

Андрушків Богдан Миколайович,
заслужений діяч науки і техніки України,
доктор економічних наук, професор
кафедри управління інноваційною
діяльністю та сферою послуг,
Тернопільський національний технічний
університет імені Івана Пулюя

Язлюк Борис Олегович,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економічної експертизи
та землевпорядкування,
Західноукраїнський національний
університет

Кирич Наталія Богданівна,
доктор економічних наук, професор
кафедри менеджменту та адміністрування,
Тернопільський національний технічний
університет імені Івана Пулюя

Ціх Галина Володимирівна,
кандидат економічних наук, доцент, декан
факультету економіки та менеджменту,
Тернопільський національний технічний
університет імені Івана Пулюя

Бойко Остап Богданович,
кандидат економічних наук, докторант
кафедри управління інноваційною
діяльністю та сферою послуг,
Тернопільський національний технічний
університет імені Івана Пулюя

Погайдак Ольга Богданівна,
доктор економічних наук, старший
науковий співробітник, Тернопільський
національний технічний університет
імені Івана Пулюя

Andrushkiv Bohdan,
Honored Worker of Science
and Technology of Ukraine,
Doctor of Economics, Professor,
Ternopil National Technical University
named after Ivan Pulyuy,
<https://orcid.org/0000-0003-4897-5539>

Yazlyuk Borys,
Doctor of Economics, Professor,
West Ukrainian National University
<https://orcid.org/0000-0002-2078-0644>

Kyrych Nataliia,
Doctor of Economics, Professor,
Ternopil Ivan Pulyuj National
Technical University,
<https://orcid.org/0000-0001-7728-9787>

Tsikh Halyna,
PhD in Economics, Associate Professor,
Ternopil Ivan Pulyuj National
Technical University,
<https://orcid.org/0000-0002-5049-3814>

Boiko Ostop,
PhD in Economics, Doctoral Student
Ternopil Ivan Pulyuj National
Technical University
<https://orcid.org/0000-0002-2327-5942>

Pohaidak Olha,
Doctor of Economics, Senior Research Fellow,
Ternopil Ivan Pulyuj
National Technical University,
<https://orcid.org/0000-0002-4070-6863>

ОСОБЛИВОСТІ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД PECULIARITIES OF SOLVING THE PROBLEMS OF PERSONNEL POLICY FORMATION IN UKRAINE IN THE POST-WAR PERIOD

Андрушків Б. М., Язлюк Б. О., Кирич Н. Б.,
Ціх Г. В., Бойко О. Б., Погайдак О. Б.
Особливості вирішення проблем
формування кадрової політики в Україні у
повоєнний період. *Український журнал
прикладної економіки та техніки*.
2023. Том 8. № 1. С. 284 – 294.

Andrushkiv B., Yazlyuk B., Kyrych N., Tsikh H.,
Boiko O., Pohaidak O. Peculiarities of solving
the problems of personnel policy formation in
Ukraine in the post-war period. *Ukrainian
Journal of Applied Economics
and Technology*.
2023. Volume 8. № 1, pp. 284 – 294.

Стаття присвячена виявленню проблем у сфері кадрового забезпечення господарського комплексу України, пошуку шляхів їх вирішення, вивченню передумов підвищення ефективності управлінських рішень, посиленню виконавчої дисципліни та відповідальності засобами державного контролю та ін. На основі аналізу літературних джерел та існуючого досвіду визначено причини їх виникнення, запропоновано шляхи і засоби їх попередження та за рахунок цього підвищення результативності економічних реформ у контексті вступу України до ЄС. Підвищення ефективності означених заходів пропонується за рахунок удосконалення кадрової політики, ідеологічно-виховних та інноваційно-управлінських важелів. Розв'язання проблеми попередження порушень розглядається зокрема як один з напрямів підвищення підготовки та перепідготовки кадрів, розвитку національної економіки, та загалом

© Андрушків Богдан Миколайович, Язлюк Борис Олегович, Кирич Наталія Богданівна,
Ціх Галина Володимирівна, Бойко Остап Богданович, Погайдак Ольга Богданівна, 2023

зміцнення економічної безпеки в державі. Обґрунтовано тезу, що за рахунок згаданих чинників можна забезпечити не лише відповідний науковий, професійний, патріотичний рівень кадрів, попередження зловживань, спокій у суспільстві, а і стабільне функціонування національної господарки України, що власне і може зробити її конкурентоздатною в умовах ЄС. Дослідження проведено в умовах реформаційних процесів в управлінській сфері у повоєнний період.

Ключові слова: управління, кадри, реформи, контроль, ідеологія, підприємства, стабільність, стратегія, ефективність, господарська діяльність, трансформаційне суспільство, Європейський Союз.

The article represents the identification of problems in the field of personnel support of the economic complex of Ukraine, and the search for ways to solve them, studying the prerequisites for increasing the effectiveness of management decisions, strengthening executive discipline and responsibility using state control, etc. Based on the analysis of literary sources and existing experience, the causes of their occurrence are determined, ways and means of their prevention are proposed, and due to this, the effectiveness of economic reforms in the context of Ukraine's accession to the EU is increased. Increasing the efficiency of the specified measures is proposed at the expense of improving personnel policy, ideological-educational and innovative-management levers. Solving the problem of preventing violations is considered as one of the directions of increasing training and retraining of personnel, developing the national economy, and generally strengthening economic security in the state. The idea is that due to the mentioned factors, it is possible to ensure not only the appropriate scientific and professional, patriotic level of personnel, prevention of abuses, peace in society, as well as stable functioning of the national economy of Ukraine, which can make it competitive in EU conditions. The research was carried out in the post-war period's conditions of reformation processes in the management sphere. To prevent shortcomings in the functioning of state administration due to the factors mentioned above and due to information uncertainty, to increase the level of quality of management decisions, it is advisable to form a model of practical application of modern information technologies, which includes a developed system and methods of assessing the actual and optimal financial and economic state of the national economy using the developed integral indicators, implement in practice new means of monitoring and diagnosing the economic condition of enterprises, institutions, and organizations operating in the state, as well as at the state level.

Keywords: management, personnel, reforms, control, ideology, enterprises, stability, strategy, efficiency, economic activity, transformational society, European Union.

