



## REVIEW AND INFORMATION ARTICLES

### ОГЛЯДОВО-ІНФОРМАЦІЙНІ СТАТТІ

УДК: 658:330.322

#### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ В ПЕРІОД ВІЙНИ ТА У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

**Богдан Андрушків; Наталія Кирич; Ольга Погайдак; Роман  
Шерстюк; Вадим Ратинський**

***Резюме.** Розкрито результати засідання круглого столу громадського об'єднання «Академія соціального управління», де обговорювали проблеми пошуку інструментарію усунення найбільш несправедливих викликів суспільству та підвищення результативності управління в загальнодержавному масштабі. З використанням аналітичних методів виявлено причини та мотиви створення передумов для перекосів у системі державного управління. Визначено місце і роль науки, громадськості, політиків, державних органів влади та місцевого самоврядування. Висвітлено окремі розбіжності у поглядах на політичні вектори розвитку держави. У боротьбі за дохідні місця олігархи, не виключено, що з погодження агресора, використовують фейкове інформування населення, яке збуджує передумови до нібито протестних настроїв. Під таким політичним прикриттям здійснюється адміністративно-територіальна реформа, під якою відбувається перерозподіл територій, ресурсів і т.д. Названо недосконалості ідеологічного характеру, якими уміло користуються ділки від політиків. Це відбувається навіть при тому, що народні обранці та їх оточення грабували природні ресурси і безсоромно вивозили награване за кордон, нагло лякаючи ним (закордоном) пограбованих... Встановлено хто сіє зневіру в душах українців, хто позбавляє їх надії та оптимізму і чому це відбувається. Запропоновано організацію попереджуючих заходів у цій сфері на основі комплексного використання наукового, гуманітарного та економічного інструментарію. У дискусіях обговорено погляди на проблеми людей, які неупереджено оцінюють ситуацію в Україні, політиків, науковців, громадських діячів, пересічних громадян нашої держави.*

***Ключові слова:** несправедливість, виклики, закон, право, політика, економіка, ефективність, результативність, управління, інформація, безсистемність, функція, безвідповідальність, зловживання.*

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.05\\_06.179](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06.179)

Отримано 01.12.2022

UDC: 658:330.322

#### MANAGEMENT IMPROVEMENT METHODS DURING THE WAR AND POST-WAR PERIOD

**Bohdan Andrushkiv; Natalia Kyrych; Olga Pohaidak; Roman Sherstyuk;  
Vadym ynskyi**

***Summary.** The article reveals the results of the round table meeting of the public association Academy of Social Management, which discussed the problems of finding tools to eliminate the most unfair challenges to society and increase the effectiveness of management on a national scale. With the use of analytical methods, the reasons and motives for creating the prerequisites for distortions in the state administration system were revealed. The place and role of science, the public, politicians, state authorities and local self-government are defined in these processes. Separate differences in views on the political vectors of the state's development are highlighted. In the struggle for profitable places, oligarchs, with the consent of the aggressor, use fake information of the*

*population, which excites the prerequisites for allegedly protesting moods of the people. Under such a political cover, an administrative and territorial reform is carried out under which territories, resources, etc. are redistributed. Imperfections of an ideological nature, which are skilfully used by plots from politicians, are named. This is happening despite the fact that people's elected and their entourage looted natural resources and shamelessly took the loot abroad, brazenly scaring the robbed with it (abroad)... It has been established: who sows despair in the souls of Ukrainians, who deprives them of hope and optimism and why this is happening. It is proposed to organize preventive measures in this area based on the integrated use of scientific, humanitarian and economic tools. The views on these problems of people who have an unbiased assessment of the situation in Ukraine, politicians, scientists, public figures, and ordinary citizens of our country are discussed.*

**Key words:** *injustice, challenges, law, policy, economy, efficiency, effectiveness of information management, lack of system, function, irresponsibility, abuse.*

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.05\\_06.179](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06.179)

Received 01.12.2022

**Постановка проблеми.** В силу виявлення найбільш несправедливих викликів суспільству та їх негативних наслідків, проблеми ефективності та розвитку державного управління в Україні стали не лише особистим інтересом олігархів, які на найближчу перспективу передбачають взяти участь у перерозподілі ресурсів та роботі великого ринку землі, а й політиків, громадськості. Незважаючи на те, що в умовах посттоталітарного суспільства проблеми розвитку державного управління є основою формування міжособистісних стосунків працівників як в керуючій, так і керованій системах і загалом визначають мету й завдання в діяльності як державного апарату, так і керівництва підприємств, добровільних об'єднань територіальних громад. Власне тут криються основні причини його неефективності. Як відомо, ефективність управління залежить від досконалості організаційно-економічних механізмів, законодавства, нормативних актів ін. Це неодноразово доведено міжнародними та вітчизняними успішними інституціями. У першу чергу, на місцях ефективність досягається за рахунок розуміння та свідомого сприйняття їх, з одного боку, працівниками як основного активу будь-якого суб'єкта управління, підприємства, з іншого, – громадськістю, пересічними громадянами. Треба визнати, що окремі аспекти ефективності державного управління, на даний час, залишаються за полем впливу і зору власне державних інстанцій та наукових інституцій. Упровадження в цю сферу організаційно-економічних механізмів підвищення його ефективності в умовах посттоталітарного суспільства гальмується наявністю окремих, найбільших несправедливих викликів суспільству, серед яких корупція, необгрунтовано високі для окремих категорій працюючих зарплати, неможливість досягнення справедливих виборів, що зумовлює вироблення рекомендацій з удосконалення законодавства, використання засобів і методів у цій сфері суспільного життя. Такі заходи в умовах не лише ринкової економіки, а й екстремальних умовах широкомасштабної війни є необхідними і вкрай важливим явищем оздоровлення суспільного життя, оскільки формує у працівників не лише відчуття відповідальності за хід державотворчих справ, а й забезпечує його ефективність і суспільну справедливість.

