми ЗСУ, своїм народом. Україна піднімається із небуття, проте, на жаль, це відбувається великими жертвами, при керівництві, яке не завжди сповідує те, чого хоче його народ. В іншому випадку, не було б десятки років в нашій державі мітингів, протестів, революцій. У даний час столітні прагнення, мабуть молитвами до Господа, успішно реалізуються. Пролита українцями кров задля досягнення праведної мети робить цих людей Праведниками. Про це потрібно говорити та думати, як увічнити подвиг Героїв, що захищають і творять історію нашої держави. Справді, у нас, крім великого прагнення, нічого особливого, маємо на увазі фінансів, зброї та армії, як такої, в повному розумінні цього слова, – проте ми вистояли і за підтримки партнерів продовжуємо боротися. Сьогодні потрібно, щоб ООН прийняла постанову про захист українців від безвідповідального винищення. Світ роззброїв Україну, він повинен захистити українців і її землю від тих, хто сьогодні скрито чи відверто посягає на неї. Багато людей похилого віку згадали російський заклик, якого де треба і не треба не маючи ніякого відношення до росії, повторювали: «Батьківщина або смерть! Ми переможемо!»

Люди запитують: що таке нинішня війна з росією, хочуть зрозуміти природу її виникнення і довідатися, коли буде їй кінець?

Багато науковців, розчарованих у сучасному світі, вважають війну свідченням не лише недосконалості, а й морального чи навіть розумового занепаду людини. В уяві важко осягнути: у третьому тисячолітті півтора мільйона найздоровіших, найактивніших і, можливо, найрозумніших людей, з одного боку, та стільки ж, – з іншого, роками знищують одне одного за ініціативою кількох безумців, замість того, щоб жити, творити, любити, примножуючи добро. І все це відбувається під гаслами «захисту російськомовних», «національних інтересів» чи «досягнення справедливості».

Постає запитання: коли ж зникнуть абсурдні рішення на кшталт штрафів за спалювання городнього бадилля, тоді як навколо горять багатопверхівки і міста поливають фосфорними та іншими забороненими боєприпасами? Коли ж настане кінець війні? Напевно, тоді, коли наші керманічі перестануть бути комерсантами у владних кріслах і стануть справжніми державними мужами – людьми честі, правди та обов'язку, які працюють не на інтереси темних сил, а на народ, на справедливість, на розвиток цивілізації.

Наш час має свої характерні ознаки. Він позначений розгубленістю, безпорадністю державного та місцевого управління, що призвело до ресурсного виснаження і руйнування багатьох суспільних норм. Мільйони українців виїхали за кордон, сотні тисяч перебувають на фронті або в тилівій логістиці, багато з них загинули. Нація виснажується, стає боржником перед усім світом. Навіть союзники, зокрема США, користуються ситуацією, укладаючи угоди на використання наших рідкісних мінералів.

Помітно змінилося й суспільне обличчя країни: на вулицях переважають літні люди, у храмах – здебільшого пенсіонери, за кермом автовок усе частіше бачимо жінок. Військо відчуває нестачу не лише озброєння, а й особового складу. Хоч ще кілька років тому біля військкоматів стояли черги добровольців, готових боронити державу, а на кордоні чекали іноземні легіонери, охочі допомогти. Та через неорганізованість, бюрократію і непродумані реформи, зокрема адміністративно-територіальну, ми втратили цей порив і не зробили належних висновків.

Час неспинно рухається, держава розвивається, але не кожен має змогу реалізувати свої задуми – хтось відкладає на потім, хтось втратив віру, а когось зупинила байдужість. Сьогодні ж усіх українців має єднати одна мета – наблизити перемогу. Для цього потрібні максимальні зусилля, взаємна підтримка і прагнення мінімізувати втрати, щоб потім не мучитися сумлінням і жалем.

Коли війна закінчиться, настане час прозріння, сповіді й каяття. Проте якщо не зміниться наше мислення, наша свідомість, то спокуту знову нестимуть ті, хто сьогодні стоїть у холодних окопах. І хоч це болісно визнавати, саме такі суперечності та втрати є прикметою нашої епохи.