Вступ

Виникнення проблем у сфері кадрового забезпечення господарського комплексу України, пошук шляхів їх вирішення, виявлення недоліків та впровадження заходів з посилення контролю у цій сфері засобами управління, попередження зловживань та зміцнення виконавчої дисципліни за рахунок означених чинників здебільшого пов'язують з інерційністю пострадянської епохи. Як відомо, народження держави посттоталітарного періоду в умовах війни, як правило, відбувається за волею людей і теж супроводжується розмаїтими негативними явищами дисциплінарного характеру, серед яких послаблення контролю в управлінській сфері та розвиток розмаїтих зловживань в цій сфері суспільного життя, що є складовим елементом системи управління. Насправді успішність розвитку держави значною мірою залежить як від мудрості та професійності її керівництва та підпорядкованих їй кадрів, так і від стану виконавчої дисципліни, ідеології, яку вона проводить, рівня свідомості населення, його професійних якостей, патріотичних переконань та порядності. Через те, в силу впливу згаданих чинників, у господарському комплексі проявляються вищеозначені протиріччя, неефективно розвивається економіка.

Необхідно зазначити, що на даний час в силу згаданих причин свідомо ігнорується, нівелюється і не виконується не лише освітньо-виховна функція держави, яка могла б значною мірою попереджувати негативний вплив як на менеджмент та вітчизняний бізнес, так і на суспільство в цілому, а і підготовка та перепідготовка високоосвічених кадрів. Затримується реалізація виховної функції, формування державної ідеології, яка суттєво впливає на формування професійних і свідомісно-патріотичних показників розвитку молодого суспільства. Загально відомо, що у державах, де слабкий контроль, відсутня ідеологічна робота, число зловживань у господарській діяльності вище від тих держав, де люди мають надію на краще майбутнє.

Власне ці та інші обставини обумовлюють актуальність та своєчасність проблем кадрового забезпечення повоєнного господарського комплексу України.

Вивчення причин виникнення корупції, інших професійних прорахунків та зловживань у сфері кадрового забезпечення функціонування господарського комплексу України демонструє не лише погіршення комунікативно-інформаційного обслуговування управлінських дій, організації підготовки і перепідготовки кадрів, посилення виховної роботи у сфері управління, а і зниження мотивації наукової діяльності у цій сфері. Як наслідок, на жаль, спостерігаємо послаблення виконавчої дисципліни та контролю як засобу їх попередження в державі, що показує, що ця сфера залишилася за колом зору відповідальних за цю ділянку, від державних осіб і служб. Соціологічні дослідження підтверджують, що наприклад, корупції найбільше піддається гуманітарна сфера загалом та освіта, культура, наука, охорона здоров'я, органи державного управління та місцевого самоврядування. Вони завжди були і залишаються дуже вразливими на такі зловживання.

Пошук шляхів попередження розвитку цих негативних процесів у повоєнний період змушує замислитися не лише науковців, а і всіх небайдужих людей.

У зв'язку з цим необхідно системно класифікувати вплив виявлених чинників відповідно до сфери діяльності та вироблення заходів, як попереджувати чи позбуватися виявлених недоліків. Функціонування суб'єктів господарювання передбачає впровадження заходів з посилення контролю засобами управління, попередження зловживань та зміцнення виконавчої дисципліни за рахунок означених чинників, особливо тих, які принижують людську гідність, та які нам історично, системно і методично нав'язують прихильники «інтернаціональної» союзної концепції розвитку суспільства. Хотілось би відчутти у сфері підготовки та препідготовки кадрів більш дієву ідеологічно-виховну роботу міністерств культури, освіти, охорони здоров'я, державних органів влади, та місцевого самоврядування, духовенства, громадськості та ін.

Отже, питання пошуку шляхів попередження зловживань та виявлення недоліків у сфері кадрового забезпечення функціонування господарського комплексу України, впровадження заходів з посилення контролю засобами управління та зміцнення виконавчої дисципліни за рахунок означених чинників негативно позначається на ефективності управління, фінансовій стійкості підприємств і закладів, психологічній стабільності громадян України, ефективній діяльності господарських суб'єктів та загалом конкурентоспроможності національної економіки у контексті вступу нашої держави до ЄС.

Необхідно зазначити, що ця проблематика частково висвітлена в працях багатьох українських вчених. Зокрема дослідженню проблем виявлення окремих недоліків у сфері кадрового забезпечення функціонування господарського комплексу України, впровадженню заходів з посилення контролю засобами управління, попередженню зловживань та зміцненню виконавчої дисципліни за рахунок означених чинників присвячено праці вітчизняних вчених: Ю.В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурмін, Я. Жовнірчик, В. Олуйко, М.П. Денисенко, О.Ю. Будякова, В.М. Слабкий, Г.О. Шевченко, М.В. Крячкова, Л.В. Волчек, О.І. Вівчар, Л.С. Головка, В.І. Куценко, О.І. Павликівська, О.А. Сороківська, В.І. Франчука, Г.В. Ціх, О.Б. Погайдак, О.І. Гагалюк, Р.П. Шерстюк та інших [1-11].

Зокрема Ціх Г.В., Погайдак О.Б., Гагалюк О.І. у тезах 11-тої Всеукраїнської науково-практичної конференції «Ідеологія управління кадровою компонентою державної політики в умовах територіальних громад: правові та духовно-гуманітарні аспекти» [11] підкреслюють, що для досягнення довгострокової мети, соціально-економічних і політичних завдань, конкретних заходів щодо ідеологічного, програмного та ресурсного забезпечення головних передумов для реалізації національних інтересів у контексті побудови демократичної, правової, соціальної держави з ринковою економікою є науково обґрунтована стратегія державної кадрової політики.

Андрушків Б.М., Безкоровайний З.Г., Бойко О.Б. у своїх тезах: «Формування інструментарію попередження прорахунків та помилок в управлінні кадрами на регіональному рівні» констатують: Національну економіку потрібно готувати до умов функціонування Європейського Союзу вже сьогодні. Насправді, за цих обставин, у воєнних та повоєнних умовах, особливої ваги набирають знову ж таки питання підбору і розстановки відповідних кадрів.