Власне ці та інші обставини зумовлюють актуальність та своєчасність засідання дискусійного клубу й даної статті.

**Аналіз останніх досліджень.** Необхідно зауважити, що дослідженням проблеми розвитку державного управління в умовах посттоталітарного суспільства, у своїх працях займалися як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Зокрема тематиці управління присвятили свої наукові праці такі вчені: О. Апостолюк, І. Бинько. С. Біла, О. Бала, О. Г. Білорус, М. П. Бутко, М. Дмитренко, В. Зеліч В. Козлов, Н. Поліщук, С. І Пирожков, М. Г. Стельмахович, Є. В. Савельєв В. Семененко, О. Тарасова, Д. О. Тхорджевський, Т. Чернишова, Ю. Ж. Шайгородський, В. Шлемко [1–21]. Що стосується його ефективності, то цією темою захоплюються політологи, політтехнологи, журналісти та

експерти, серед них: О. Теплюк, О. Вербіцкий, М. Джигун. Є. Магда, М. Мельник, А. Малкіна, Д. Богатирьов, В. Клочок та ін.

Багато фахівців сходяться на думці, що ефективність державного управління та забезпечення суспільної справедливості є комплексною проблемою, яка повинна об'єднувати політиків, громадськість, науковців у визначенні та реалізації мети й завдань дослідження. Тим часом власне виявлення найважливіших несправедливих викликів, визначення векторів підвищення результативності управління залежно від згадуваних викликів у загальнодержавному масштабі, розроблення організаційно-економічних механізмів підвищення його ефективності в умовах посттоталітарного суспільства, визначення економіко-правових засобів і методів у цьому процесі згідно з принципами відповідальності, проблеми управління даними в університетах для керівництва, наукових бізнес-кіл, бізнес-спільноти та суспільства в рамках підходу відкритої освіти та науки, що запропоновано для розгляду на засіданні круглого столу, залишилися за полем зору вітчизняних науковців і стали предметом дискусій громадських діячів та публіцистів. Це й зумовлює формулювання мети та завдань дослідження.

**Метою та завданням статті** є аналіз досягнень та прорахунків у розвитку управління державою в умовах посттоталітарного, охопленого повномасштабною війною, виявлення найбільш несправедливих викликів суспільству, обґрунтування векторів підвищення результативності управління в загальнодержавному масштабі та пошук шляхів і організаційно-економічних механізмів підвищення його ефективності, визначення засобів і методів виховання суспільства, еліти, керівників, використання в цьому процесі відповідальності за кінцеві результати управлінської діяльності.

Завданнями є уточнення понять за темою дослідження, конкретизація теоретичних основ та механізмів підвищення ефективності управління вироблення рекомендацій засобів і методів попередження зловживань із використанням у цьому процесі державного Закону, права та відповідальності.

**Викладення основного матеріалу. Літературний відступ сформований за виступами учасників дискусійного клубу.** *Замкнене коло, в якому тримали українців протягом 30-ти років державної незалежності і який не дозволяв нам досягти цивілізованого Європейського рівня. Сьогодні, в силу воєнних обставин, не кожен має можливість виїхати за кордон і там «сікти капуста». Окремим щасливчикам вдається на Батьківщині добре заробляти. Є категорія спеціалістів «широкого профілю» на державних посадах, які жертовно «збирають сметанку». Ситий голодному не компанія. Усунути найбільші виклики несправедливості, недосконалості існуючого законодавства не вдається...*

*Хто винен у тому, що ми блукаємо між двох сосен? Чи хто водить нас по колу? Хто дозволив нас обікрасти, роззброїти, позбавити інтелекту й здорового глузду. Чи не пора розібратися, виявити чинники формування несправедливих викликів у суспільстві, усунути причини їх виникнення та виставити винним рахунки?*

*Визнання України кандидатом у члени ЄС, заявка в НАТО кардинально змінюють ситуацію на крає...*

