



REVIEW ARTICLES

ОГЛЯДОВО-ІНФОРМАЦІЙНІ СТАТТІ

УДК 332.1:352/354

Науково-публіцистичну статтю підготовлено за результатами засідання дискусійного клубу: «Проблеми розвитку державного управління в умовах посттоталітарного суспільства».

Девіз засідання: «Правда і реалізм, пошук і результативність – вимоги революційної держави!»

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ТА РЕЗУЛЬТАТИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ ЗА ПЕРІОД НЕЗАЛЕЖНОСТІ (ПУБЛІЦИСТИЧНО-НАУКОВИЙ НАРИС ПРО ВИРІШЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ, ФІЛОСОФСЬКО-ІДЕОЛОГІЧНИХ ПРОБЛЕМ У ДЕРЖАВІ)

**Богдан Андрушків; Наталія Кирич; Ольга Погайдак;
Роман Шерстюк; Лілія Мельник; Тетяна Кузь; Ольга Гагалюк**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,
Тернопіль, Україна*

Резюме. Висвітлено проблеми розвитку державного управління в умовах посттоталітарного суспільства. За наявними публікаціями наведено конкретні приклади прорахунків у розвитку держави. Означено їх спадковість та логічно-наслідковий зв'язок з ефективністю державного управління розвитком суспільства. Наведено аналіз управління нашою державою кожного з президентів України в розрізі позитивних та негативних досягнень. Проаналізовано їх причинно-наслідковий зв'язок від початку незалежності до сьогодні. Розглянуто характер прорахунків. Описано проблему низької відповідальності або її відсутності в більшості українських керівників, політиків та громадських діячів. Запропоновано принципи, які спроектувавши на будь-яку галузь національної економіки, дозволить посилити відповідальність і таким чином забезпечити відповідну ефективність управління. Розглянуто окремі чинники впливу, які сприятимуть ефективній роботі управлінців. Обґрунтовано тезу, про відсутність відповідальності за результати управління, що породжує зловживання управлінців на різних рівнях та різних форм власності й необхідність її забезпечення. Рекомендовано підтримати концепт відповідальності шляхом формування кодексу «корпоративної етики» від керівника підприємства до керівника державного рівня. Наголошено на наявності моральної кризи керівників, надто в державному секторі, які є першоджерелом корупції, адже головним ідеологом моральності керівника має бути освіченість, відповідальність, духовність, патріотизм та професіоналізм, виходячи з посади, і т. д. Звернуто увагу на необхідності впровадження управліннями «корпоративної культури» та формуванням самого себе як лідера держави для підвищення ефективності управління. Виявлено властивості, які характеризують успішного керівника та володіючи якими кожен керівник зможе сформулювати сприятливий клімат як для своїх працівників, так і в державі. Запропоновано розробити моральний кодекс для перших керівників держави, як правила поведінки, які зібрати в статут чи кодекс правил поведінки менеджера, працівника, підприємця, власника та ін.

Ключові слова: управління, ідеологія, музеї, посттоталітарне суспільство, президент, керівник, менеджер, ефективність, підприємство, пенсіонер.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.05.204

Отримано 01.09.2020

UDC 332.1:352/354

**PECULIARITIES OF DEVELOPMENT AND RESULTS OF STATE
MANAGEMENT IN UKRAINE DURING INDEPENDENCE
(PUBLICISTIC AND SCIENTIFIC ESSAY ON SOLVING
MANAGERIAL, PHILOSOPHICAL AND IDEOLOGICAL PROBLEMS
IN THE STATE)**

**Bohdan Andrushkiv; Nataliia Kyrych; Olha Pohaidak; Roman Sherstiuk;
Liliya Melnyk; Tetyana Kuz; Olha Hahaliuk**

Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine

Summary. The problems of public management in the post-totalitarian society are highlighted in this paper. According to the available publications, specific examples of miscalculations in the state development are given. Their inheritance and logical-consequential connection with the efficiency of state management by society development are determined. The analysis of our state management by each president of Ukraine in the context of positive and negative achievements is carried out. Their causal relationship from the beginning of independence to the present is analyzed. The nature of miscalculations is considered. The problem of low responsibility or its absence for the majority of Ukrainian leaders, politicians and public figures is described. The principles being projected on any branch of national economy making it possible to strengthen responsibility and thus to provide relative management efficiency are offered. Some impact factors contributing to the effective work of managers are considered. Thesis about the lack of responsibility according to the results of management resulting in managers abuse at different levels and different forms of ownership and the need to ensure it is substantiated. It is recommended to support the concept of responsibility by forming «corporate ethics» code from enterprise manager to public management leaders. Moral crisis of the leaders, especially in public sector, which is the primary source of corruption is emphasized, as the main morality ideologist for the leader should be education, responsibility, spirituality, patriotism and professionalism, etc. Special attention is paid to the need for managers to implement the «corporate culture» and oneself formation as the state leader in order to improve management efficiency. It is defined that the properties characterizing successful leader and which are possessed by every leader will make it possible to create favorable climate for their employees and in the country. It is proposed to develop the moral code for the first leaders of the state, as behavior rules, which should be collected in the organization charter or behavior code for manager, employee, entrepreneur, owner and others.