Степан Бандера сказав, що Україна буде тоді, коли один гукне «Слава Україні», а мільйони дадуть відповідь: «Героям Слава». Сьогодні ми дочекалися до цього часу, проте потрібні також зміни у свідомості не лише громадян, але й державних лідерів, щоб вони піднімали правду про голодомори, УПА, без страху згадувати нашу гордість – Степана Бандеру, щоб не боялися правду казати про шкідництво російської церкви та ін., щоб були готові ефективно використовувати природні ресурси, пожертвувати своїми надбаннями для своєї країни. У цій справі можуть ефективно працювати ветерани.

Кажуть, наприклад, бідна Тернопільщина не зможе вижити у повоєнний період. В цій ситуації хочемо навести лише один приклад.

При оцінюванні її потенційно-економічних можливостей давайте опустимося, наприклад, на цю грішну землю.

Літературний відступ: виступ на засіданні круглого столу співавтора статті, людини похилого віку Б. Андрушківа. *Я давно пішов у відставку з державної роботи. Трохи працював у профспілках, потім пішов в науку. Ні про що не шкодую. Старався бути корисним своїм людям. Сьогодні не можу особисто іти на фронт і мене мучить моя безпорадність. Та виправдовую свої сумніви відомими словами: хай кожен зробить те, що зробив за час на відповідальних роботах я. Мені є про що звітувати перед своїми людьми і перед Господом. Жаль, що мої окремі ідеї не знайшли повного впровадження. Нині війна і повернутись до них можна буде після перемоги за наявності не лише фінансів, а й бажання регіонального керівництва, відповідних інвестицій, підтриманні держави та ін.*

Хочу згадати і черговий раз звернути увагу на більш віддалені справи і зокрема використання наявних на території колишніх Тербовлянського, Бучацького і Монастириського районів нафти на глибині 1700, 1200 м, (між тим, з однієї свердловини ударив нафтовий фонтан і це на відстані 100 км. від Надвірнянського нафтопереробного заводу!).

(Колись у 50-ті роки було кимось ініційовано вивчення на Тернопільщині наявності нафтових родовищ. Про це знав наш колега проф. ЗУНУ нині покійний економ географ Петрига М. О. Він зорієнтував нас на пошук документації щодо цієї справи в нинішньому Івано-Франківському національному технічному університеті нафти і газу.

Звіти ми отримали підтвердження, взяли копії документів та на базі ТОДА організували Всеукраїнську науково-практичну конференцію. Та справи через корупційний чинник далі не пішли).

Маємо необмежені поклади мергелів, сировини для виготовлення цементу найвищих сортів, у т.ч. «портланд». Є проектна документація на будівництво такого заводу в Монастириському районі – (виготовлена німцями), але реалізувати цей проект не вдалося.

Тернопільщина багата природними ресурсами. Тут є поклади (що – правда низько-калорійного) вугілля, пласти якого виходять на поверхню землі в Тербовлянському, Зборівському та ін. районах. Буквально в 50–60-ті роки на межі Львівської області (нині с. Новоселище була шахта з видобутку бурого вугілля). Є торфи, з яких можна

виготовляти не лише паливні брикети, а й для побутових потреб спирт, парфуми, кварцові піски для виготовлення скла, гончарні глини для інших, у т.ч. фарфорових виробів, мінерали, які використовуються для випалу металів та ін. Був проєкт для переробки шкірсировини й виготовлення високоякісних шкір за Європейськими технологіями.

Є в нас і лікувальні болота, рідкісна синя глина, мінеральні води, потужна оздоровча матеріальна база: санаторії, лікувальні заклади. Для їх ефективного використання потрібен мир і багата грошима Європа.

Автор певний час працював зав. відділом матеріальних фондів, потім заступником голови Тернопільського облплану та розробив відповідну науково-технічну Програму повного територіального господарського розрахунку, яка частково впроваджена у результатах реалізації Кабінету Міністрів України, проведені адміністративно-територіальної реформи в Україні, проте у дещо спотвореній формі, недоліки чого спостерігаємо навіть сьогодні. Працюючи заступником голови обласної державної адміністрації активно продовжував цю роботу, проте не все вдавалося впровадити, інколи було не до того.