Початок війни з агресивною росією отримав оцінку науковців багатьох процесів і явищ, які суттєво активізують освіту й науку. В книзі «Цивілізаційний вибір України: парадигма осмислення і стратегія дії: національна доповідь» [2] частково ці проблеми розкрито. Колективна праця науковців інститутів Національної академії наук України присвячена актуальним проблемам суспільно-політичного розвитку в умовах цивілізаційних трансформацій. Автори на основі сучасних теоретичних концепцій та аналізу політичних практик здійснили дослідження передумов, стану та перспектив реалізації нового етапу цивілізованого розвитку України в контексті сучасних суспільно-

політичних змін, визначено ризики й можливі загрози Українській державі та національній ідентичності. Виокремлено стратегічні напрями втілення проекту цивілізованого розвитку України, його законодавчого та політико-управлінського забезпечення, реформування соціокультурної, освітньої та наукової сфер, шляхи активізації політичної участі громадян. Визначено ймовірні наслідки втілення цивілізаційного проекту шляхом зіставлення здобутків і можливих втрат за наслідками реалізації стратегій цивілізаційних змін, вірогідних глобальних викликів цивілізаційному розвитку України.

Розумний М. М. у книзі «Виклики національного самовизначення» [15] наголошує, що національне самовизначення тлумачиться як складний процес самоорганізації спільноти, яка стала на шлях модернізації. Він пише, що цей процес містить націоналізацію колективної свідомості, демократизацію політичного життя та інтеграцію в існуючі міжнародні зв'язки й комунікації. Кожне з цих завдань вимагає від національних лідерів та еліт інноваційного підходу, волі й унікальних інтелектуальних рішень. Деякі з таких ідей та рішень запропоновано автором для публічного обговорення та апробації.

Горбулін В. П. – экс-радник Президента України, директор Національного інституту стратегічних досліджень, керівник робочої групи (головний редактор) у своїй аналітичній доповіді Національного інституту стратегічних досліджень до позачергового послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України у сфері національної безпеки» [1], акцентуючи увагу на згаданій проблематиці виділяє окремі актуальні загрози національній безпеці України, серед яких:

1. Порухення територіальної цілісності. Тимчасова окупація Росією частини території України (Автономної Республіки Крим, міста Севастополь, окремих районів Донецької та Луганської областей), що підриває політичну, економічну і соціальну стабільність у країні призводить до численних людських жертв, масштабних порушень прав і свобод людини завдає величезних матеріальних збитків громадянам України, суб'єктам господарювання, суспільству в цілому. Порухення територіальної цілісності України посилює інші загрози її суверенітету й створює перешкоди для повноцінного функціонування Української держави в міжнародно визнаних кордонах.

Насправді, повномасштабна війна та конкретна військова присутність російської федерації в Криму та на сході України дестабілізує суспільно-політичну й соціально-економічну ситуацію в Україні.

2. Ведення російською федерацією спочатку «гібридної», а потім повномасштабної війни проти України яка зазнає комплексного тиску з боку росії, що включає скоординовані політичні, економічні, енергетичні, інформаційні, військові й розвідувально-підривні заходи. Цілями цього тиску в стратегічному вимірі є блокування Європейської інтеграції України, виснаження її військових та економічних ресурсів, дестабілізація соціально-політичної ситуації та намагання на цій основі повністю підпорядкувати політику Української держави інтересам керівництва рф і навіть стимулювати розпад України.

3. Відсутність надійних зовнішніх гарантій безпеки для України, тероризм, агресія російської федерації проти України утворила живильне середовище для корупції. Внаслідок її поширення діяльність державних органів виявилася фактично підпорядкованою корпоративним та особистим інтересам, а подекуди й інтересам інших держав. Випадки привласнення державних коштів набуло загрозливих масштабів. Численні хаотичні трансформації, де організовували роботу державних органів, практика призначень за принципами політичної лояльності й корупційної «доцільності» призвела до критичної депрофесіоналізації державної служби. Ослаблення державних

інститутів сприяє активізації міжнародних організованих злочинних угруповань, діяльність яких у багатьох випадках загрожує національній безпеці України.

4. Економічна криза, зниження рівня життя населення, низько-технологічна, олігархічна модель економічного розвитку України, деформована економічна політика фактично спрямована на привласнення суспільних ресурсів, надмірна залежність національної економіки від кон'юнктури зовнішнього ринку в сукупності створили передумови для глибокої економічної кризи. Безробіття, бідність, соціальна несправедливість породжують протестні настрої в суспільстві та використовуються зовнішніми і внутрішніми силами для соціально-економічної та політичної дестабілізації в Україні. Збройний конфлікт на території держави, ризики подальшого загострення політичної, економічної та інформаційної війни проти України критично загрожують її економічній безпеці, ускладнюють відновлення економічного зростання та довіри іноземних інвесторів.