Key words: management, ideology, museum, post-totalitarian society, president, leader, manager, efficiency, enterprise, pensioner.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.05.204

Received 01.09.2020

Постановка проблеми. Проблеми ефективності та розвитку державного управління стали частиною філософії великих транснаціональних, міжнародних корпорацій чи інших великих компаній. Незважаючи на те, що в умовах посттоталітарного суспільства проблеми розвитку державного управління є основою формування міжособистісних стосунків працівників як у керуючій, так і керованій системах і загалом визначають цілі, мету діяльності державного керівництва. Ефективність державного управління неодноразово доведена міжнародними та успішними українськими компаніями. У першу чергу, на місцях ефективність досягається за рахунок згуртованості працівників як основного активу будь-якого

підприємства. Ефективність державного управління, на даний час, залишається за полем впливу і зору власне державних інстанцій та наукових інституцій. Впровадження в цю сферу організаційно-економічних механізмів підвищення ефективності державного управління в умовах посттоталітарного суспільства, вироблення рекомендацій з використання засобів і методів у цій сфері суспільного життя в умовах ринкової економіки є необхідним і вкрай важливим явищем, оскільки формує у працівників відчуття відповідальності та ін. Власне ці та інші обставини зумовлюють актуальність та своєчасність теми статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблеми розвитку державного управління в умовах посттоталітарного суспільства займалися як вітчизняні так і зарубіжні вчені. Зокрема тематиці етики управління присвятили роботи такі вчені, як Т. Чернишова [2], Н. Поліщук [3], В. Семененко [5], О. Тарасова [7], О. Апостолюк [8], О. Бала [9], М. Дмитренко [10], В. Зеліч [11], В. Козлов [12].

Що ж стосується ефективності державного управління, то цією темою захоплюються політологи, політтехнологи, журналісти та експерти-аналітики. Серед них: О. Теплюк, О. Вербицький, М. Джигун, Є. Магда, М. Мельник, А. Малкіна, Д. Богатирьов, В. Клочок [15].

Багато фахівців сходяться в думці, що ефективність державного управління та корпоративна етика – комплексна проблема, яка повинна об'єднувати науковців у визначенні та реалізації мети та завдань дослідження [1, 2, 3, 14]. Тим часом власне шляхи та організаційно-економічні механізми підвищення ефективності державного управління в умовах посттоталітарного суспільства, засоби і методи виховання керівників використання в цьому процесі акценту відповідальності залишилися за полем зору вітчизняних науковців і стало предметом дискусій громадських діячів та публіцистів. Це й зумовлює формулювання мети й завдань дослідження.

Метою статті є аналіз досягнень та прорахунків в управлінні державою в умовах посттоталітарного суспільства, пошук шляхів та організаційно-економічних механізмів підвищення його ефективності, визначення засобів і методів виховання керівників використання в цьому процесі акценту відповідальності за кінцеві результати управлінської діяльності, шляхів підвищення культури та корпоративної етики як засобу виховання сучасного керівника. Завданнями є уточнення понять за темою дослідження, конкретизація теоретичних основ та розроблення організаційно-економічних механізмів підвищення ефективності державного управління в умовах посттоталітарного суспільства, вироблення рекомендацій з використання засобів і методів виховання керівників з використанням у цьому процесі акценту відповідальності. Формування показників ефективності управління за рахунок означених чинників.

Виклад основного матеріалу. Публіцистичний відступ як вступ до теми. Гарячу суперечку в дискусійному клубі, що відбувся у ТНТУ, викликала тема мотивації до праці лідерів держави, регіональних керівників та керівників підприємницьких структур, суб'єктів господарювання. Автори захотіли об'єднати це комплексне питання викладом вчинків людини, що віддала все своє життя на вівтар держави та людей – лідерів держави, які мали доступ до матеріальних благ.

Один із учасників дискусії, член клубу, використовуючи алегорію як спосіб двопланового художнього зображення, що ґрунтується на приховуванні реальних осіб, явищ і предметів під конкретними художніми образами сказав: «Справді, горіще, як простір в приміщенні між покрівлею і зовнішньою стороною стелі, асоціюється з багатьма зношеними, старими речами. Горішні приміщення колись називали стрих (від слова стріха, солом'яне покриття будинку), призначені, як правило, для збереження розмаїтого мотлоху. Там колись зберігали зношені, але придатні для ремонту черевики

й одяг. Туди господарі рідко заходили. Тільки при виключній потребі – щось винести на збереження, щось звідти забрати на ремонт або щоб комусь віддати у безоплатне користування. У давнину траплялося – запопадливий господар там зберігав для себе труну, щоб за час очікування свого «постояльця» трохи просохла – легше нести на кладовище. Прикро визнавати, але власне на горищі, «далі від людей» немало бідаків з горя чи у відчаї здійснювали суїцид».

В Україні та закордоном є випадки, коли горища використовуються і як житлові приміщення. У XVII столітті французький архітектор Франсуа Мансар (*фран. François Mansart*) розробив проект житлового горища, що отримало на честь його ім'я назву «мансарда». У США поширене житлове горище, котре називається лофт (*англ. loft*) – горище не над усім будинком, а лише над кількома приміщеннями, а у Британії – нежитлове горище, куди веде драбина з люком замість сходів [13]. Одним словом, якщо хотіти, то цю тему можна розгорнути в цілі томи. Я ж хочу повести розмову в дещо іншому руслі.

В авторів горище асоціюється з хаосом, що має місце в управлінні державою. Пільма, невідомість, відсутність системи. Куди не ступиш, за щось можна спіткнутися і є шанс вдаритися до чогось, або до крокв, головою. Єдина відмінність, що тут не крадуть, а просто забирають. Одне слово, 30 років політичних блукань, економічних втрат і збитків. Інші держави пострадянського простору знайшли себе та успішно розвиваються, а ми продовжуємо страждати і нудитись. Керівники держави в одному випадку як паяци, в іншому – свідомо зі здивованими, широко розкритими очима «гребуть» ... не знати куди і на що. Народ може дозволити інородцю очолити державу. Народні обранці інших держав не зраджують інтересів народу. У нас все навпаки.

