

Богдан Миколайович Андрушків*д-р екон. наук, проф.*

ORCID 0000-0003-4897-5539

e-mail: andrushkiv.bohdan@gmail.com,

Роман Петрович Шерстюк*д-р екон. наук, доц.*

ORCID 0000-0001-6253-9421

e-mail: romsher85@gmail.com,

Лілія Миколаївна Мельник*д-р екон. наук, доц.*

ORCID 0000-0001-8844-5490

e-mail: liliana.mel0512@gmail.com,

Наталія Богданівна Кирич*д-р екон. наук, проф.*

ORCID 0000-0001-7728-9787

e-mail: nkuruch@gmail.com,

Зіновій Григорович Безкоровайний

e-mail: zinoviybezkor@gmail.com,

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя***АНАЛІТИКА І БАЛАНС ПОГЛЯДІВ НА УДОСКОНАЛЕННЯ
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТАРІЙ
ПОПЕРЕДЖЕННЯ НЕСПРАВЕДЛИВИХ ВИКЛИКІВ СУСПІЛЬСТВУ**

Постановка проблеми. В силу прояву у воєнний період найбільших несправедливих викликів суспільству та їх негативних наслідків, проблеми ефективності та розвитку державного управління в Україні стали не лише особистим інтересом олігархів, які передбачали на найближчу перспективу взяти участь у перерозподілі ресурсів, та роботі великого ринку землі, а і політиків, громадськості. Незважаючи на те, що в умовах посттоталітарного суспільства проблеми розвитку державного управління були основою формування міжособистісних стосунків працівників як в керуючій, так і в керованій системах і загалом визначають, мету та 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-кого суб'єкта управління, підприємства, з іншого – громадськістю, пересічними громадянами. Треба визнати, що окремі аспекти ефективності державного управління, на даний час, залишалися за полем впливу і зору власне державних інстанцій та наукових інституцій. Впровадження у цю сферу організаційно-економічних механізмів підвищення його ефективності в умовах посттоталітарного суспільства гальмувалися наявністю окремих, найбільших несправедливих викликів суспільству, серед яких корупція, необґрунтовано високі, для окремих категорій працюючих, зарплати, немож-

ливість досягнення справедливого вибору тощо, що обумовлює необхідність у повоєнних умовах вироблення рекомендацій з удосконалення законодавства, використання засобів і методів у цій сфері суспільного життя, ін. Такі заходи в умовах майбутньої цивілізованої Європейської ринкової економіки є необхідним і вкрай важливим явищем оздоровлення суспільного життя, оскільки формуватиме у повоєнний час не лише у працівників відчуття відповідальності за хід державотворчих справ, а і забезпечує його ефективність і суспільну справедливість.

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

Завданнями статті є уточнення понять за темою дослідження, конкретизація теоретичних основ та ідеологічних засад підвищення ефективності управління в умовах посттоталітарного суспільства, розроблення рекомендацій засобів і методів попередження зловживань з використанням в цьому процесі акценту державного Закону, права та відповідальності відповідно до Європейських вимог і стандартів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження 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 як О. Апостолюк, І. Бинько, С. Біла, О. Бала, О. Білорус, М. Бутко, М. Дмитренко, В. Зеліч, В. Козлов, Н. Поліщук, С. Пирожков, М. Стельмахович, Є. Савельєв, В. Семененко, О. Тарасова, Д. Тхоржевський, Т. Чернишова, Ю. Шайгородський, В. Шлемко [1-22]. Що стосується його ефективності, то цією темою захоплюються більшою мірою політологи, політтехнологи, журналісти та експерти – аналітики серед них: О. Теплюк, О. Вербицький, М. Джигун, Є. Магда, М. Мельник, А. Малкіна, Д. Богатирьов, В. Клочок та інші.