5. Загрози енергетичній безпеці. Блокування росіянами АЕС. Неєфективне використання власних енергетичних ресурсів, політика енергоефективності, спотворення ринкових механізмів ціноутворення в енергетичному секторі, недостатня диверсифікація джерел постачання нафти, природного газу та ядерного палива зумовили високий ступінь залежності від російської федерації, яка використовує енергетику як інструмент політичного тиску на Україну. Часткова руйнація цілісного паливно-енергетичного комплексу України внаслідок російської агресії, скорочення його внутрішньої ресурсно-сировинної бази, можливе блокування поставок енергоресурсів створюють загрози сталій роботі енергосистеми України. При цьому незавершеність реформ в енергетичному секторі, нечіткість визначення повноважень та відповідальності суб'єктів господарювання, органів державної влади ускладнюють реагування на виникнення надзвичайних ситуацій на ринку.

6. Цілеспрямована інформаційна війна, яка ведеться проти України російським телебаченням та іншими засобами пропаганди, створює життєво небезпечну загрозу національним інтересам України. Гострою залишається загроза застосування проти об'єктів критичної інформаційної інфраструктури системних кібератак та проведення кібертерактів, що може призвести до загроз життю громадян, завадити доступності державних послуг і створити фінансово-економічні проблеми загальнонаціонального рівня.

7. Загрози техногенній і екологічній безпеці. Значний рівень зношеності об'єктів критичної інфраструктури, зокрема комунального господарства, вплив глобальних змін клімату, недостатня ефективність систем життєзабезпечення збільшують ризик надзвичайних ситуацій природного і техногенного походження, поширення епідемій.

Усі зазначені загрози реалізувалися у повномасштабній війні і є результатом найбільших несправедливих викликів суспільству, серед яких недосконалість чинного законодавства, нормативних актів, які не дозволяють провести дієві зміни в управлінні, організувати справедливі вибори до Верховної Ради України та органи державного управління, встановити фільтри кадрового відсіву, непрофесійних спеціалістів та ін.

Вирішення окремих завдань у цій царині повинно належати освітянам та науковцям. Проблеми управління, наприклад, наукових бізнес-кіл, бізнес-спільноти та суспільства в рамках підходу відкритої освіти та науки, що запропоновано для розгляду на засіданні дискусійного клубу.

Представники української інтелігенції, освітяни та науковці вважають найбільшими викликами для нації вітчизняну олігархію, російський вплив і прислужництво східному сусідові. Про це вони заявили на прес-конференції на тему: «Незалежна Україна: виклики зовнішні і внутрішні», в Укрінформі, присвяченій 30-річчю Незалежності України.

Академік АПН, член Центрального правління Товариства «Просвіта» Георгій Філіпчук вважає, що насамперед слід покінчити з олігархією як соціальною несправедливістю, а також будувати національну державу.

Ми прагнемо передусім того, щоб наша держава стала не олігархічною. Україна не вийде з кризових явищ, якщо ми економічно, політично й у правовому полі не ліквідуємо таку страшну виразку для Української держави, як олігархат. Друге, що ми повинні зробити, – це щоб держава стала соціально справедливою. І третє – держава мусить бути національною, оскільки без національних ідеалів практично не відбувалася не те, що жодна революція, а жодне становлення європейських держав і націй – сказав Філіпчук. Справедливий висновок не підкріплений виявленням причин виникнення олігархії та визначенням заходів попередження цього явища.

Голова політичної партії «Патріот» Микола Голомша вважає, що слід написати власну й ґрунтовну історію України-Руси, де відобразити древнє походження українців на протигагу нав'язаним східним сусідом стереотипам.

«Наше коріння є древнє. Нам нав'язувала історію росія через своїх колаборантів понад 300 років. Вони писали нам підручники, які редагували в Москві, забороняли українську мову, нищили культуру, поезію, письменництво, пісню, а потім казали: ви ж бачите, там тільки російська естрада й література. І не тому так було, що самі українці не хотіли своєї ідентичності, а тому, що нас нищили. І наше завдання – це перейменування України на Україну-Русь. І завдання українських еліт – це творення українського підручника історії», – наголосив Микола Голомша.

Голова Всеукраїнського товариства «Просвіта» імені Тараса Шевченка, народний депутат України I-VI скликань Павло Мовчан звернув увагу на прислужництво східному сусідові й нищення українцями своїх же надбань. ...розтягають найбільшу цінність – наш етнос. Це українці, яких перекупувають, і це найстрашніші процеси, які тривають всередині держави. Хто зовні вчинив над нами наругу, коли з нас вимагали віддати останню шахту й зброю і різали в Узині надзвукові літаки? І це зробила не Москва. Може, ми нарешті збагнемо й об'єднаємося, бо лише єдина національна сила здатна протидіяти як внутрішнім, так і зовнішнім загрозам», – закликає Мовчан.

Народний депутат України I-VI скликань Іван Заєць попри все закликав до позитивних емоцій і святкування 30-ї річниці Незалежності України як великого свята, до якого причетний весь український народ.