Автори стверджують, актуальність цієї проблематики, що посилюється не лише воєнним станом, що склався у державі, а і складнощами у сфері управління за умов суспільно-політичної та фінансово-економічної кризи [11].

Науковці-економісти Кирич Н.Б., Бойко О.Б., Панчишин Т.В. у тезах «Новітні обставини реалізації кадрової політики в повоєнних умовах становлення державності» здійснили аналіз досвіду вирішення кадрових питань в умовах війни, який демонструє багато прорахунків, обумовлених непрогнозованими обставинами та незавершеними адміністративно-територіальними реформами. В силу згаданих умов реалізація кадрової політики вимагає невідкладного і комплексного розгляду, при тому не лише науковцями, а й політиками, громадськістю, духовенством та ін. Справа в тому, що правильний підбір кадрів це не лише перемога корупції, це правильна, обґрунтована стратегія демократичного розвитку держави європейського взірця, це науково-технічний прогрес і стабільна економіка та спокій у суспільстві, перемога агресора та успіхи у мирному житті на далеку перспективу, конкурентоздатність у міжнародному економічному суперництві [11].

Шерстюк Р.П., Андрушків Б.М., Ратинський В.В. в тезах «Шляхи підвищення ефективності управління та реалізації державної кадрової політики: правові та організаційно-економічні механізми відповідальності за кінцеві результати управлінського впливу» [11] стверджують, що однією з причин повільної ліквідації негативних пострадянських рудиментів у сфері кадрів виступають традиційно не лише так звана військова всюдозволеність, а і сучасна халатність у

вирішенні кадрових проблем на нижчих рівнях. Відсутність у положеннях кадрового просування усталених європейських норм, серед яких професійний досвід (перебування на різних посадах нижчого рівня) суттєво впливають на ефективність управлінського впливу. Як відомо, чудовий приклад у цьому плані має банківська система. Там керівник чи спеціаліст функціонального підрозділу не може ним стати, якщо не працював, наприклад, на посаді звичайного касира та заплямував себе якимись негативними проявами.

Тим часом проблеми системного дослідження у сфері кадрового забезпечення функціонування господарського комплексу України в контексті вступу України до ЄС, їх підготовки і перепідготовки, посилення виконавчої дисципліни у гуманітарній сфері та вивчення особливостей організації державного контролю та відповідальності в цій сфері залишилися за полем зору вітчизняних науковців. Власне ці обставини обумовили формування мети та завдань цього дослідження.

Мета та завдання статті

Метою статті є дослідження особливостей функціонування, на даному етапі, суб'єктів господарювання, виявлення проблем кадрового забезпечення та організація функціонування господарського комплексу України у повоєнний період. Реалізацію у цій сфері особливих функцій управління, серед яких контроль як засіб посилення виконавчої дисципліни та усвідомлення відповідальності і мотивація задля попередження зловживань та прорахунків. Посилення контролю та використання на сучасному етапі його як чинника підвищення виконавчої дисципліни може послужити інструментарієм попередження прорахунків та зловживань. Розроблення теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо попередження зловживань в бюджетній сфері засобами посилення контролю, виконавчої дисципліни та відповідальності може зокрема сприяти підвищенню ефективності обслуговуючих підприємств та загалом розвитку системи національної безпеки нашої держави. Тому в перелік завдань цього дослідження доцільно включити:

- вивчення особливостей функціонування та уточнення теоретичних положень щодо сутності понять: сфера кадрового забезпечення функціонування господарського комплексу України, визначення місця її у сфері управління та ін;

- розкриття змісту інституціональної парадигми розв'язання проблем кадрового забезпечення функціонування господарського комплексу України загалом та конкретних галузей зокрема;

- обґрунтування контрольної функції управління у цій сфері як засобу попередження зловживань та посилення виконавчої дисципліни з урахуванням цих негативних явищ;

- розглянути результати методологічного дискурсу генези перетворень у сфері кадрового забезпечення функціонування господарського комплексу України, в т.ч. державній ідеології, та виявити її вплив на підвищення рівня відповідальності за ефективність управління;

- висвітлення передумов запровадження системи показників оцінювання ефективності управління з урахуванням згадуваних чинників, запропонувати науково-методичний підхід до формування механізмів оцінки управлінських рішень

- сприяння розробці та теоретичному обґрунтуванню заходів з приведення положень та стандартів у сфері кадрового забезпечення функціонування господарського комплексу України до стандартів Європейського Союзу, формуванню духовної, морально-ідеологічної концепції стратегічного управління цією сферою;

- розробку пропозицій з удосконалення діючих інститутів у сфері кадрового забезпечення функціонування господарського комплексу України, передбачивши доповнення положень і стандартів правилами та переліком заходів з посилення виконавчої дисципліни з попередження і нейтралізації зловживань.

Виклад основних положень дослідження

Як показали дослідження у період державного становлення та в час воєнних дій у сфері управління українською економікою виявили цілий ряд негативних моментів, які обумовлюють необхідність перегляду існуючих підходів до формування кадрової політики у нашій державі. Такі кроки виправдовуються підготовкою вступу України до ЄС.

На нашу думку, стратегічні цілі реалізації державної кадрової політики на сучасному етапі, враховуючи воєнну ситуацію, полягають у формуванні організаційно-економічних та політичних механізмів, залучення до праці у сферах державного управління не лише патріотів, а в першу чергу науковців, висококваліфікованих фахівців, успішних підприємців, працівників фінансово-економічної сфери, політиків, представників громадськості, здібних випускників

вищих навчальних закладів; використанні в управлінні випробуваної системи добору кадрів для зайняття управлінських посад із числа працівників, що мають досвід роботи на посадах нижчого рівня у відповідній сфері діяльності; формуванні дієвого кадрового резерву на зайняття керівних посад у сферах державного управління та забезпеченні його ефективного використання; посиленні вимог до моральних якостей осіб, які залучаються до управлінської діяльності, з метою уникнення можливих проявів колаборантства, корупції, запобігання виникненню конфлікту інтересів; впровадженні сучасних європейських технологій управління персоналом для успішного вирішення виробничих і управлінських завдань як у державному, так і приватному секторах економіки; відновленні профорієнтаційної роботи серед молоді, у навчальних закладах, профспілках та ін.; державній підтримці науково-практичних досліджень у сфері розвитку людського потенціалу; підготовці та професійному розвитку вищих керівних кадрів державної служби, здатних забезпечити ефективність державної політики у сфері державного управління та лідерство у проведенні адміністративної та економічних реформ.