На суспільно-політичне горище потихеньку ідуть як відпрацьований матеріал окремі сучасні державні лідери, борці за волю України, серед яких такі улюблені в свій час українським народом політичні діячі, серед яких В'ячеслав Чорновіл, Левко Лук'яненко, брати Горині та багато інших, колись несправедливо ув'язнених на тривалі терміни, жорстоко караних Москвою, але нескорених. Сьогодні вони згадуються все рідше і рідше. Не станемо оцінювати їх вклад у незалежність держави. Їх жертви неоціненні. Тим часом наші поети, письменники, серед яких, наприклад, Іван Драч, який затиснувши твердо кулак, рекомендував Президенту України, неодноразово судимому Віктору Януковичу: отак тримати в руках владу! Надіявся і вірив у добрі перетворення. Борис Олійник, будучи заступником голови Верховної Ради СРСР, мабуть за рекомендацією Москви (а може за власною ініціативою), облив брудом свого побратима по перу Дмитра Павличка. Можна згадати багато-багато інших прикладів поведінки, здавалося б патріотів, які свідомо чи несвідомо працювали на посилення протиріч у державі, посіяли недовіру в суспільстві.

Публіцистична аналітика результатів управління. Є третя категорія парадоксальних лідерів України. Першим серед них є Леонід Кравчук, котрий боровся з Народним рухом як новою політичною течією, але при підтримці цієї ж партії був обраний Президентом України. Звичайно, не було кого, а він – «досвідчений патріот».

Перелік його заслуг красномовний. Власне, він підписав документи з теми знаменитих Біловезьких домовленостей про припинення існування СРСР. Він же й підписав Масандрівські угоди, які стосувалися подальшої долі розміщених на території України Чорноморського флоту та ядерної зброї.

Усім відомо, що Україна в результаті розпаду СРСР стала володарем третього, після США та РФ, ядерного арсеналу. На нашій території тоді знаходилось 220 од. стратегічних носіїв: 176 міжконтинентальних балістичних ракет, 44 важких бомбардувальники, більше тисячі ядерних крилатих ракет великої дальності, а також 1240 ядерних боєголовок [15].

Його рішення щодо реорганізації Чорноморського морського пароплавства в 1992 році, як пише Олександр Вербицький та відзначають «Коментарі», відбулося з подачі прем'єр-міністра Леоніда Кучми. Тоді Москва і Вашингтон переконували наших лідерів, що Україні не під силу обслуговувати такий потужний комплекс ядерного озброєння. У кінцевому результаті ми позбулися статусу ядерної держави, не отримавши взамін ні мільярдів доларів, ні гарантій, як показав час державної цілісності.

В 1993 році здійснено передачу ядерного арсеналу України Росії, теж без гарантій і грошових компенсацій. Втрати України від цього, як відзначав сам Л. Кравчук у своєму інтерв'ю склали 250 млрд доларів. Це більше, ніж наш сьогоднішній державний борг, в три рази! [15].

Підсумок перший: Чи міг Президент України Л. М. Кравчук забезпечити ефективність управління державою? Мабуть міг. Але для цього потрібно було бути далекогляднішим, послідовнішим, наполегливішим і, врешті-решт, жертівнішим для держави. Мабуть міг би, якщо б...

Двічі, знову ж таки при підтримці демократів, був обраний Президентом України Леонід Кучма, який неодноразово відзначав, що *«Відмова від ядерного статусу була позитивним кроком з точки зору налагодження відносин із Заходом. Але те, що ми відмовилися від цього виду зброї без відповідних інвестицій, без гарантій – величезна проблема. Будапештський меморандум у результаті виявився абсолютною фікцією»*. Одна з держав-підписантів (Росія) вторглася в Україну, а інші (США і Великобританія) не допомагають нам, хоча й повинні вирішити цей конфлікт. Як резюмував в інтерв'ю виданню «Коментарі» політолог Максим Джигун, що можливо в різних тогочасних ситуаціях Кучма діяв логічно, але в перспективі це призвело до серйозних проблем і ослаблення України» [15]. Власне при ньому (при Л. Кучмі) Росія все глибше проникала в усі сфери суспільного життя України, прозвучали звинувачення у вбивствах, незаконному продажу зброї й т. д. За словами цього ж політолога провалів у Л. Кучми було не так багато, але їх глибина призвела до неймовірно негативних наслідків.

Підсумок другий: Максим Джигун: *«За роки його президентства було розпродано і «приватизовано» значну частину держпідприємств, у тому числі металургійних, рудних, що сформувало існуючі олігархічні групи в українській державі. Вони збільшили свої статки в рази, ставши найбагатшими людьми не тільки України, а й Європи. Мова про Ахметова, Пінчука (зять Кучми), Коломойського, Новінського, Фірташа. Це всі ті, які зосередили в своїх руках величезні капітали [6]*.

Вершиною президентської кар'єри Л. Кучми стала фальсифікація виборів на користь Віктора Януковича, що призвело до Помаранчевої революції. За словами політолога, це дало початок неофіційному розколу країни. Свого часу саме Л. Кучма доброзичливо, по-«державному» рекомендував на посаду прем'єр-міністра України, який потім пішов далі й за підтримки Кучми став президентом. Його президентська доля відома.