Багато фахівців сходяться в думці, що ефективність державного управління та забезпечення суспільної справедливості є комплексною проблемою, яка повинна об'єднувати політиків, громадськість, науковців у визначенні та реалізації мети та завдань дослідження. Тим часом власне виявлення найважливіших несправедливих викликів, визначення векторів підвищення результативності управління в залежності від згадуваних викликів в загальнодержавному масштабі, розробка організаційно-економічних механізмів підвищення його ефективності в умовах посттоталітарного суспільства, визначення економіко-правових засобів і методів у цьому процесі, згідно з принципами відповідальності залишилися за полем зору вітчизняних науковців. Повномасштабне вторгнення росії в Україну загострило цю проблематику й обумовило необхідність аналізу публіцистичних поглядів на вирішення проблеми управління державою, що і стало предметом дискусій громадських діячів та публіцистів. Це й обумовлює формулювання мети та завдань даного дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Необхідно зазначити, що в книзі: «Цивілізаційний вибір України: парадигма осмислення і стратегія дії: національна доповідь», авторами якої є С. Пирожков, О. Майборода, Ю. Шайгородський та ін. [2], частково ці проблеми розкрито. Колективна праця науковців інститутів Національної академії наук України присвячена актуальним проблемам суспільно-політичного розвитку в умовах цивілізаційних трансформацій. Авторами на основі сучасних теоретичних концепцій та аналізу політичних практик здійснено дослідження передумов, стану та перспектив реалізації нового етапу цивілізаційного розвитку України в контексті сучасних суспільно-політичних змін, визначено ризики і можливі загрози Українській державі та національній ідентичності. Виокремлено стратегічні напрями втілення проекту цивілізаційного 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.

Літературний відступ сформований за аналізом виступів учасників громадських заходів, мітингів, семінарів у Західних регіонах України:

- *Сьогодні не кожному по силі виїхати за кордон і там «сікти капуста». Окремим щасливчикам вдається на Батьківщині добре заробляти.*

- *Є категорія спеціалістів «широкого профелю» на державних посадах, які жертвовно «збирають сметанку». Ситий голодному не компанія. Усунути най-*

більші виклики несправедливості, в силу недосконалої існуючого законодавства – не вдається...

- *Хто винен у тому, що ми блукаємо між двох сосен? Чи хто водить нас по колу?... Хто дозволив нас обікрати, роззброїти, позбавити інтелекту і здорового глузду.*

- *Чи не пора розібратися, виявити чинники формування несправедливих викликів у суспільстві, усунути причини їх виникнення та виставити винним рахунки?*

- *У боротьбі за дохідні місця олігархи, не виключено з погодження агресора, використовували фейкове інформування населення, яке збуджує передумови до нібито протестних настроїв людей. Під таким політичним прикриттям здійснювалася адміністративно-територіальна реформа, під якою відбувається перерозподіл територій, ресурсів і т.д.*

- *Це відбувається навіть при тому, що народні обранці та їх оточення безоглядно грабували природні ресурси і безсоромно вивозили нагробоване за кордон, нагло лякаючи ним (закордоном) пограбованих... Встановлено: хто сіє звіру в душах українців, хто позбавляє їх надії та оптимізму і чому це відбувається та держава не проявляє активності у ліквідації цих негативних проявів у державному управлінні.*

Підсумок публічних виступів... Українська народна мудрість каже: «Чого бідний? Бо дурний! Чого дурний? Бо бідний!». Замкнуте коло, у якому тримають українців протягом 30-ти років державної незалежності не дозволяє нам досягти цивілізованого Європейського рівня.

В свою чергу М. Розумний у книзі: «Виклики національного самовизначення» [15] підкреслює, що національне самовизначення тлумачиться як складний процес самоорганізації спільноти, що стала на шлях модернізації. Він пише, що цей процес включає в себе націоналізацію колективної свідомості, демократизацію політичного життя та інтеграцію в існуючі міжнародні зв'язки і комунікації. Кожне з цих завдань вимагає від національних лідерів та еліт інноваційного підходу, волі та унікальних інтелектуальних рішень. Деякі з таких ідей та рішень пропонуються автором для публічного обговорення та апробації. В основу книги лягли авторські публікації в періодичних виданнях та фахових наукових виданнях.

Автори, серед яких В. Горбулін – Радник Президента України – директор Національного інституту стратегічних досліджень, керівник робочої групи (головний редактор) в 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, виділяли окремі актуальні загрози національній безпеці України, зокрема:

1. **Порушення територіальної цілісності.** Тимчасова окупація Росією частини території України (Автономної Республіки Крим, міста Севастополь, окремих районів Донецької та Луганської областей) 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. Порушення територіальної цілісності України, відзначають автори, посилює інші загрози її суверенітету і створює перешкоди для повноцінного функціонування Української держави в міжнародно визнаних кордонах.