Автори переконані: потрібно забезпечити як демократичний добір кадрів на відповідальні посади, так і просування по службі за діловими якостями; як навчання державних службовців, так і моральне та матеріальне заохочення державних службовців до службового просування; систематичне оновлення кадрів і організація контролю за діяльністю кадрів, посилення відповідальності за кінцеві результати управлінської діяльності. На даний час не має прикладів притягнення до відповідальності за розвал економіки, неефективні рішення та ін.

Реалізація державної кадрової політики управлінськими засобами, за переконанням учених, повинна охоплювати всі аспекти суспільного життя країни і бути спрямована на досягнення у соціальному аспекті високого рівня розвитку, професійної самореалізації, гідної оплати праці. В економічному аспекті – забезпечення всіх галузей суспільного виробництва кваліфікованими кадрами. В інституційному аспекті – удосконалення нормативно-правової бази з метою запровадження новітніх підходів у кадровому менеджменті відповідно до вимог ЄС. В організаційному аспекті – розбудова системи управління трудовими ресурсами на засадах соціального діалогу та партнерства держави і суб'єктів підприємницької діяльності.

На тлі сучасних кризових явищ, що поглиблені війною практично в усіх сферах життя України, значну увагу серед інших антикризових заходів слід приділити формуванню ефективної державної науково-технічної програми, спрямованої на усунення наслідків війни, в т.ч. засобами кадрової реформи, окремою компонентною якої має стати ідеологічне підґрунтя.

Одна з причин, які спровокували кризові явища в державному управлінні, криється в слабкості сучасної системи управління. Вона зумовлена такими основними чинниками: корумпованість; низький загальний професійний рівень та рівень культури; брак патріотизму, що в умовах війни є надзвичайно актуальним.

В цілому стратегія державної кадрової політики України у повоєнний період, на нашу думку, повинна передбачати: виявлення основних, першочергових проблем у державному управлінні і зокрема в економічній, соціальній, гуманітарній, науковій сферах та у кадровій політиці; визначення головних цілей і першочергових кроків у напрямі їх усунення з урахуванням територіальних та галузевих особливостей, соціального діалогу та гендерної політики.

Сутність нової повоєнної кадрової доктрини повинна полягати в тому, щоб держава та особа перебували як соціальні партнери у стабільному суспільстві в умовах професійно-трудової та інтелектуальної самореалізації особистості.

Потрібно зазначити, що нинішнє управління та засоби реалізації державної кадрової політики в Україні доволі суперечливі. Простежується дублювання повноважень, а отже, зниження рівня відповідальності державних службовців за помилки, які нерідко призводять до фінансових збитків і знижують довіру народу до влади та ін.

Одна з ключових проблем підвищення ефективності цієї роботи – недооцінка складнощів, пов'язаних не лише з подоланням командно-адміністративної системи, а і характером відносин під час війни, які гальмують послідовне здійснення державної політики України у цій сфері і вимагають не лише критичного перегляду нормативної бази кадрової політики, а і визначення її особливостей, законодавчої бази, організаційної структури, ідеологічного підґрунтя та ін. Тим часом реалізація заходів у сфері комплектування новітніми кадрами в умовах територіальних громад є однією з запорук успішності вступу України до ЄС.

Необхідно сказати, що сьогодні пересічні громадяни України спостерігають випадки поспішного призначення, а потім звільнення керівників регіонального рівня та відповідальних державних служб, прийняття необґрунтованих управлінських рішень і заходів та ін., мають місце невчасні реформи. Маємо на увазі, що адміністративно-територіальна реформа під час

війни спрацювала не на користь оборони нашої держави. Тим часом кадри завжди були і залишаються найважливішим чинником, які забезпечують стабільність у суспільстві, ефективність економіки, боєздатність держави та ін. Наприклад, реалізація оборонних можливостей залежить як від знань, компетенції, кваліфікації, дисципліни, мотивації, так і від рівня свідомості членів суспільства, патріотизму та здатності вирішувати керівним складом важливі проблеми, як цивільного, так і оборонного характеру, що з одного боку замикається матеріальними можливостями, а з іншого є інструментарієм державної ідеології, якої, на даний час, в Україні немає. Кадрова політика є складовою всієї управлінської, виробничої та гуманітарної діяльності і спрямована на ефективний підбір кадрів, його адаптацію до екстремальних умов та відповідного навчання згідно з державними цілями, завданнями органів самоврядування, а також з урахуванням галузевих та територіальних особливостей.

Як відомо, кінцевою метою управління та реалізації кадрової політики є насправді створення згуртованої, відповідальної, високопродуктивної команди, здатної виконувати завдання відповідно до обставин, місії і стратегії організації. Президентська команда намагається виправдати такі сподівання виборців. Роль кадрової політики (в т.ч. і в регіоні) особливо зростає в умовах війни та у зв'язку з цим посилення кризових явищ в економіці. Ці обставини вимагають залучення до управлінських процесів всього суспільства, політиків громадськості, духовенства та ін. Прийняття виважених обґрунтованих управлінських рішень вимагає від керівників глибокого знання ситуації. Сьогодні ці можливості, не відомо, з яких причин (мабуть свідомо), в окремих випадках проігноровано. Знову ж таки, на даний час, важливим сегментом управління є міграція кваліфікованої робочої сили, яка обумовлена воєнними діями в державі, і досягла світового масштабу. В цих умовах актуальними стають питання не лише управління цими процесами, а і відтворення кадрового потенціалу країни особливо на регіональному рівні у новому якісному розумінні: за актуальними, не виключено праворадикальними принципами, серед яких професіоналізм, патріотизм, порядність та ін. Перед керівництвом будь-якого державного, галузевого чи територіального рівня в умовах війни виникає завдання збереження не лише інфраструктури, ресурсів, матеріальної частини, а і найбільш кваліфікованої частини керівного складу та обслуговуючого персоналу. За цих обставин відповідними державними структурами повинні розроблятися обґрунтовані заходи та організаційно-економічні механізми збереження кадрового потенціалу, формування кадрового резерву та ін., які у повоєнний період будуть сприяти покращенню якісних характеристик кадрів, стимулюванню діяльності персоналу щодо стабілізації суспільства, підвищення обороноздатності держави, виходу з багаточисельних криз, виробленню рекомендацій з активізації вирішення цієї проблематики в умовах воєнного і повоєнного періодів у контексті вступу нашої держави до ЄС.