Підсумок третій: Як наслідок не лише правління Януковича, а й через попередніх керманічів виникла Революція гідності, що призвела до стрімкого падіння правління В. Януковича, а розстріл мирних демонстрантів – його вигнанням. Росія, розуміючи втрату свого васала, скористалася безвладдям і неминуче окупувала Крим і Донбас [15].

Літературний відступ: *Ми плачемо нині з горя, бо ... На їх совісті сьогоднішня війна, втрата Криму, руйнація Донеччини, Луганщини, розчарування, тисячі смертей справжніх українців, які добровільно пожертвували своїм життям заради України. Тим часом останні керманічі, заражені московським рогатим, брунатним чи червоним вірусом себе ж нічим не обділили та продовжують допомагати не дуже зрілим чи «зеленим» керманічам.*

Після Януковича був ще один Президент України, Віктор Ющенко, який не хотів розчарувати народ, але з відомих причин був неспроможний здійснити зміни у державі. Тільки його і нікого більше з президентів не отруювали, не хотіли усунути чи позбавити життя так, як його.

На хвилі Помаранчевого Майдану, Віктор Ющенко жив більше народними інерціями. Саме за його ініціативи було створено Український Інститут національної пам'яті, зазвучала тема Голодомору як геноциду, ветерани ОУН-УПА отримали «особливий статус». Це дало можливість противникам України спекулювати на темі єдності країни.

Підсумок четвертий: За словами кандидата політичних наук, директора інституту світової політики Євгена Магди значною особистою помилкою Ющенка стало не розслідування справи про його отруєння. Разом з делегуванням повноважень керівникам адміністрації було підірвано інституційні основи президентської влади. Як відомо, активно розхитувати ситуацію в державі допомагали колишні союзники по Майдану – Юлія Тимошенко, а також недавні суперники в битві за булаву – Віктор Янукович. Власне ця пара зійшлась у фіналі президентських виборів – 2010.

На нашу думку, В. Ющенко з тріском програв вибори В. Януковичу через те, що не зміг донести до багатьох основну думку: «Хто не знає свого минулого, той не має майбутнього». Зрозуміло, що прокремлівські маси таку відвертість своїх злочинів пробачити не могли, через що й була спроба отруєння В. Ющенка. Після обрання-реваншу Віктора Януковича, як відзначають політтехнологи, посилювався черговий переділ влади, він почав відверто всіх і все грабувати. А про зраду євроінтеграційних прагнень, що призвело до Євромайдану, годі й казати. Його правління нанесло багато шкоди Україні.

Підсумок п'ятий: За словами експерта Українського інституту політики Олександра Теплюка, мова йде про розформування Об'єднаного оперативного командування та армійських корпусів, що призвело до ослаблення наших військ. Мав місце небувалий за розмахом розпродаж озброєння, військової техніки та військового майна. За період 2010–2014 рр. розпродано 477 танків, 330 одиниць іншої бронетехніки (БМП, БТР), 94 літаки і БПЛА, 145 вертольотів, майже 740 тис. одиниць стрілецької зброї, близько 6 тис. одиниць ракетно-артилерійського озброєння, 3016 автомобілів. «І це тільки частина того, що в подальшому призвело до втрати Криму і частини Донецької й Луганської області» [15].

За словами автора [15], знекровлена нескінченною низкою криз і тотальним розкраданням, Україна здавалася Кремлю легкою здобиччю. Мабуть вперше з часу здобуття незалежності, за яку на початку 90-х не довелося проливати кров, українці усвідомили себе нацією. Небувалий підйом патріотизму, величезна кількість добровольців і волонтерів, завдяки кому ми зупинили російську агресію. І П. Порошенко міг би стати лідером нації, але вважав за краще інший шлях. Найпопулярніша в народі версія події: політик Порошенко не зумів перемогти бізнесмена. Найпоширеніша легенда, що П. Порошенко дивним чином збагатився, коли країна стрімко бідніла, не витримує жодної критики. І зробив ставку на війну з пам'ятниками і російською мовою при тому, що на першому плані повинні були бути очевидні вороги в особі путінської Росії і української корупції. Він витратив понад 500 млн грн власних коштів для армії, що не у порівнянні із В. Зеленським.

Професорка кафедри політичних наук в Київського Національного університету ім. Тараса Шевченка, політолог Анна Малкіна виділила топ-5 втрат України при керівництві П. Порошенка. «По-перше, відчутно посилювався зовнішнє управління Україною – як з боку політичних адміністрацій Заходу, так і з боку транснаціональних корпорацій. Політичне й економічне зовнішнє управління навіть не маскувалося».

А. Малкіна закидає П. Порошенку уведення у держапарат іноземців, зокрема Н. Яресько, хоч остання є етнічною українкою. Та й зрештою, за часів Януковича міністрами оборони були громадяни Росії, а в СБУ введено багато проросійських шпигунів. Для багатьох недалекоглядних пересічних громадян політика П. Порошенка була незрозумілою й суперечливою, але безперечним є те, що бізнесмен Порошенко звик працювати з професіоналами. Інакше як би він зміг побудувати настільки успішний бізнес. І цю ідею він впровадив як Президент, на кожному місці мав бути профі.

Підсумок шостий: При Порошенко були зрушення в досягненні духовної незалежності держави (визнання Помісної православної церкви), організація безвізового режиму, активізація руху в Євроінтеграційному та Євроатлантичному напрямках ін. Однак ці ініціативи були реалізовані тільки в останній період його каденції. На першому етапі він проводив дещо подвійну політику. Багато уваги приділяв власному бізнесу, через що серед виборців була недовіра та розчарування. Порошенко був упевнений у своїй перемозі. Як результат – програш виборів у другому турі-2019 коміку Володимиру Зеленському (24,46% за Порошенко проти 73,22% за Зеленського). Проте історія Порошенко ще не завершена ... Він ще не сказав свого останнього слова.