Літературний відступ: виступ на засіданні круглого столу співавтора статті Б. Андрушківа. *Чи хтось інформував про це державну владу, органи місцевого самоврядування чи всюди отримували порозуміння?*

Було по всякому. Б. Є. Патон, Президент НАН, дуже високо оцінив \ наукові обґрунтування розробок, а от в Кабінеті Міністрів України (тоді прем'єр-міністром був А. К. Кінах) порозуміння не отримали. Ми приїхали делегацією очолюваною головою Тернопільської облдержадміністрації, нині покійним В. С. Коломийчуком. Співавтор доповідав особисто Анатолію Кириловичу, переконував довго у необхідності економічних реформ, пошуку шляхів ефективного використання ресурсів, пропонували використати для цього виробничу базу Тернопільщини і т.д. Демонстрував нароби у цій сфері, але як я підкреслював, ми тоді порозуміння не отримали. Щоб пояснити причини, потрібно багато часу і паперу.

Слід визнати, що реалізація науково-технічних програм потребує значного додаткового фінансування. Однак одного лише фінансового ресурсу замало – необхідно також готувати відповідну нормативну базу, регламентні документи та організаційні механізми. І все ж не кожен готовий брати на себе такі клопоти.

Успішне втілення комплексних програм соціально-економічного та гуманітарного розвитку має бути всебічним і системним. Кожен громадянин повинен усвідомлювати важливість того, щоб українська мова звучала повсюдно, а не лише у патріотичному середовищі чи на урочистостях. Це завдання складне, але без його виконання ще довго доведеться спостерігати прояви нашої державної слабкості. Недарма народна мудрість каже: *«Без турботливого командира військо гине»*. Так само і держава: без відданого керівника – людини, яка готова присвятити своє життя служінню народові, здатна об'єднати суспільство навколо спільної мети, – не зможе повноцінно розвиватися. Так кажуть ветерани, досвід яких заслуговує на повагу.

Їхніми словами хочеться звернутися й до ворогів: покайтеся, нелюди, і, можливо, Бог простить вас. З часом ослабне й людська пам'ять про ваші злочини – але лише тоді, коли усвідомите провину і щиро розкаєтеся. Нас до прощення навчають наші віковічні традиції й віра. Для вашої брехливої, спотвореної свідомості ці слова можуть здаватися незрозумілими, але віримо – колись дійдуть. Адже все, що відбувається, зрештою веде до кращого. Як писала Ліна Костенко: *«І все на світі треба пережити. І кожен фініш – це, по суті, старт. І наперед не треба ворожити, І за минулим плакати не варт»*.

Усі люди грішні, та не кожен відчуває потребу у сповіді чи покуті. Часто наші власні зізнання і є своєрідною формою сповіді – ми визнаємо свої помилки, але не

відчуваємо за собою великих гріхів. Ветерани завжди намагалися діяти ініціативно, хоча часто залишалися покірними, адже так виховувала віра. Проте надмірна слухняність не завжди сприяє втіленню високих задумів. Віримо, що після перемоги наші спадкоємці продовжать розпочаті справи – з новими силами, мудрістю та, можливо, ще кращими результатами.

Висновки. Враховуючи значну частину серед населення здоровомислячих і працездатних у певних сферах людей пенсійного віку, ветеранів та воєнні обставини, що зумовлюють необхідність ретельного вивчення державними інституціями не тільки соціально-психологічної ситуації що створилася серед цієї верстви населення, а й вироблення національної стратегії вирішення цієї проблематики. У цьому відношенні формування відповідних комплексних, науково-технічних програм та механізмів їх реалізації з урахуванням думки не лише науковців та громадськості, а й збагачених життєвим та професійним досвідом ветеранів. Адже виникнення конфліктів, вирішення протиріч, ліквідації запродавства, корупційних явищ в Україні, їх загострення спричинено, власне, бездіяльністю відповідальних служб, воєнними обставинами і вимагає невідкладного науково обґрунтованого, методичного формування засобів і, у кінцевому результаті, його попередження та поширення. Посилення відповідальності за бездіяльність у цій сфері як державних органів влади, місцевого самоврядування, так і територіальних органів влади та ін.

Загалом підвищення ефективності означених та й інших заходів запропоновано не лише за рахунок психологічних тренінгів, реабілітації, а власне, науково-обґрунтованих, ідеологічно-виховних чинників та інноваційно-управлінських важелів. Це є одним із напрямів не лише розвитку національної та регіональних традицій і культури, а й забезпечення гуманізації суспільства, зміцнення економічної безпеки в державі, що, власне, і може прискорити його очищення від провокаторів, посилення дії психологічних чинників у боротьбі з ненависним ворогом, зробити її конкурентноздатною в умовах світового суперництва та успішного вступу до ЄС та НАТО.