«Треба пишатися тим, що 30 років тому українці всім миром відновили свою державність. І це є нагода веселитися, святкувати, підносити свій дух. Але відзначаючи цю дату, ми повинні подумати й про те, що ми упустили, чого не зробили і що треба зробити. Дати відповіді на запитання про загрози й виклики. Але потрібно святкувати й мають бути позитивні емоції. Треба виходити з того, що творцями української держави були понад 28 мільйонів громадян, які голосували на референдумі 1 грудня 1991 року на підтвердження Акту проголошення Незалежності України. Наша держава є творінням волі всього народу», – наголосив Іван Заєць 19 травня 2021 року. С. Лозинський у «Верховенстві права як засобі досягнення справедливості» відзначає, що Концепція верховенства права в суспільстві загальноновизнана як самоціль, при тому не лише серед західних демократій. У розвинених демократичних системах верховенство права служить західним прикладом для впровадження в їх країнах. Критика абсолютного «верховенства права» не є популярною і навіть суперечливою через консервативне мислення, але вона необхідна й повинна обговорюватися відкрито, зокрема в юридичних, наукових та політичних колах.

Чесно кажучи, верховенство закону, насправді, не є самоціллю. Як відомо, справедливість – це кінець, а закон, визначений як концепція чи законодавство, є лише посередником для досягнення цієї мети. Сам закон може бути по суті несправедливим

чи поганим. У найбільш очевидних прикладах історії як радянські, так і нацистські закони були поганими або навіть злими. Проте їх використовував уряд для виправдання власної, навіть злочинної діяльності. Очевидно, що добрий закон вимагає добросовісності й відповідної суспільної культури, яка передбачає рівність людського роду та справедливість без надмірностей.

**Висновки та пропозиції з вирішення проблеми.** Удосконалення законодавства, господарських і суспільних механізмів сьогодні нагадує вдосконалення механізмів «знущання» над виробничниками, працівниками сфери послуг та пересічних громадян України. Керівники держави, лицемірно проголошуючи гуманізм, сприяють поширенню деспотичних методів державного впливу.

Загалом процес має два напрями: так звана система витискування поту (соку) та система посилення контролю за цим процесом. Давно забута роз'яснювально-профілактична та виховна функція держави. Навіть у тоталітарному періоді не ігнорували виховання людини майбутнього.

На даний час створюється зацікавленість у нарощуванні штрафів контрольно-інспектуючими службами.

За полем зору залишаються державні механізми створення зацікавленості в упровадженні науково-технічного прогресу, ефективному використанні інтелекту освітян та всіх видів ресурсів у державі, в т.ч. управління даними в університетах для керівництва, наукових бізнес-кіл, бізнес-спільноти та суспільства в рамках підходу до відкритої освіти та науки.

Найбільшими гальмами у розвитку та утвердження державності виступають:

- інерційно-совкові залишки пострадянської психології народу та ненаситність олігархії, пострадянської еліти, яка в свій час прагнула до збагачення та не могла задовольнити своїх бажань через пролетарську ідеологію, а сьогодні це реалізувала у відверто вульгарній, кримінальній формі, сформувавши своєрідну кримінально-потворну еліту. Між тим, такий досвід є практично в усіх посттоталітарних держав за деяким винятком прибалтійських держав та держав Західного контенту, які, на даний час, успішно увійшли до ЄС і НАТО;

- малоефективна (у більшій мірі показова) боротьба держави з олігархатом, корупцією і т.п. Державні посади використовуються як засіб збагачення;

- відсутність державницької, ідеологічної концепції розвитку України та ігнорування духовності як інструментарію морального оздоровлення суспільства;

- безконтрольність діяльності паразитичних наглядових рад, інших високооплачуваних громадських формувань для окозамилювання;

- відсутність дієвих і діючих громадських професійних формувань як захисників прав і свобод працюючого люду;

- через недосконалість існуючого виборчого та ін. законодавства не є можливим обрання до органів державної влади та місцевого самоврядування високопрофесійних, патріотичних і порядних спеціалістів, законотворців, які б могли формувати державну еліту.

Крім цього, необхідне розроблення власне науково обґрунтованих векторів та організаційно-економічних механізмів підвищення ефективності державного управління в умовах посттоталітарного суспільства на основі досконалого законодавства, засобів і методів виховання керівників, використання в цьому процесі відповідальності.

У цій справі з метою громадської експертизи доцільним б могла бути системна публікація в Інтернеті та ЗМІ показників ефективності управління державних лідерів з переліком найважливіших досягнень та прорахунків за час керівництва чи каденцію. Публічні звіти про виконання взятих зобов'язань з поясненнями наявних втрат,

збитків з обов'язковою відповідальністю за результати діяльності відповідно до законодавства і т.д.

Необхідно погодитися, що в Україні на фоні загального об'єднання продовжує залишатися криза моральних, духовних, професійних, патріотичних кадрів, у т.ч. у державному управлінні. Дж. Рон у своїй книзі «Вітаміни для ума», написав: якщо взяти дурня і дати йому мотивацію, то ми отримуємо вмотивованого дурня. Виходячи з цього, ні самої мотивації, ні розуму для вирішення проблематики недостатньо. Це має бути комплексність та баланс характеристик. За своєю суттю ефективність державного управління в Україні є своєрідною сукупністю стереотипів поведінки та дій, що перенесено в одному випадку з епохи командної економіки та запозиченні з західного досвіду, яка складається з ділової культури та «правил гри», які у даний час потрібно адаптувати до сучасних умов.