Про В. О. Зеленського політичний й економічний експерт Валерій Клочок пише: «Засновник і художній керівник студії «Квартал-95», зірка фільму «Слуга народу» і «тато» однойменної партії Володимир Зеленський став президентом завдяки протестному голосуванню й креативному підходу до виборчої кампанії. Бачити, як «клоун» Зеленський знущається над досвідченим політиком Порошенком було в радість українцям, втомленим від брехні можновладців. Ось тільки «нові обличчя» виявилися настільки далекі від управління країною, від державного мислення, що Україна ще стрімкіше, ніж раніше, почала втрачати суб'єктність».

Підсумок сьомий: Каденції Володимира Зеленського трохи більше року, але вона вже має серйозні негативні наслідки для державного суверенітету. А обіцяний Зеленським блицкриг з припинення війни й досі не приніс відчутних результатів, хіба що крім зменшення інтенсивності обстрілу й кількості загиблих. Мінські угоди не виконуються, альтернатива не пропонується. Все це тягне неповернення територіального верховенства України над Кримом і частиною Донбасу, що є прямою ознакою втрати незалежності й державного суверенітету» [15].

Справді сьогоднішній керманіч за природою, покликанням та здібностями практично не має ніякого відношення ні до українського горища, ні до української історії. Нікому нічого не обіцяв. Хіба те, що всі будуть за його керівництва сміятися. Мабуть так воно і є. Та сміх цей в умовах пандемії, посилення кризи й гібридної війни – кризь сльози. Та не його вина що він Президент... він пожартував, люди повірили. Ми ж такі наївні. На фоні роботи В. Зеленського стає зрозумілим, яку непідйомну ношу ніс П. Порошенко – від розваленної армії в «портянках» до однієї з найсильніших армій світу.

Загалом у статті [15] проаналізовано, який внесок зробив кожен із шести президентів у незалежність і суб'єктність нашої держави. На жаль, у статті констатують, що за пройдений час жоден з президентів не зробив Україну міцною розквітаючою державою. А може не дуже старалися? Насправді, поданий матеріал у статті є суто суб'єктивним і висвітлює думку авторів. Але чомусь жоден з вельмишановних політологів не написав, що політичні процеси в державі є досить інертними й повільними. Для багатьох процесів необхідно підготувати законодавчу базу й величезну кількість підзаконних актів й інструкцій для їх упровадження. А більшість реформ займають майже 20 років. Тобто їх треба було починати ще в 2000 роках. А як це можливо, коли навіть зараз 73% виборців голосують не за професіонала, а за коміка. Демократія – це у першу чергу демократичне й свідоме суспільство, де голос фахівця й

дилетанта, як не сумно, має однакову цінність. Але саме закони, прийняті демократичним шляхом, мають захищати фахівців від необдуманих вчинків дилетантів.

Насправді, свого часу радянська система відповідно до державної ідеологічної доктрини серйозно турбувалася про створення своєї історії (бо не було власної). Пам'ятаємо, як дружно святкували державні свята (хай би хто поспробував не святкувати). Дуже пильно формували президії урочистих засідань, віддаючи дань поваги ветеранам. Особливої уваги заслуговували ті, хто бачив В. І. Леніна. Бачив і все! Був на мітингу чи, можливо, біля броньовика, на якому він виступав. Докажи що не бачив того, хто розмовляв «с приятной картавинкой!»). Ця традиція не радянська, а перейшла від перших християн. Апостоли, учні Ісуса Христа, а потім ті, хто його бачив, і накінець ті, хто не бачив, але повірив у нього, теж були у великій повазі серед віруючих.

Ми маємо славу історію, хоча дуже турбуємося про її розвиток, збереження й утвердження. А тому, якщо не повернемося до цього питання обличчям, вкотре (не прийдемо до тями чи не спам'ятаємося) будемо приречені встромити голову в ворожий хомут, пережити зневагу й приниження. Не можна повірити в те, що перші президенти України не знали, що державі потрібна державна ідеологія. Та її немає до сьогодні. У перші дні державу захищали добровольці й волонтери, які не мали військових навиків, ідеологічних переконань, а лише високу свідомість, відповідальність та патріотичні почуття.

Власне ці та інші обставини зумовили написання цього науково-публіцистичного нарису заради майбутнього держави, наших онуків, нашої молоді. Нині ідеологія формується самотужки. Державні керівники вважають ідеологію другорядною справою. Мабуть тому, що ідеологічно підкований громадянин називає ворога по імені, знає, звідки він береться і як його позбутись.

Публіцистичний відступ. *Знову ж таки горище інколи асоціюється з несортованою або не систематизованою пам'яттю. На старість трапляється про щось згадати, але через пережавантаження чи засміченість пам'яті це важко зробити. Це так, як відшукати на горищі у великій купі мотлоху колись туди викинуту річ. Шукаєш, шукаєш – немає. А пройде трохи часу й вона сама «влізе» в очі.*

Слова гора, горе, горище мають єдиний корінь, проте різні значення. Це – велич і сила переконань, яких як гору кам'яну не зрушити з місця. Водночас Христос сказав: «... Бо істинно кажу вам: якщо ви матимете віру як зерно гірчичне і скажете горі цій: перейди звідси туди, і вона перейде; і не буде нічого неможливого для вас». Зверніть увагу, сама гора перейде. Дай Бог нам віри такої, щоб змогли перевернути гори зневіри, яких свідомо залишили нам перші чи попередні президенти. Перший президент був у минулому секретарем ЦК КПУ, що відповідав за ідеологію, другий, в радянський період, був секретарем партійної організації «Південмаш». А потім навіть керівником. Не знали, що у новонародженій державі потрібна своя ідеологія, потужні збройні сили та ін.