Отже, постановка проблем в загальному вигляді полягає в тому: доки не складеться справді демократичної, соціально спрямованої ефективної кадрової політики в системі державного управління та у регіонах, Україна матиме труднощі в реалізації стратегічних оборонних завдань та вступу в ЄС та НАТО та не скоро посяде гідне місце серед цивілізованих європейських країн. У цьому сенсі справді, державну кадрову політику можна вважати ідеологічним індикатором розвитку суспільства в екстремальних умовах.

Як свідчить історична практика, формування державної кадрової політики в екстремальних умовах може бути результативним у разі дотримання певних вимог та умов, серед яких патріотизм, професіоналізм та порядність, які мають включати в себе послідовне здійснення низки науково-дослідних, організаційно-управлінських, політичних та законодавчих дій, серед яких сприяння, зацікавленість, виховання та ін.

Ці та інші обставини зумовлюють посилення уваги до осмислення цих змін, аналізу існуючих проблем та визначення шляхів їх послідовного вирішення. Особливого значення набуває аналіз проблем формування та реалізації управління кадровою політикою в органах влади та місцевого самоврядування, оскільки від цього залежить успіх в реалізації не лише оборонної доктрини, здійснення соціально-економічної політики держави в галузевому та регіональному секторах та в цілому у перспективі на повоєнний період, а і визначення основних шляхів забезпечення ефективності управління та реалізації державної кадрової політики, вироблення відповідних рекомендацій вирішення згаданих проблем у повоєнний, мирний час.

Установлення відповідності чинного законодавства та структури кадрової служби вимогам сьогодення і зокрема ЄС у цій царині, визначення основних напрямів їх гармонізації, виділення соціально-психологічних чинників є істотним кроком на шляху до підвищення ефективності кадрової системи в органах державного управління.

Розробка науково обґрунтованої, зрозумілої і прозорої ідеологічної концепції удосконалення державної кадрової політики є нагальною потребою українського суспільства, а особливо на рівні новостворених територіальних громад, що є найважливішою передумовою не лише посилення її оборонних позицій, а і підготовки до вступу в ЄС та НАТО. При висуненні на відповідальні посади доцільно запровадити відповідні кодекси працівника, які повинні передбачати при висуненні на вищу посаду роботу на нижчих посадах. Висновки громадських, профспілкових та ін. організацій про придатність до роботи на тій чи іншій посаді.

Враховуючи морально-психологічну радянську спадщину при офіційних державних структурах повинні функціонувати громадські формування, у які пропорційно мають входити представники профспілок, політиків, жінок, чоловіків, сектор представників старійшин, що працювали у цій сфері, молодіжних організацій та ін.

Основними принципами повинні виступати не лише професійність і компетентність, справедливість, а й об'єктивна оцінка ситуації та висвітлення для громадськості правди. Крім того, на нашу думку, дуже важливим чинником реалізації кадрової політики повинна виступати відповідальність за кінцеві результати керівництва.

У процесі реформ, які тривають у нашій країні, в т.ч. і в управлінні кадрами та кадровій роботі загалом, відбулося чимало змін, які виникли на наявному досвіді, і здобуті шляхом проб і помилок. Прагнення України увійти до ЄС робить нашу кадрову політику більш цілеспрямованішою, послідовнішою. Та все-таки є підстави стверджувати, що усунення недоліків у функціонуванні цієї сфери, як наслідок численних кризових ситуацій, переборюються вкрай повільно.

Як стверджують соціологічні опитування, недоліки управління у сфері кадрів нині найкраще продемонстровано на усіх галузевих, територіальних, державних та самоврядних рівнях. Багато науковців, істориків, політичних і громадських діячів огульно звинувачують саме управлінців у прорахунках державного соціально-економічного розвитку, зниженні обороноздатності держави, в одному випадку невчасністю, в іншому через гальмування економічних реформ, іншими матеріальними, енергетичними втратами, загубленими шансами увійти свого часу у ЄС, НАТО та таким чином можливостями попередити війну з Росією.

Спостерігаючи за вирішенням злободенної проблематики в Україні протягом війни з Росією, не має серйозних підстав думати, що у нас все гаразд у цьому плані.

Структурні підрозділи, що формують кадрову політику в державі, продовжують демонструвати багато прорахунків. По-перше, багато висуванців на державні посади грішать не лише некомпетентністю, а і недостатніми морально-патріотичними переконаннями. Міжнародний та вітчизняний досвід свідчить: власне від того розвивається корупція, на цьому ґрунті розквітає зрадництво, колабораціонізм, триває моральне розтління спеціалістів у кадровій царині, руйнується економіка та ін.

Основними проблемами державного управління, кадрової політики, системи державної служби України є: надмірна заполітизованість кадрових призначень, що призводить до відвертого обслуговування посадовцями корпоративних інтересів; проблеми, пов'язані з правовим регулюванням відносин у сфері державної служби (плинність кадрів; залежність від політичних змін та неупередженість державних службовців, у першу чергу, від керівного складу державної служби); корупційні прояви і, як наслідок, дискредитація інститутів державної служби та служби в органах місцевого самоврядування; недосконалість конкурсного відбору, який носить подекуди формальний характер і не завжди створює умови для відбору найкращих претендентів для заміщення посад державних службовців. Методи добору на державну службу в переважній більшості залишились старими; низька інституційна спроможність державної служби (відсутність чітких внутрішніх стандартів та процедур роботи, системи безперервного навчання, прогалини в змісті та обсязі знань персоналу); відсутність належної кваліфікації державних службовців. А вже останнім часом в роботу органів публічного управління починають широко впроваджуватись інформаційно-комунікаційні технології: офіційні сайти, електронні системи інформаційно-аналітичного забезпечення органів влади, електронний документообіг із застосуванням електронного цифрового підпису, врешті-решт, електронне врядування і становлення та розвиток електронної демократії. Не всі державні службовці вміють належно користуватися комп'ютером або ж Інтернетом; послаблення контролю та вимогливості до управлінських кадрів; відставання розвитку правового забезпечення та боротьби зі зловживаннями працівників апарату державного управління; низький рівень мотивації та соціального захисту державних службовців; недостатній рівень організаційної культури; відсутність цілісної системи управління персоналом, що передбачає визначальну та стратегічну