Насправді, військова присутність РФ в Криму та на сході України дестабілізує суспільно-політичну й соціально-економічну ситуацію в Україні.

2. Ведення РФ спочатку «гібридної», а потім повномасштабної війни проти України, яка включає не лише бойові, а і скоординовані політичні, економічні, енергетичні, інформаційні, військові й розвідувально-підривні заходи. Цілями цього тиску у 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 цілковите винищення українців та... розпад і ліквідацію України.

3. Відсутність надійних зовнішніх гарантій безпеки для України, тероризм і агресія РФ проти України утворила живильне середовище для корупції. Внаслідок поширення корупції діяльність державних органів виявилася фактично підпорядкованою корпоративним та особистим інтересам, а подекуди й інтересам інших держав. Привласнення державних коштів набуло загрозливих масштабів. Численні хаотичні трансформації дезорганізували 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 у 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. Неефективне використання власних енергетичних ресурсів, недієва політика енергоефективності, спотворення ринкових механізмів ціноутворення в енергетичному секторі, недостатня диверсифікація джерел постачання нафти, природного газу та ядерного палива обумовили високий ступінь залежності від РФ, яка використовує енергетику як інструмент політичного тиску на Україну. Часткова руйнація цілісного паливно-енергетичного комплексу України внаслідок 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 небез-

печну загрозу національним інтересам України. Гострою залишається загроза застосування проти об'єктів критичної інформаційної інфраструктури системних кібератак та проведення кібератак, що може призвести до загроз життю громадян, завдати доступності державних послуг і створити фінансово-економічні проблеми загальнонаціонального рівня.

7. Загрози техногенній й 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 небезпечних інфекційних захворювань.

Без сумніву всі зазначені загрози мають місце у житті нашої держави 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 органів державного управління, встановити фільтри кадрового відсіву некомпетентних, непрофесійних спеціалістів, колаборантів, провокаторів, ін.

За висновками громадськості, представники української інтелігенції вважають найбільшими викликами для нації: вітчизняну олігархію, російський вплив і прислужництво східному сусідові, (свідомо упущено відсутність власної ідеології) найбільшими небезпеками для української нації, які сприяли вторгненню росіян в Україну. Про це вони заявили на пресконференції в Укрінформі на тему: «Незалежна Україна: виклики зовнішні і внутрішні», присвяченій 30-річчю незалежності України (Інтернет ресурс 18.08.2021).

На які важелі доцільно впливати для ефективного усунення виявлених антиукраїнських проявів у сфері державного управління? Академік АПН, член Центрального правління Товариства «Просвіта» Георгій Філіпчук вважає, що насамперед слід покінчити з олігархією, як соціально несправедливістю, а також будувати національну державу.

«Чого ми прагнемо? Передусім того, щоб Україна як держава стала не олігархічною. Україна не вийде з кризових явищ і надалі писатиметься з малих літер, 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 Г. 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 суїдом стереотипам.

«Наше коріння є древнім. Нам Росія нав'язувала історію через своїх колаборантів протягом 300 років – вони писали нам підручники, які редагували в Москві, вони 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 Голумша.

Голова Всеукраїнського товариства «Просвіта» імені Тараса Шевченка, народний депутат України I-VI скликань Павло Мовчан, у своїх виступах, 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 ззовні 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 і об'єднаємося, бо лише єдина національна сила здатна протидіяти як внутрішнім, так і зовнішнім загрозам», – закликав 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 впустили, 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 Аскольд С. Лозинський у «Верховенстві права як засобі досягнення справедливості» відмічає, що Концепція верховенства права в суспільстві загально визнана як самоціль, при тому не лише серед західних демократій. У нерозвинених 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 і повинна обговорюватися відкрито, зокрема в юридичних, наукових та політичних колах.

Верховенство закону, насправді, не є самоцілью. 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 по суті поганими або навіть злими. Проте їх використовували уряд для виправдання власної, навіть злочинної, діяльності. Очевидно, що добрий закон вимагає добросовісності та відповідної суспільної культури, яка передбачає рівність людського роду та справедливості без надмірностей.

Таким чином удосконалення законодавства, господарських і суспільних механізмів сьогодні нагадує удосконалення механізмів «знуцання» над виробниками, працівниками сфери послуг та пересічними громадянами України. Керівники держави, лицемірно проголошуючи гуманізм, по суті сприяють поширенню деспотичних методів державного впливу.