Хай горе покине наші краї, а на горище віднесуть той мотлох, який виношували у час складних соціально-політичних випробувань.

При підведенні життєвих підсумків з болями у серці, голові ми маємо слабкість ночами копирсатись у минулому як у цьому мотлоху. Усвідомлюємо, що не кожна мета досягнута, але спогад про неї бадьорить розум, будить втомлені, виснажені сили. Ех, якби ж то!

На фоні невдач, погляд на позитивні результати заспокоює свідомість, переконує і стверджує, що життя було сповнене змістом. Давній товариш одного з авторів каже: «Такі думки очищають і возносять свідомість. Життя прожито не даремно. Щось зроблено. Про те, що зроблено, хочеться розповісти найближчим людям, друзям, своїм дітям та онукам. Держава чомусь не дуже турбується про свою пам'ять, про свою історію. Наші державні керівники, політичні лідери не дуже часто

Особливості розвитку та результати державного управління в Україні за період незалежності (публіцистично-науковий нарис про вирішення управлінських, філософсько-ідеологічних проблем у державі)

заглядають на горище державної пам'яті... не виносять туди своїх недоносків. Вони краще зберігають все, в т. ч. і «свіжу капуста», скошену в Україні, не на горищі, не десь у підвалі, а в офшорах. Їхні діти хоч і ходять у потертих, дірявих, але модних джинсах, проживають і вчаться у відомих американських чи європейських вузах».

Наші ж діти люблять екскурсувати домашнім горищем. Чого там тільки не побачиш. Зношене взуття, в якому бабуся ходила колись на танці. Дитячий одяг, в який, виявляється, до школи ходив батько. Старі меблі й старий посуд. Застарілий ручний столярний інструмент і ще багато-багато чого.

Народна мудрість каже: «Що старе, то мале», «Чим би дитя не бавилось, лиш би не плакало». Для підстаркуватого пенсіонера з мрійливою натурою горище має властивість викликати багато ностальгійних відчуттів. Взагалі, велике чи маленьке горище є в кожній романтичній людині, якщо не на стрісі, то у свідомості, сивій чи лисій голові. Там завжди знайдеться трошки місця й для цього. Мій товариш, майже ровесник, зробив з горища своєрідний родинний музей-спогад про власне, на мій погляд, коротке (трішки більше 70-ти років) життя.

Усі численні грамоти, дипломи, подяки, подячні листи, орденські книжечки, посвідчення до відзнак, медалей, «корочки» належності до певних громадських організацій, політичних партій та об'єднань, відзнаки, медалі, ордени регіонального, державного і міжнародного рівнів, спортивні кубки, які бачиш у ньому, можна було б викинути у сміття як непотріб. Адже нічній людині практично ніяких пільг не дають, але вони впорядковані на примітивних стендах. Адже це – історія нашого життя, – каже він, життя моєї родини, яку я при Божій допомозі створив. За експонатами ти повинен побачити старання молодої людини, що прагне кар'єри, визнання, достатку. Страждання й переживання за вирішення великої мети і дрібних завдань та проблемок. Страждання від невдач і розчарувань. В радянський період були «червоні кутки», зі стендами, дошками пошани й т. д., які відображали досягнення трудового колективу. За ними – тріумф та радість від отриманих перемог. За ними – тяжка праця, яку важко зрозуміти, а може й не зрозуміти, бо робив добро людям, навіть тим, які його не заслуговували і тоді, коли можна було його й не робити. Зізнатися у цьому перед широким загалом нині соромно й не під силу.

Прийди, каже він собі, коли важко, а може просто у вільну хвилину, сядь, відмежуйся від тривоги і переживань та подумай. Як би ти вирішував ті чи інші проблеми? Між тим, для нього життя було насиченим, повним подій переживань, він не один раз був у безвиході, але вихід завжди є і він його знаходив.

Ми з захопленням розглядаємо всі експозиції. Маючи досвід організації «Музею засобів управління та економічної літератури тоталітарного періоду» на кафедрі управління інноваційною діяльністю та сферою послуг, ТНТУ ім. Івана Пулюя висловив свої рекомендації та побажання. Мій товариш завершив екскурсію своєрідно, лозунгом, який був прибитий на причілку: «Живи так, як жив твій знайомий чи родич. Чоловік, якому було не байдуже наше майбуття й майбуття держави, у якій живемо, для того й організував цю кімнату-спогад на горищі дому, який залишить своїм нащадкам і... вам». Чи думали колись великі партійні лідери, якими після своїх численних брехливих обіцянок залишають свій народ і державу?

Була б добра воля, насильно завести наших «славних» лідерів, які блукали роками між двох сосен, хай би подивилися, як мучиться у розпуці серце і душа людини, що віддала всі свої сили на державу і як вдяку за це отримала лише купу кольорових паперів-грамот і медалей-бляшанок, які на горищі припадають пилюкою.

Чому нагороди не супроводжуються серйозними заслуженими пільгами чи серйозною матеріальною підтримкою, яка так потрібна пенсіонеру коли ціни ростуть в

рази, гривня знецінюється в рази? Надбавка до пенсії, за всі нагороди, скільки б їх не було, – десять відсотків.