Що може змінити ситуацію? Перш за все потрібно:

- удосконалити виборче законодавство з тим, щоб до органів державної влади та місцевого самоврядування могли пройти високопрофесійні, національно свідомі представники;

- переглянути повноваження Міністерств і відомств та скоротити число «роздутих» бюрократичних інспектуючих і контролюючих органів та за рахунок посилення відповідальності домогтися підвищення їх дієвості;

- об'єднати зусилля духовенства, політиків і громадськості для розроблення ідеологічної концепції розвитку держави;

- для збалансування волі першої особи в державі з думкою громадськості, доцільно створити Раду старійшин при Президентові України.

Реалізація в практику життя українського суспільства девізу засідання круглого столу «Результативність загальнодержавного управління забезпечується принципами наукової обґрунтованості, суспільної справедливості, гуманізму та відповідальності за непрофесійні та неефективні рішення» дозволяє внести зміни в управління державою, забезпечити його ефективність, підвищити економічні можливості держави у повоєнний період.

**Conclusions and proposals for solving the problem.** In this way, the improvement of legislation, economic and social mechanisms resemble the improvement of mechanisms of «bullying» against production workers, employees of the service sector and ordinary citizens of Ukraine. The leaders of the state hypocritically proclaiming humanism essentially contribute to the spread of despotic methods of state influence.

In general, the process has two directions: the so-called system of «squeezing sweat (juice)» and the system of increasing control over this process. The explanatory, preventive and educational function of the state has long been forgotten. Even in the totalitarian period, they did not ignore the education of the person of the future.

Currently, on the contrary, there is an interest in increasing fines by control and inspection services.

State mechanisms for creating interest in the implementation of scientific and technical progress, effective use of the intellect of educators and all types of resources in the state, including data management in universities, scientific business circles, business community and society within the framework of the approach of open education and science.

Therefore, the biggest obstacles to the development and establishment of statehood are:

- the «inertia-scoop» remnants of the post-soviet psychology of the people and the insatiability of the oligarchy, the post-soviet elite, which at the time sought enrichment and could not satisfy its desires due to the proletarian ideology, and today realized this in a frankly vulgar, criminal form, forming a peculiar criminal elite. Meanwhile, almost all post-totalitarian



states have this experience, with the exception of the Baltic states and the states, which, at the moment, have successfully joined the EU and NATO;

- the ineffective (mostly demonstrative) struggle of the state against the oligarchy, corruption, etc. Public positions are used as a means of enrichment;
- the absence of a statist, ideological concept of the development of Ukraine and the disregard of spirituality as a tool for the moral improvement of society;
- lack of control over the activities of parasitic pseudo-supervisory councils of other highly paid public formations;
- lack of effective and active public professional formations as defenders of the rights and freedoms of working people;
- due to the imperfection of the existing electoral and other legislation, it is not possible to elect highly professional, patriotic and decent specialists, law-makers who could form the state elite to the bodies of state power and local self-government.

In addition, it is necessary to develop properly scientifically based vectors and organizational and economic mechanisms for increasing the efficiency of public administration in the conditions of a post-totalitarian society, on the basis of perfect legislation of means and methods of educating managers, using in this process an emphasis on responsibility.

In this case, for the purpose of public examination, it would be expedient to systematically publish on the Internet and mass media the indicators of the effectiveness of the management of state leaders with a list of the most important achievements and miscalculations during the time of leadership or tenure. Public reports on the fulfilment of commitments with explanations of existing losses, losses with mandatory responsibility for performance results in accordance with legislation, etc.

It is necessary to agree that in Ukraine, against the background of general unification, there continues to be a crisis of moral, spiritual, professional, patriotic personnel, including in the state administration. J. Ron in his book «Vitamins for the mind» [12] wrote that if we take a fool and give him motivation, we will get a motivated fool. Based on this, neither the motivation itself nor the mind itself is enough to solve the problem. It should be comprehensiveness and balance of characteristics. In its essence, the effectiveness of public administration in Ukraine is a peculiar set of stereotypes of behavior and actions, transferred in one case from the era of command economy and borrowing from Western experience, which consists of business culture and «rules of the game», which now need to be adapted to modern conditions.

On the contrary, there is an interest in increasing fines by control and inspection services, which turn into a corruption factor in the absence of educational content.

State mechanisms for creating interest in the introduction of scientific and technological progress, the effective use of intelligence first and then of all types of resources in the state, etc., remain behind the scenes.