Загалом процес має два напрями: так звана система видавлювання поту (соку) та система посилення контролю за цим процесом. Давно забута роз'яснювальна-профілактична та виховна функція держави.

Навіть в тоталітарному періоді не ігнорували виховання людини майбутнього.

На даний час навпаки створюється зацікавленість у нарошуванні штрафів контрольно-інспектуючими службами, залишивши поза увагою профілактично-виховну функцію управління. За полем зору залишаються державні механізми створення зацікавленості у впровадженні науково-технічного прогресу, ефективного використанні інтелекту та всіх видів ресурсів у державі.

Висновок та пропозиції. Таким чином, аналізуючи та узагальнюючи думки офіційних представників влади та висновки післягромадських слухань, найбільшими гальмами у розвитку та утвердження державності та ефективності державного управління виступали:

- посттоталітарний управлінський інструментарій та інерційно-совкові залишки пострадянської психології народу, ненаситність олігархії, тодішньої керівної еліти, яка у свій час прагнула до збагачення та не могла задовольнити своїх бажань в силу пролетарської ідеології, 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 виключенням прибалтійських держав та держав Західного контенту, які, на даний час, успішно увійшли до ЄС і звичайно НАТО;

- малоефективна (більшою мірою 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 псевдо наглядових рад, інших високо оплачуваних громадських формувань для окомилування;

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

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

Крім цього необхідна розробка 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 акценту відповідальності.

У цій справі з метою громадської експертизи, доцільною могла б 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 в зв'язку з війною, існує криза моральних, духовних, професійних, патріотичних кадрів, у т.ч. у державному управлінні. Дж. Рон в своїй книзі «Вітаміни для ума» [12] написав, якщо взяти дурня і дати йому мотивацію, то ми отримуємо вмотивованого дурня. Виходячи з цього, а ні самої мотивації, а ні самого розуму для вирішення проблематики не достатньо. 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 запозичені із західного досвіду, яка складається з ділової культури та «правил гри», які у даний час потрібно адаптувати до сучасних умов.

Загалом процес має два вище згадуваних напрями та система посилення контролю за цим процесом і забута роз'яснювальна-профілактична та виховна функція державного управління, вихованням людини майбутнього.

За полем зору залишаються державні механізми створення зацікавленості у впровадженні науково-технічного прогресу, ефективному використанні інтелекту та всіх видів ресурсів в державі.

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 кількість «роздутих» бюрократичних інспектуючих і контролюючих органів та, за рахунок посилення відповідальності, добитись підвищення їх дієвості;

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

- для збалансування волі Першої Особи у державі з думкою громадськості, доцільно створити Раду старійшин при Президенті України.

Реалізація у практику життя українського суспільства під девізом: «Результативність загальнодержавного управління забезпечується принципами наукової обґрунтованості, суспільної справедливості, гуманізму та відповідальності за непрофесійні та не ефективні рішення» дозволить внести зміни в управління державою? забезпечити його ефективність? підвищити економічні можливості держави та її обороноздатність.

Список використаних джерел

1. Аналітична доповідь Національного інституту стратегічних досліджень до позачергового Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішню та зовнішню становище України у сфері національної безпеки». Київ: НІСД, 2014. 148 с.
2. Андрушків Б. М., Мальята 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 маркетингові дослідження). Київ: 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. Вашенко Г. Г. Праці з педагогіки і психології. У 4 т. Київ: Школяр; Фада ЛТД, 2000. Т. 4. 415 с.

8. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Упор. і голов. ред. В. Г. Бусел. Київ: Ірпінь, ВТФ «Перун», 2003. 1140 с.

9. Виховання молодого покоління на принципах християнської моралі в процесі духовного відродження України: наукові записки // Збірник наук. праць. Острог, 2000. Т. 3. 633 с.

10. Виховання національно свідомої особистості: метод. посіб. / за ред. Д. О. Тхоржевського. Глухів: РВВГДПІ, 2001. 148 с.

11. Кривцун А. Гаранті залежності: який внесок у суверенітет України зробив кожен з її президентів. 24.08.2020. *comments.ua*. URL: <https://politics.comments.ua/ua/article/president/garanti-zalezhnosti-yakiy-vnesok-v-suverenitet-ukraini-vnis-kozhen-z-ii-prezidentiv-658635.html>.