ролі працівників кадрових служб у керуванні людськими ресурсами на державній службі; безпосередньо в управлінні персоналом (неефективна система оплати праці, проблеми в системі управління держслужбою, як у центрі, так і на місцях, низька дієвість системи планування та оцінки результатів діяльності, непрозора та нечітка система просування по службі та ротації кадрів).

У зв'язку з цими та іншими обставинами, у воєнних умовах, назріла нагальна потреба категоричної зміни управлінської парадигми у сфері державної кадрової політики в цілому, вироблення моделі сталої, дієвої кадрової системи відповідно до вимог ЄС, впровадження нових кадрових технологій та ін. Прагнення України відповідати європейському рівню в усіх сферах діяльності держави вимагає значних перетворень, зокрема і тих, що стосуються удосконалення кадрової політики в системі державного управління та місцевого самоврядування, цілеспрямованого впливу на галузевий та територіальний сектор.

Треба погодитись, що в Законі України «Про державну службу» сучасний представник влади має бути наділений не лише відповідними повноваженнями, а й певним комплексом особистих моральних та психологічних якостей. Потрібно погодитися, що він, перш за все, повинен бути авторитетним, інтелігентним, поінформованим та обізнаним у всіх сферах, що пов'язані з його діяльністю. На особистому досвіді знаємо, що його дії та рішення повинні базуватися на економічних законах, законодавстві про працю, сучасних методах управління, знаннях про особливості розвитку його регіону, мати державницькі переконання тощо. Аналогічні вимоги необхідно поставити перед усіма кадрами у всіх сферах життєдіяльності нашого суспільства. Сучасне кадрове забезпечення державного управління обов'язково повинне мати інноваційний характер. Зміцнення і послідовне поліпшення кадрового потенціалу державної служби вимагає створення єдиної цілеспрямованої державної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців з проекцією на європейську перспективу. Державна служба в демократичному суспільстві повинна бути інститутом, відкритим і прозорим для суспільного контролю. Громадяни повинні знати, як і за якими правилами вона працює, мати доступ до необхідних матеріалів і відомостей. Знати можливості оскарження рішень, що зачіпають їхні права, включаючи кадрові. Така відкритість державної служби сприятиме зростанню її авторитету, престижу, без чого неможливо залучити на службу найбільш гідних молодих людей. Виходячи з реального воєнного стану справ, характеру соціально-політичних процесів і завдань державотворення в Україні на сучасному етапі, політика кадрового добору державних службовців, на нашу думку, має базуватися на принципі не лише системності та належного наукового забезпечення, а і на професіоналізмі, патріотизмі, порядності та ін. Основною передумовою залучення до управління висунення на відповідні посади державних службовців компетентних, висококваліфікованих працівників є формування активного кадрового резерву та робота з ним. Нова концепція управління та державної служби зводиться до її служіння суспільству, забезпечення перемоги у протистоянні агресивному ворогу, соціальної орієнтації на людину, повинна вкоренитися у свідомості державних службовців і допомогти перебороти існуючу відчуженість між державою й суспільством в Україні, у якій зацікавлені наші недоброзичливці.

В силу цих та інших обставин нагальною потребою нашого суспільства є пошук шляхів підвищення ефективності управління та реалізації державної кадрової політики, розробка обґрунтованої концепції державної кадрової політики, орієнтованої на європейську перспективу, в основі якої були б засади: системності, історизму, соціальної детермінованості; критичне осмислення та творче застосування нагромадженого наукового знання в галузі управління та кадрової діяльності, реалістична оцінка стану кадрового корпусу держави, визнання складності, взаємозумовленості та суперечливості кадрових процесів; критичний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду роботи з кадрами, його адаптація до вимог ЄС в Україні з урахуванням традицій, осмислення позитивних і негативних сторін; урахування сучасних реалій і потреб України в повоєнний період та ін.

Необхідно сказати, що саме така практика, яка побудована на аналізі воєнної ситуації та посиленні кризових явищ, дасть змогу забезпечити високу ефективність тих чи інших новацій, надасть інформаційний матеріал для виявлення нових тенденцій і потреб та вироблення відповідних рекомендацій з прийняття управлінських рішень.

Отже, одним із центральних аспектів покращення управлінської діяльності у сфері кадрового забезпечення в оборонних умовах та у повоєнний період є пошук нових напрямів його реформування, вироблення науково обґрунтованих рекомендацій у цій сфері суспільного життя.

Перед усім запровадження сучасних засобів і ІТ технологій, менеджменту, що відпрацьовані європейською та світовою практикою.

Забезпечення висококваліфікованим, патріотичними, високосвідомими кадрами є головною умовою успішності реалізації оборонних заходів, управлінських реформ та сталого розвитку країни у повоєнний період. Звичайно цього можна досягти, якщо відмовитися від призначення людей на керівні посади по протекції або з політичних міркувань. Головним критерієм оцінки управлінця має бути його патріотизм – усвідомлення відповідальності перед суспільством за прийняті рішення, професіоналізм як здатність до постійного вдосконалення своїх знань і навичок та безперервного розвитку. Результатом цього кроку повинні стати не лише підвищення ефективності державної служби в цілому, а й безпосередньо державного управління та ефективності управлінських рішень.