Насправді, створення психологічного середовища та доброзичливого партнерства між усіма категоріями населення та учасниками визвольного й соціально-економічного розвитку повинні стати у повоєнний період важливими напрямками нової української проєвропейської політики.

Conclusions. So, taking into account a significant part of the population of sane and able-bodied people, in certain areas, people of retirement age, veterans and wartime circumstances, which necessitate a thorough study by state institutions, not only of the socio-psychological situation that has arisen among this segment of the population, but also of developing a national strategy for addressing this issue. In this regard, the formation of appropriate comprehensive, scientific and technical programs and mechanisms for their implementation, taking into account the opinions of not only scientists and the public, but also veterans enriched with life and professional experience. After all, the emergence of conflicts, the resolution of contradictions, the elimination of corruption, and their aggravation in Ukraine are caused, in fact, by the inaction of responsible services, wartime circumstances, and require urgent, scientifically substantiated, methodical formation of means and, ultimately, their prevention and spread. Strengthening responsibility for inaction in this area of both state authorities, local governments, and territorial authorities, etc.

In general, increasing the effectiveness of the above-mentioned and other measures is proposed not only through psychological training, rehabilitation, but also through scientifically based, ideological, and educational factors and innovative and managerial levers. This is one of the directions not only of the development of national and

regional traditions and culture, but also, as noted in numerous articles by scientists, ensuring the humanization of society, strengthening economic security in the state, which can actually accelerate its cleansing from provocateurs, strengthening the action of psychological factors in the fight against the hated enemy, making it competitive in the conditions of global competition and successful accession to the EU and NATO. In fact, the creation of a psychological environment and friendly partnership between all categories of the population and participants in liberation and socio-economic development should become important directions of the new Ukrainian Pro-European policy in the post-war period.

Список використаних джерел

1. Андрушків Б., Кирич Н., Погайдак О. О, прекрасні дива твої, Україно, – феномен історичних, природничих, національно-етнографічних та патріотичних традицій Тернопілля. Тернопіль : Підручники і посібники, 2004. 264 с.
2. Андрушків Б., Грушко В. Зміни парадигм розвитку економіки, панівних форм капіталу та нові виклики сучасних трансформацій. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2020. Вип. 2 (23). С. 34–45. DOI: <https://doi.org/10.33108/sep2020.02.034>
3. Андрушків Б. М., Кирич Н. Б., Ратинський В. В. та ін. Аналітика соціо-інформаційного розрізу економічних та воєнно оборонних проблем в Україні на сучасному етапі. *Вісник економічної науки України*. Науковий журнал. 2022 № 1 (42) С. 114–120. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).114-120](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).114-120)
4. Андрушків Б., Романська І. Маргіналізація і глобальні небезпеки економіки. *Матеріали 15-ої наукової конференції Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, 14–15 грудня 2011 р.* Тернопіль : ТНТУ, 2011. С. 247.
5. Андрушків Б., Гагалюк О., Кирич Н., Погайдак О. Культ освітня компонента в сфері управління як засіб попередження вульгаризму у взаємовідносинах та поширенню фейків в ЗМІ або Важелі посилення економічної безпеки в державі. *Вісник економічної науки України*. 2019. №. 2. С. 214–222. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2\(37\).214-222](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2(37).214-222)
6. Горбань Н. Інформаційна війна триває. Топ-5 фейків про Львів. Твоє місто. URL: http://tvoemisto.tv/news/informatsiyna_viyuna_tryvaie_top5_feykiv_pro_lvi... (дата звернення: 03.10.2025).
7. Орбан-Лембрик Л., Шайгородський Ю. Ж. Чутки як соціально-психологічне явище. *Соціальна психологія: наук. журнал*. 2004. № 3 (5). С. 47–62.
8. Андрушків Б., Мельник Л., Кирич Н., Погайдак О., Бойко О. Трансформація наукових традицій у сфері управління в умовах оновленого повоєнного українського суспільства. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 84. № 5. С. 194–204. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=1228> (дата звернення: 05.10.2025). DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.05.194
9. Андрушків Б., Головкова Л. та ін. Особливості удосконалення державного управління суспільними процесами в умовах війни: (підготовлено за результатами засідання дискусійного клубу: «Проблеми розвитку державного управління в умовах війни», що відбувся за ініціативи Академії соціального управління України та Української наукової діаспори у Франції). *Review of Transport Economics and Management*, 2024. Вип. 12 (28). С. 233–239. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2024/328114>