12. Дж. Рон. Вітаміни для ума / пер. с англ. Н. Гринева. Київ: «Колибри», 2004. 96 с.

13. Корпоративна культура. URL: https://pidruchniki.com/18340719/menedzhment/organizatsiyuna_kultura/.

14. Андрушків Б., Кирич Н., Погайдак О., Шерстюк Р., Мельник Л., Кузь Т., Гагалюк О. Особливості розвитку та результати державного управління в Україні за період незалежності (публіцистично-науковий нарис про вирішення управлінських, філософсько-ідеологічних проблем у державі). *Галицький економічний вісник*. 2020. Вип. № 5(66). С. 204-215. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.05.204.

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. Київ: НІСД, 2016. 196 с.

17. Семененко В. М., Пишненко 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. Київ, 2003. 223 с.

19. Стельмахович М. Г. Теорія і практика українського національного виховання. Івано-Франківськ, 1996. С. 50.

20. Християнство и мораль: сб. науч. тр. Тернополь: Укрмедкнига, 2001. 155 с.

21. Християнські цінності: історія і погляд у третє тисячоліття. *Збірник наукових записок Нац. ун-ту «Острозька Академія»*. 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. Київ: НАН України, 2016. 284 с.

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» [Analytical report of the National Institute of Strategic Studies to the extraordinary Message of the President of Ukraine to the Verkhovna Rada of Ukraine "On the internal and external situation of Ukraine in the sphere of national security"]. (2014). Kyiv, NISD. 148 p. [in Ukrainian].
2. Andrushkiv, B. M., Malyuta, L. Ya. et al. (2008). *Ekonomichna ta mainova bezpeka pidpriemstva i pidpriemnytstva (Antyreiderstvo)* [Economic and property

security of the enterprise and entrepreneurship (Anti-raiding)]. Ternopil, Publishing House of the Ternopil State Technical University named after Ivan Pulyuy [in Ukrainian].

3. Bynko, Y., Shlemko, V. (1997). Kak obespechyt ekonomycheskuyu bezopasnost Ukrainy? [How to ensure the economic security of Ukraine?]. *Vseukraynskie vedomosti*, 138, pp. 3-8 [in Russian].

4. Bilorus, O. H., Matseyko, Yu. M. (2005). Hlobalna perspektyva i stalyy rozvytok: (Systemni marketolohichni doslidzhennia) [Global perspective and sustainable development: (System marketing research)]. Kyiv, MAUP. 492 p. [in Ukrainian].

5. Bila, S. (2000). Tinova ekonomika ta yii vplyv na strukturne transformuvannya ukraïnskoho vyrobnytstva [The shadow economy and its impact on the structural transformation of Ukrainian production]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 10, pp. 54-61 [in Ukrainian].

6. Butko, M. P., Akymenko, O. Yu. (2009). Investytsiina dominantna staloho rozvytku rehionu v umovakh intehratsii [Investment dominant in the sustainable development of the region in terms of integration]. Nizhyn, LLC "Aspect-Polygraph Publishing House". 232 p. [in Ukrainian].

7. Vashchenko, H. H. (2000). Pratsi z pedahohiky i psykholohii [Works on pedagogy and psychology]. In 4 volumes. Kyiv, Shkolyar; Fada Ltd. Vol. 4. 415 p. [in Ukrainian].

8. Busel, V. H. (Comp. and ed.). (2003). Velykyi tlumachnyi slovnyk suchasnoi ukraïnskoi movy [A large explanatory dictionary of the modern Ukrainian language]. Kyiv, Irpin, VTF «Perun». 1140 p. [in Ukrainian].

9. Vykhovannia molodoho pokolinnia na pryntsyphakh khrystyianskoi morali v protsesi dukhovnoho vidrozhennia Ukrainy: naukovy zapysky [Education of the young generation on the principles of Christian morality in the process of spiritual revival of Ukraine: scientific notes]. (2000). *Ostroh*. Vol. 3. 633 p. [in Ukrainian].

10. Tkhorzhevskiy, D. O. (2001). Vykhovannia natsionalno svidomoi osobystosti [Education of a nationally conscious personality]. Hlukhiv, RVVHDPI. 148 p. [in Ukrainian].