What can change the situation? First of all, we need:

- improve the electoral legislation so that highly professional, nationally conscious representatives can enter state and local self-government bodies;
- review the powers of the Ministries and departments and reduce the number of «inflated» bureaucratic inspecting and controlling bodies and, due to increased responsibility, achieve an increase in their effectiveness;
- unite the efforts of the clergy, politicians and the public to develop an ideological concept of state development;
- balance the will of the First Person in the state with public opinion, it is expedient to create the Council of Elders under the President of Ukraine.

Implementation of the motto of the round table meeting in the practice of life of Ukrainian society: «The effectiveness of state-wide management is ensured by the principles of scientific validity, social justice, humanism and responsibility for non-professional and ineffective decisions», allows to make changes in state management to ensure its effectiveness, increase the economic capabilities of the state in the post-war period period.

#### Список використаних джерел

1. Аналітична доповідь Національного інституту стратегічних досліджень до позачергового Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України у сфері національної безпеки». К.: НІСД, 2014. 148 с.
2. Андрушків Б. М., Малюта Л. Я. та ін. Економічна та майнова безпека підприємства і підприємництва (Антирейдерство). Тернопіль: Вид. Тернопільського державного технічного університету ім. Івана Пулюя, 2008.
3. Бинько И., Шлемко В. Как обеспечить экономическую безопасность Украины? Всеукраинские ведомости. 1997. № 138. С. 3–8.
4. Білорус О. Г., Мацейко Ю. М. Глобальна перспектива і сталий розвиток: (Системні маркетинг. докл.). К.: МАУП. 2005. 492 с.
5. Біла С. Тіньова економіка та її вплив на структурне трансформування українського виробництва. Економіка України. 2000. № 10. С. 54–61.
6. Бутко М. П., Акименко О. Ю. Інвестиційна домінанта сталого розвитку регіону в умовах інтеграції: монографія. Ніжин: ТОВ Видавництво «Аспект-Поліграф», 2009. 232 с.
7. Ващенко Г. Г. Праці з педагогіки і психології: у 4 т. К.: Школяр; Фада ЛТД, 2000. Т. 4. 415 с.
8. Великий тлумачний словник сучасної української мови; упор. і голов. ред. В. Г. Бусел. К.: Ірпінь, ВТФ «Перун», 2003. 1140 с.
9. Виховання молодого покоління на принципах християнської моралі в процесі духовного відродження України: наукові записки: зб. наук. праць. Острог, 2000. Т. 3. 633 с.
10. Виховання національно свідомої особистості: метод. посіб.; за ред. Д. О. Тхоржевського. Глухів: РВВГДП, 2001. 148 с.
11. «Гаранти незалежності: який вклад в суверенітет України внес кожен із її президентів» від 25.08.2020 (21:20 512), яка присвячена до 29-го «Дня народження» сучасної України. Видавництво «Комментарии» (comments.ua).
12. Дж. Рон «Вітаміни для ума»; переклад з англійського Гринєва Н. Київ, «Колибри», 2004. 96 с.
13. Корпоративна культура. URL: [https://pidruchniki.com/18340719/menedzhment/organizatsiyна\\_kultura](https://pidruchniki.com/18340719/menedzhment/organizatsiyна_kultura).
14. Особливості розвитку та результати державного управління в Україні за період незалежності. Галицький економічний вісник. ТНТУ. 2020. Вип. № 5 (66). С. 204–215.
15. Полянська А. С., Дюк О. М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. Економіка та управління підприємствами. 2018 № 27. С. 10.
16. Розумний М. М. Виклики національного самовизначення: монографія. К.: НІСД, 2016. 196 с.
17. Семененко В. М., Пищенко О. А. Корпоративна культура як елемент управління підприємством і її формування. Економіка: реалії часу. 2012. № 3–4 (4–5). С. 73–77.
18. Стеченко Д. М. Управління регіональним розвитком. К., 2003. 223 с.
19. Стельмахович М. Г. Теорія і практика українського національного виховання. Івано-Франківськ, 1996. С. 50.
20. Християнство и мораль: зб. наук. праць. Тернопіль: Укрмедкнига, 2001. 155 с.
21. Християнські цінності: історія і погляд у третє тисячоліття: зб. наук. записок нац. ун-ту «Острозька академія». Острог, 2002. Т. VI. 544 с.
22. Цивілізаційний вибір України: парадигма осмислення і стратегія дії: національна доповідь; ред. кол.: С. І. Пирожков, О. М. Майборода, Ю. Ж. Шайгородський та ін.; Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України. К.: НАН України, 2016. 284 с.
23. Luchko M. R., Lukanovska I. R., & Ratynskiy V. (2020). Modelling inventory management: Separate issues for construction and application. International Journal of Production Management and Engineering, 7 (2). С. 117–124. DOI: <https://doi.org/10.4995/ijpme.2019.11435>

#### References

1. Analitichna dopovid Natsionalnoho instytutu stratehichnykh doslidzhen do pozacherhovoho Poslannia Prezydenta Ukrainy do Verkhovnoi Rady Ukrainy "Pro vnutrishnie ta zovnishnie stanovyshche Ukrainy u sferi natsionalnoi bezpeky". K.: NISD, 2014. 148 p.