Виходячи з вищевикладеного, підвищення ефективності управління та реалізації державної кадрової політики може стати: створення чіткого правового та організаційно-економічного механізму відповідальності державних службовців за результати управління шляхом їх інформування про цілі та завдання установ, організацій, в яких вони працюють, та оцінювання виконаної роботи; налагодження конструктивної взаємодії державних органів влади, органів місцевого самоврядування та суб'єктів господарювання з урахуванням науково обґрунтованих теорій і концепцій, спрямованих на їх організаційну ідентифікацію та кінцеві ефективні результати діяльності; посилення правових гарантій, матеріальної і моральної зацікавленості державних службовців у якісному виконанні професійних обов'язків; перегляд і вдосконалення розподілу посадових обов'язків, подолання дублювання повноважень та ін.; налагодження відкритого добору й розстановки кадрів шляхом створення всеукраїнського банку даних про наявність вакантних посад в органах державної влади та їх періодичної ротації.

Вирішення викладених завдань є об'єктивною необхідністю і потребує координації зусиль як державних службовців, відповідних структурних підрозділів, політиків, громадськості, духовенства, так і наукових закладів.

Національній академії державного управління при Президентові України на заміну «Стратегії державної кадрової політики України на 2011–2020 рр.» доцільно розробити новітню стратегію з розрахунком на період 2023-2030 рр.

Цілісна наукова програма має стати основою для визначення напрямів реалізації державної кадрової політики. Багатоаспектність функцій управління і завдань органів державної влади актуалізують необхідність отримання професійної підготовки та підвищення кваліфікації відповідно до потреб економічного та соціального розвитку нашої держави.

Останнім часом позитивною тенденцією у сфері кадрової політики в Україні є намагання спрямувати зусилля на духовне оновлення та психологічне оздоровлення кадрів закладів охорони здоров'я, освіти, культури, церкви та ін. У зв'язку з цим зростає значення таких якостей людини, як повага до закону, порядність, захист національних інтересів, гуманізм.

Набуття керівництвом рис порядності, професіоналізму, патріотизму – складний процес, що вимагає уникнення надмірної заполітизованості кадрових призначень, квотних принципів та традиційної лояльності, що призводить до відвертого обслуговування посадовцями корпоративних інтересів, корупційних проявів і як наслідок дискредитації інститутів державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Таким чином, державний управлінський вплив на ліквідацію повоєнних наслідків та підготовку кадрів в державі у контексті вступу України до ЄС, ефективний розвиток суб'єктів господарювання, ефективно можна забезпечити за рахунок організації підготовки і перепідготовки кадрів, залучення до цього процесу науки, виховного компоненту, контролю, відповідальності та посилення виконавчої дисципліни з урахуванням громадської думки.

Посилення контролю засобами управління, попередження корупції, зловживань та зміцнення виконавчої дисципліни за рахунок зазначених чинників, що сприятиме активізації виходу суспільства з кризової ситуації (ліквідація повоєнних наслідків). Комплекс заходів повинен передбачати удосконалення управління державою, (контроль, відповідальність, виконавча дисципліна), пошук раціональної ідеї, заради якої не лише політики, держслужбовці, а і більшість населення були готові безоглядно-патріотично підтримати, вироблення прогнозів та планів розвитку національної господарки як на поточний період, так і на перспективу (ліквідація повоєнних руйнівних наслідків, вступ України у ЄС та НАТО). Виконавчі органи держави, органи місцевого самоврядування та територіальні громади повинні запропонувати на місцях організаційно-економічні механізми їх реалізації. Така багатопланова мета повинна

сприяти формуванню відповідного реформаційно-трансформаційного підґрунтя, що відповідно до мети і завдань дослідження забезпечується:

- адаптацією особливостей функціонування національної економіки до стандартів ЄС шляхом зміни виборчої системи у Верховну Раду з таким розрахунком, щоб у керівництво державою, законодавчі та виконавчі органи увійшли професійні, патріотичні та порядні високоморальні кадри, представники всіх верств, галузей і прошарків суспільства. Передбачити конкретну відповідальність за результати господарювання;

- посиленням контролю, відповідальності та виконавчої дисципліни як засобу попередження корупції, зловживань з урахуванням цих негативних явищ. Шляхом конкретних конструктивних об'єднувачих дій невідкладно зупинити завуальовані деструктивні процеси відносно «ефективного» використання ресурсів нашої держави, які належали, належать і будуть належати не олігархам, а народу;

- організацією методологічного дискурсу генези перетворень в державній ідеології та виявленню її впливу на підвищення рівня відповідальності за результати суспільної діяльності;

- системним висвітленням передумов запровадження системи показників інтегрального оцінювання якості управлінських рішень з урахуванням згадуваних чинників;

- розробкою науково-методичного підходу до формування механізмів оцінки їх функціонування;

- сприянням розробці та теоретичному обґрунтуванню заходів з приведення стандартів функціонування господарського комплексу та національної економіки до стандартів Європейського Союзу, формуванню духовної, морально-ідеологічної концепції стратегічного розвитку держави;

- виробленням пропозицій з удосконалення діючих інститутів контролю якості управлінських рішень та доповненням правил переліком заходів з посилення виконавчої дисципліни та попередження і нейтралізації зловживань, виробленням державної ідеології та розгортанням її пропаганди;

- повернути авторитет науковцям та перестати ігнорувати економічні служби, скористатись інтелектуальними можливостями не лише офіційної науки, а і громадських галузевих академічних формувань та ін.

- з метою координації діяльності і спрямування зусиль науковців-галузевиків на вирішення основних проблем, які існують в Україні, доцільно було би на сьогоднішньому етапі створити єдиний координаційний центр галузевих академічних формувань при НАН України. В майбутньому можливо трансформувати національну Академію наук України в «Академічну наукову Асамблею України» чи «Найвищу координаційну Вчену Раду академічних об'єднань України»;

- в свою чергу, галузевим громадським Академічним формуванням України, в силу відсутності державної ідеології (при цілеспрямованій державній координації їх діяльності), суттєво посилити на місцях роз'яснюючи роботу, сприяти науковому обґрунтуванню й активізації всіх прогресивних економічних та державотворчих процесів;

- при вивченні громадської думки з цих чи інших питань та проблем у законодавчому порядку вирішити питання спрощеної програми проведення як регіональних, так і загальнодержавних референдумів.