References

1. Andrushkiv B., Kyrych N., Pohaidak O. (2004). O, prekrasni dyva tvoї, Ukraino – fenomen istorychnykh, pryrodnych, natsionalno-etnografichnykh ta patriotychnykh tradytsii Ternopil. [Oh, your beautiful wonders, Ukraine – a phenomenon of historical, natural, national-ethnographic and patriotic traditions of Ternopil.] Ternopil: Pidruchnyky i posibnyky, 264 p.
2. Andrushkiv B., Hrushko V. (2020) Zminy paradyhm rozvytku ekonomiky, panivnykh form kapitalu ta novi vyklyky suchasnykh transformatsii. [Changes in economic development paradigms, dominant forms of capital, and new challenges of modern transformations.] *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, vol. 2 (23), pp. 34–45. DOI: <https://doi.org/10.33108/sep2020.02.034>
3. Andrushkiv B. M., Kyrych N. B., Ratynskiy V. V. ta in. (2022) Analitika sotsio-informatsiinoho rozrizu ekonomichnykh ta voienno oboronnykh problem v Ukraini na suchasnomu etapi. [Analytics of the socio-informational aspect of economic and military-defense problems in Ukraine at the present stage.] *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. Naukovyi zhurnal, no. 1 (42), pp. 114–120. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).114-120](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).114-120)
4. Andrushkiv B., Romanska I. (2011). Marhinalizatsiia i hlobalni nebezpeky ekonomiky [Marginalization and global economic dangers]. *Materialy 15-oi naukovoi konferentsii Ternopil'skoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu imeni Ivana Puluiia*, 14–15 hrudnia 2011. Ternopil: TNTU, p. 247.

5. Andrushkiv B., Nahaliuk O., Kyrych N., Pohaidak O. (2019). Kult-osvitnia komponenta v sferi upravlinnia, yak zasib poperedzhennia vulharyzmu u vzaiemovidnosynakh ta poshyrenniu feikiv v ZMI abo Vazheli posylennia ekonomichnoi bezpeky v derzhavi. [A cultural and educational component in the field of management, as a means of preventing vulgarity in relationships and the spread of fakes in the media or a lever for strengthening economic security in the state.] *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 2, pp. 214–222. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2\(37\).214-222](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2(37).214-222)
6. Horban N. Informatsiina viina tryvaie. Top-5 feikiv pro Lviv. [The information war continues. Top 5 fakes about Lviv.] *Tvoje misto*. Available at: http://tvoemisto.tv/news/informatsiyna_viina_tryvaie_top5_feykiv_pro_lvi... (accessed: 3 October 2025)
7. Orban-Lembryk L., Shaihorodskiy Yu. Zh. (2004) Chutky yak sotsialno-psykholohichne yavyshe. [Rumors as a socio-psychological phenomenon.] *Sotsialna psykholohiia: nauk. Zhurnal*, no. 3 (5), pp. 47–62.
8. Andrushkiv B., Melnyk L., Kyrych N., Pohaidak O., Boiko O. (2023) Transformatsiia naukovykh tradytsii u sferi upravlinnia v umovakh onovlenoho pivoiennoho ukrainskoho suspilstva. [Transformation of scientific traditions in the field of management in the conditions of a renewed post-war Ukrainian society.] *Halyskyi ekonomichnyi visnyk* [Galician economic journal], vol. 84, no. 5, pp. 194–204. Available at: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=1228> (accessed: 5 October 2025). DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.05.194
9. Andrushkiv B., Holovkova L. ta in. (2024) Osoblyvosti udoskonaleння derzhavnoho upravlinnia suspilnymy protsesamy v umovakh viiny [Features of improving public management of social processes in wartime]: (pidhotovleno za rezultatamy zasidannia diskusiiinoho klubu: “Problemy rozvytku derzhavnoho upravlinnia v umovakh viiny”, shcho vidbuvsia za initsiatyvy Akademii sotsialnoho upravlinnia Ukrainy ta Ukrainskoi naukovoї diaspory u Frantsii). *Review of Transport Economics and Management*, vol. 12 (28), pp. 233–239. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2024/328114>