11. Kryvtsun, A. (2020). Haranty zalezhnosti: yakyy vniesok v suverenitet Ukrainy zrobyv kozhen z yii prezidentiv [Guarantors of dependence: what contribution did each of its presidents make to the sovereignty of Ukraine]. *comments.ua*. Retrieved from <https://politics.comments.ua/ua/article/president/garanti-zalezhnosti-yakyy-vniesok-v-suverenitet-ukraini-vnis-kozhen-z-ii-prezidentiv-658635.html> [in Ukrainian].

12. Dzh. Ron. (2004). Vitaminy dlya uma [Mind vitamins]. Transl. from English. Kyiv, «Kolybry». 96 p. [in Russian].

13. Korporatyvna kultura [Corporate culture] Retrieved from https://pidruchniki.com/18340719/menedzhment/organizatsiyna_kultura [in Ukrainian].

14. Andrushkiv, B., Kyrych, N., Pohaidak, O., Sherstiuk, R., Melnyk, L., Kuz, T., Hahaliuk, O. (2020). Osoblyvosti rozvytku ta rezultaty derzhavnogo upravlinnia v Ukraini za period nezalezhnosti (publitsystychno-naukovy narys pro vyrishennia upravlynskykh, filosofsko-ideolohichnykh problem u derzhavi) [Peculiarities of development and results of state administration in Ukraine during the period of independence (publicistic and scientific essay on the solution of administrative, philosophical and ideological problems in the state)]. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, Issue, 5(66), pp. 204-215. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.05.204 [in Ukrainian].

15. Polianska, A. S., Diuk, O. M. (2018). Formuvannia modeli korporatyvnoi kultury v diialnosti vitchyznianskykh pidpriemstv [Formation of the model of corporate culture in the activities of domestic enterprises]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy – Economics and enterprise management*, 27, pp. 10 [in Ukrainian].

16. Rozumnyi, M. M. (2016). Vykylyky natsionalnoho samovyznachennia [Challenges of national self-determination]. Kyiv, NISD. 196 p. [in Ukrainian].

17. Semenenko, V. M., Pyshnenko, O. A. (2012). Korporatyvna kultura yak element upravlinnia pidpriemstvom i yii formuvannia [Corporate culture as an element of enterprise management and its formation]. *Ekonomika: realii chasu – Economy: realities of time*, 3-4 (4-5), pp. 73-77 [in Ukrainian].

18. Stechenko, D. M. (2003). Upravlinnia rehionalnym rozvytkom [Management of regional development]. Kyiv. 223 p. [in Ukrainian].

19. Stelmakhovych, M. H. (1996). Teoriia i praktyka ukraïnskoho natsionalnoho vykhovannia. Ivano-Frankivsk [Theory and practice of Ukrainian national education]. Ivano-Frankivsk [in Ukrainian].

20. Khrystyianstvo i moral [Christianity and morality]. (2001). Ternopil, Ukrmedknyha. 155 p. [in Ukrainian].

21. Khrystyianski tsinnosti: istoriya i pohlyad u tretye tysyacholittya [Christian values: history and perspective in the third millennium]. *Zbirnyk nauk. zapysok Nats. un-tu «Ostrozka Akademiya» – Collection of scientific notes of the National Ostroh Academy University*, Vol. VI. 544 p. [in Ukrainian].

22. Pyrozhekov, S. I., Maiboroda, O. M., Shaihorodskiy, Yu. Zh. (Eds. coll.). (2016). Tsyvilizatsiinyi vybir Ukrainy: paradyhma osmyslennia i stratehiia dii [Civilizational choice of Ukraine: paradigm of understanding and strategy of action: national report]. Kyiv, Institute of Political and Ethnonational Studies named after I. F. Kuras of NAS of Ukraine. 284 p. [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 31.10.2022

Формат цитування:

Андрушків Б. М., Шерстюк Р. П., Мельник Л. М., Кирич Н. Б., Безкоровайний З. Г. Аналітика і баланс поглядів на удосконалення державного управління як інструментарій попередження несправедливих викликів суспільству. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2 (43). С. 147-152. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).147-152](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).147-152)

Andrushkiv, B. M., Sherstiuk, R. P., Melnyk, L. M., Kyrych, N. B., Bezkorovainyi, Z. H. (2022). Analysis and Balance of Views on Improving Public Administration as a Tool for Preventing Unfair Challenges to Society. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (43), pp. 147-152. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).147-152](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).147-152)