Справді, в усі часи мій товариш трудився не на систему, а для благополуччя родини і свого народу. Він ніколи не думав про ідеологію, але творив її як умів.

Літературний відступ: *Його горище каже: живи краще, активніше, досягни більшого. Збережи все і примнож творчі здобутки для родини, для держави. Життя продовжується! Він не знає, коли завершиться його земне перебування. Але остання ініціатива використання горища під власний музей – це ще один щабель, який піднімає його, можливо, ближче до неба, а, може, до рівня пересічного, але державного чоловіка, який усі можливості, усі доступні йому засоби використовує для зміцнення державницьких засад.*

Загальні висновки та пропозиції з вирішення проблеми. Чи є світло в кінці тунелю? Безумовно є, – відзначено в «Коментарях». Автори-публіцисти критично відносяться до цього видання, але окремі твердження, розміщені в ньому, є незаперечними: «... але йдучи на це світло, українцям пора перестати вірити в міражі. У «добраго дядька», який прийде і всіх нас врятує. В слова політиків. Нам пора вірити в справи. У себе. Ставати більш політично освіченими, економічно і юридично підкованими, виробляти імунітет не тільки до коронавірусу, але й до маніпуляцій. Підтримувати, а не підсилювати один одного. Виробити національну ідею, що об'єднує». Шукати те, що нас згуртує, а не роз'єднає.

Все у нас буде добре! Просто потрібно не тільки в це вірити, але й багато-багато для цього робити.

Крім цього, необхідне розроблення власне шляхів та організаційно-економічних механізмів підвищення ефективності державного управління в умовах посттоталітарного суспільства, засобів і методів виховання керівників, використання в цьому процесі акценту відповідальності.

Доцільним у цьому відношенні 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 і т. д.

Ще однією компонентою й важелем підвищення ефективності управління є впровадження управлінням насправді «корпоративної культури» та формування самого себе не тільки як державного діяча, а на значно вищому рівні – як лідера держави, живою її частиною, розуміння своєї ролі та місця не лише на рівні «зарплати».

Необхідно погодитися, що в Україні існує криза моральних, духовних, професійних, патріотичних керівників, у т. ч. у державному управлінні. Дж. Рон в своїй книзі «Вітаміни для ума» [16] написав, що коли взяти дурня і дати йому мотивацію, то отримаємо вмотивованого дурня. Виходячи з цього, мотивації та 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 із західного досвіду, яка складається з ділової культури та «правил гри», які у даний час потрібно адаптувати до сучасних умов.

Conclusions. Is there light at the end of the tunnel? Certainly, there is, – it is noted in «Comments!». Authors-publicists have critical attitude to this magazine, but some of the statements included in the publication are indisputable: «But going towards this light, it is high time for Ukrainians to discontinue a believe in illusions, the «good uncle» who will come and save all of us. In the words of politicians. It is high time for us to believe in deeds. Believe in ourselves. To become more politically educated, economically and legally grounded, to develop

immunity not only to the coronavirus, but also to manipulation. To support, not to backdoor. To develop the unifying national idea. To look for something that unites us, not divides us.

Everything will be fine with us! You just need not only to believe in this, but also do a lot for this.

In addition, it is necessary to develop the actual ways and organizational-economic mechanisms in order to improve the efficiency of public management in post-totalitarian society, the means and methods of educating the leaders, to emphasize on responsibility while using this process.

In this regard, it would be appropriate to publish systematically on the Internet and in the media the indicators of effectiveness of the state leaders management with a list of the most important achievements and miscalculations during their leadership or cadence, public reports on the fulfillment of commitments with explanations of existing losses, damages, etc.

Another component and lever for increasing management efficiency is the introduction of a truly «corporate culture» and oneself formation, not only as a statesman, but at much higher level as a leader of the state, a living part of it, understanding its role and place not only in terms of «salary».

It should be admitted that Ukraine faces the problem of moral, spiritual, professional, patriotic leaders crisis, including public administration. J. Ron in his book «Vitamins for the mind» [16], wrote that if you provided stupid person with motivation, we would get a motivated stupid person. From this perspective, neither motivation itself nor mind itself is enough to solve the problem. This should be the complexity and balance of characteristics. In its essence, the effectiveness of public management in Ukraine is a kind of stereotypes of behavior and actions, transferred in one case from the era of command economy and borrowed from Western experience, which consists of business culture and «game rules», required for the adaptations to modern conditions.

Список використаної літератури

1. Пилипів В. Г., Волинець Н. В. Корпоративна культура як психологічний чинник успішного розвитку закладів ресторанного бізнесу. Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна». 2017. № 13. С. 63–66.
2. Чернишова А. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр. Кіровоград: КНТУ, 2010. Вип. 17. С. 328–330.
3. Полянська А. С., Дюк О. М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 27 (2). С. 9–16.
4. Поліщук Н. С. Вплив моральних цінностей та особистих потреб на формування корпоративної культури державних службовців. URL: http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/tpdp/2008-3/R_3/08prnskds.pdf.
5. 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.
6. Стеченко Д. М. Управління регіональним розвитком. К., 2003. 223 с.
7. Тарасова О. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. Економіка харчової промисловості. 2013. № 3 (19). С. 28–32.
8. Апостолюк О. З. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 2. С. 68–73. <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2016-02-68-73>
9. Бала О. І., Мукан О. В., Бала Р. Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2010. № 682. С. 11–15.
10. Дмитренко М. Й. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні. Гуманітарний часопис. 2011. № 1. С. 37–44.
11. Зеліч В. В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій»: електронний науково-практичний журнал. 2017. № 6. С. 21–25.