Наявність негативних ознак процесу (облік чинників), що призводять до трансформаційно-руйнівних і деградаційних процесів, дозволяє встановити динаміку процесу та вживати відповідних управлінських заходів для попередження негативних наслідків, в т.ч. розробкою і впровадженням інституційних засад Економічної Конституції України, яка передбачатиме контроль та відповідальність за відповідність державній стратегії розвитку економіки.

Отже, розв'язання виявлених проблем у сфері кадрового забезпечення, виявлення недоліків функціонування державної управлінської сфери, впровадження заходів з посилення контролю і відповідальності засобами управління, попередження зловживань за рахунок зазначених чинників як одного з напрямів посилення виконавчої дисципліни сприятиме не лише стабільності економіки, а і забезпеченню спокою у суспільстві, успішному входженню в ЄС і НАТО.

З метою попередження недоліків функціонування державного управління за рахунок зазначених чинників та за рахунок інформаційної невизначеності, підвищення рівня якості управлінських рішень доцільно сформувати модель ефективного застосування сучасних інформаційних технологій, що включає розвинену систему та методи оцінки фактичного та оптимального фінансово-економічного стану Національної економіки з використанням розроблених інтегральних показників, реалізувати на практиці нові засоби моніторингу та

діагностику економічного стану функціонуючих в державі як підприємств, установ та організацій, так і на державному рівнях.

Список літератури

1. Конституція України. Голос України. 1996. 27 лип. № 138.
2. Закон України «Про державну службу» від 16 грудня 1993 р. Голос України. 1994. 5 січ.
3. Про підвищення ефективності системи державної служби: Указ Президента України від 11 лютого 2000 р. № 208. *Вісник держ. служби України*. 2000. № 1. с. 15–16.
4. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки: Указ Президента України від 01.02.2012 р. № 45/2012. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>.
5. Цільова комплексна програма реформування системи підготовки кадрів для державної служби, підвищення кваліфікації державних службовців та формування кадрового резерву. URL: <http://www.president.gov.ua>
6. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. №4 (52). 2018. С. 231–238.
7. Ковбасюк Ю. В., Ващенко К. О., Сурмін Ю. П. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. Київ: НАДУ. 2012. URL: http://www.academy.gov.ua/ogoloshennja/komentinter_prezident/d_1.pdf.
8. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції, практика та досвід*. 2017. №12. С. 102-107.
9. Олуйко В. М. Кадри в регіоні України: становлення та розвиток: монографія. Київ: Наук. світ. 2001. 21 с.
10. Стратегія державної кадрової політики—основа модернізації країни: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю. 31.05.2012 р Київ. URL: http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Zbirnyk_NADU/ec023ca0-6dd1-473f-ab33-15ac8aefad22.pdf.
11. Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку. *Матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України М.Г. Чумаченка*. (26 травня 2023 р.) Тернопіль: ФОР Паляниця В.А. 2023. 137 с.

References

1. *Konstytsiia Ukrainy*. [Constitution of Ukraine]. Holos Ukrainy. 1996. 27 lyp. № 138.
2. Zakon Ukrainy «Pro derzhavnu sluzhbu» [Law of Ukraine "On Civil Service"] vid 16 hrudnia 1993 r. Holos Ukrainy. 1994. 5 sich.
3. Pro pidvyshchennia efektyvnosti systemy derzhavnoi sluzhby (2000) [On improving the efficiency of the civil service system]: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 11 liutoho 2000 r. № 208. Visnyk derzh. sluzhby Ukrainy. № 1. P. 15–16. Pro Stratehiiu derzhavnoi kadrovoi polityky na 2012-2020 rr.(2012). [n the Strategy of State Personnel Policy for 2012-2020: Decree of the President of Ukraine]. № 45/2012 dated February 1, 2012. Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>.
4. Pro Stratehiiu derzhavnoi kadrovoi polityky na 2012-2020 roky [About the State Personnel Policy Strategy for 2012-2020]: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 01.02.2012 r. № 45/2012. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>.
5. Tsil'ova kompleksna prohrama reformuvannia systemy pidhotovky kadriv dlia derzhavnoi sluzhby, pidvyshchennia kvalifikatsii derzhavnykh sluzhbovtiv ta formuvannia kadrovoho rezervu. [Targeted comprehensive program of reforming the system of personnel training for civil service, improving the qualifications of civil servants and forming a personnel reserve]. Website. Available at: <http://www.president.gov.ua>.
6. Denysenko, M. P., Budiakova, O. Yu. (2018). «Personnel policy as a basis for the formation of an innovative personnel management strategy of enterprises». *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*. №4 (52). pp. 231–238. Available at: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-231-238>
7. Kovbasiuk, Yu. V., Vaschenko, K. O., Surmin Yu. P. (2012). «State personnel policy in Ukraine: state, problems and prospects for development». *nauk. dop.* Available at: http://www.academy.gov.ua/ogoloshennja/komentinter_prezident/d_1.pdf.
8. Zhovnirchik Ya, F. (2017). «Modern personnel policy in state authorities and local self-government bodies». *Investytsii, praktyka ta dosvid*. №12. pp.102-107.
9. Olujko, V. M. (2001). *Kadry v rehioni Ukrainy: stanovlennia ta rozvytok*. [Personnel in the region of Ukraine: formation and development]. Nauk. Svit. Kiev. Ukraine.
10. Stratehiia derzhavnoi kadrovoi polityky—osnova modernizatsii krainy [The strategy of the state personnel policy is the basis of the modernization of the country]: materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii za mizhnarodnoi uchastiu. 31.05.2012 r Kyiv. URL: http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Zbirnyk_NADU/ec023ca0-6dd1-473f-ab33-15ac8aefad22.pdf
11. Nauka, innovatsii, biznes: problemy, perspektyvy i sohochasni trendy rozvytku. (2023) [Science, innovation, business: problems, prospects and current development trends]. *Proceeding of XI Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii pamiati pocheshnoho profesora Ternopil'skoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu imeni Ivana Puliuia, akademika NAN Ukrainy M.H. Chumachenka*. (26 May 2023 r.) Ternopil: FOP Palianytsia V.A. 137 p.

Стаття надійшла до редакції 05.02.2023 р.