2. Andrushkiv B. M., Maliuta L. Ia. ta in.. Ekonomichna ta mainova bezpeka pidpriemstva i pidpriemnytstva (Antyreiderstvo). Ternopil: Vyd. Ternopil'skoho derzhavnogo tekhnichnoho universytetu im. Ivana Puliia, 2008.
3. Bynko Y., Shlemko V. Kak obespechyt ekonomycheskuiu bezopasnost Ukrainy? Vseukraynskye vedomosti. 1997. No. 138. P. 3–8.
4. Bilorus O. H., Matseiko Yu. M. Hlobalna perspektyva i stalyy rozvytok: (Systemni marketol. dosl.). K.: MAUP. 2005. 492 p.
5. Bila S. Tinova ekonomika ta yii vplyv na strukturne transformuvannya ukraïnskoho vyrobnytstva. Ekonomika Ukrainy. 2000. No. 10. P. 54–61.
6. Butko M. P., Akymenko O. Yu. Investytsiina dominanta staloho rozvytku rehionu v umovakh intehtatsii: monohrafiia. Nizhyn: TOV Vydavnytstvo “Aspekt-Polihraf”, 2009. 232 p.
7. Vashchenko H. H. Pratsi z pedahohiky i psykholohii: u 4 t. K.: Shkoliar; Fada LTD, 2000. T. 4. 415 p.
8. Velykyi tлумachnyi slovnyk suchasnoi ukraïnskoi movy; upor. i holov. red. V. H. Busel. K.: Irpin, VTF “Perun”, 2003. 1140 p.
9. Vykhovannya molodoho pokolinnia na pryntsyapkakh khrystyianskoi morali v protsesi dukhovnoho vidrodzhennia Ukrainy: naukovy zapysky: zb. nauk. prats. Ostroh, 2000. T. 3. 633 p.
10. Vykhovannya natsionalno svidomoi osobystosti: metod. posib.; za red. D. O. Tkhorzhevskoho. Hlukhiv: RVVHDPI, 2001. 148 p.
11. “Haranty zavysymosti: kakoi vklad v suverenytet Ukrainy vnes kazhdyi yz ee prezydentov” vid 25.08.2020 (21:20 512), yaka bula prysviachena do 29-ho “Dnia narodzhennia” suchasnoi Ukrainy, vydavnytstvo “Kommentary” (comments.ua).
12. Dzh. Ron “Vytamyny dlia uma”; perevod s anhlyiskoho Hryneva N., Kyev, “Kolybry”, 2004. 96 p.
13. Korporatyvna kultura. URL: [https://pidruchniki.com/18340719/menedzhment/organizatsiyna\\_kultura](https://pidruchniki.com/18340719/menedzhment/organizatsiyna_kultura).
14. Osoblyvosti rozvytku ta rezultaty derzhavnogo upravlinnia v Ukraini za period nezalezhnosti Halyskyi ekonomichnyi visnyk. TNTU. 2020. Vyp. 5 (66). P. 204–215.
15. Polianska A. S., Diuk O. M. Formuvannya modeli korporatyvnoi kultury v diialnosti vitchyznianykh pidpriemstv. Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy. 2018. No. 27. P. 10.
16. Rozumnyi M. M. Vykyky natsionalnoho samovyznachennia : monohrafiia. K.: NISD, 2016. 196 p.
17. Semenenko V. M., Pyshnenko O. A. Korporatyvna kultura yak element upravlinnia pidpriem-stvom i yii formuvannya. Ekonomika: realii chasu. 2012. No. 3–4 (4–5). P. 73–77.
18. Stechenko D. M. Upravlinnia rehionalnym rozvytkom. K., 2003. 223 p.
19. Stelmakhovych M. H. Teoriia i praktyka ukraïnskoho natsionalnoho. Ivano-Frankivsk, 1996. P. 50.
20. Khrystyianstvo y moral: zb. nauk. prats. Ternopil: Ukrmedknyha, 2001. 155 p.
21. Khrystyianski tsinnosti: istoriia i pohliad u tretie tysiacholittia: zb. nauk. zapysok nats, un-tu “Ostrozka Akademiia”. Ostroh: Viddil na U “OA”, 2002. T. VI. 544 p.
22. Tsyvilizatsiinyi vybir Ukrainy: paradyhma osmyslennia i stratehiia dii :natsionalna dopovid; red. kol.: S. I. Pyrozhekov, O. M. Maiboroda, Yu. Zh. Shaihorodskyi ta in. ; Instytut politychnykh i etnonatsionalnykh doslidzhen im. I. F. Kurasa NAN Ukrainy. K. : NAN Ukrainy, 2016. 284 p.
23. Luchko M. R., Lukanovska I. R., & Ratynskyi V. (2020). Modelling inventory management: Separate issues for construction and application. *International Journal of Production Management and Engineering*, 7 (2), 117–124. DOI: <https://doi.org/10.4995/ijpme.2019.11435>