12. Козлов В. В. Корпоративна культура. М.: Альфа-прес, 2009. 422 с.
13. Горище. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Горище>.
14. Бинько И., Шлемко В. Как обеспечить экономическую безопасность Украины? Всеукраинские ведомости. 1997. № 138. С. 3–8.
15. А. Кривцун. Гаранті залежності: який внесок в суверенітет України зробив кожен з її президентів. Коментарі Comments.ua. 24.08.2020. URL: <https://politics.comments.ua/ua/article/president/garanti-zalezhnosti-yakiy-vnesok-v-suverenitet-ukraini-vnis-kozhen-z-ii-prezidentiv-658635.html>.
16. Рон Дж. Витамины для ума / пер. с англ. Н. Гринева. Киев: Колибри, 2004. 96 с.

References

1. Pylypiv V. H., Volynets N. V. Korporatyvna kultura yak psikhologichnyi chynnyk uspishnoho rozvytku zakladiv restorannoho biznesu. [Corporate culture as a psychological factor for successful development of restaurant business establishments.] *Zbirnyk naukovykh prats Khmelnytskoho instytutu sotsialnykh tekhnolohii universytetu "Ukraina"*. 2017. No. 13. P. 63–66.
2. Chernyshova A. O., Nemchenko T. A. Deiaki aspekty korporatyvnoi kultury orhanizatsii. [Some Aspects of Corporate Culture of the Organization.] *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky: zb. nauk. pr. Kirovohrad: KNTU, 2010. Vol. 17. P. 328–330.*
3. Polianska A. S., Diuk O. M. Formuvannia modeli korporatyvnoi kultury v diialnosti vitchyznianskykh pidpriemstv. [Formation of the Corporate Culture Model in the Activity of Domestic Enterprises.] *Prychornomorski ekonomichni studii*. 2018. Vol. 27 (2). P. 9–16.
4. Polishchuk N. S. Vplyv moralnykh tsinnosti ta osobystykh potreb na formuvannia korporatyvnoi kultury derzhavnykh sluzhbovtiv. [The influence of moral values and personal needs on the formation of corporate culture of civil servants]. URL: http://www.nbu.gov.ua/ejournals/tppd/2008-3/R_3/08pnskds.pdf.
5. Semenenko V. M., Pyshnenko O. A. Korporatyvna kultura yak element upravlinnia pidpriemstvom i yii formuvannia. [Corporate culture as an element of enterprise management and its formation.] *Ekonomika: realii chasu*. 2012. No. 3–4 (4–5). P. 73–77.
6. Stechenko D. M. Upravlinnia rehionalnym rozvytkom. [Regional Development Management]. K., 2003. 223 p.
7. Tarasova O. V. Korporatyvna kultura yak instrument efektyvnoho menedzhmentu pidpriemstva. [Corporate culture as an instrument of effective enterprise management.] *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*. 2013. No. 3 (19). P. 28–32.
8. Apostoliuk O. Z. Korporatyvna kultura yak instrument efektyvnoho menedzhmentu pidpriemstva v pidvyshchenni yoho konkurentospromozhnosti. [Corporate culture as an instrument of effective management of an enterprise in increasing its competitiveness.] *Ekonomichni chasopys Skhidnoevropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*. 2016. No. 2. P. 68–73. <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2016-02-68-73>
9. Bala O. I., Mukan O. V., Bala R. D. Pryntsypy korporatyvnoi kultury pidpriemstv: sutnist ta vydy. [Principles of corporate culture of enterprises: essence and types.] *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*. 2010. No. 682. P. 11–15.
10. Dmytrenko M. Y. Metodolohichni zasady doslidzhennia korporatyvnoi kultury u sotsialno-filosofskomu znanni. [Methodological foundations of the study of corporate culture in socio-philosophical knowledge.] *Humanitarnyi chasopys*. 2011. No. 1. P. 37–44.
11. Zelich V. V. Rol ta mistse korporatyvnoi kultury ta yii vplyv na rozvytok pidpriemstva. [The role and place of corporate culture and its impact on enterprise development.] *PU "Prychornomorskyi naukovodoslidnyi instytut ekonomiky ta innovatsii": elektronnyi naukovo-praktychnyi zhurnal*. 2017. No. 6. P. 21–25.
12. Kozlov V. V. Korporatyvna kultura. [Corporate culture.]. M.: Alfa-pres, 2009. 422 p.
13. Horyshche. [Lof]. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Горище>.
14. Bynko Y., Shlemko V. Kak obespechyt ekonomycheskuiu bezopasnost Ukrayny? [How to ensure the economic security of Ukraine?] *Vseukraynskye vedomosti*. 1997. No. 138. P. 3–8.
15. Andrii Kryvtsun. "Haranty zalezhnosti: yakyi vnesok v suverenitet Ukrainy zrobyv kozhen z yii prezidentiv". [Guarantors of dependence: what contribution to the sovereignty of Ukraine has made each of its presidents.] *Comments.ua*. 24.08.2020. URL: <https://politics.comments.ua/ua/article/president/garanti-zalezhnosti-yakiy-vnesok-v-suverenitet-ukraini-vnis-kozhen-z-ii-prezidentiv-658635.html>.
16. Ron Dzh. Vytamyny dla ума. [Vitamins For The Mind], per. s anhl. N. Hryneva. Kyev: Kolybry, 2004. 96 p.