

Шевчук Петро Іванович

*доцент, кандидат фізико-математичних наук,
доцент кафедри державного управління
Львівського регіонального інституту державного управління
Національної академії державного управління
при Президентові України
ORCID: 0000-0002-7389-7424
e-mail: lbat@ukr.net*

ПАТОЛОГІЇ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ ЧАСІВ ВІДНОВЛЕННЯ НЕЗАЛЕЖНОСТІ

Проаналізовано патології в системі державного управління за роки відновлення незалежності Української держави. Запропоновано підходи щодо підвищення дієвості реалізації державного управління в Україні за умов прояву зовнішніх та внутрішніх загроз і викликів сучасності.

Ключові слова: державне управління; дефекти державного управління; дисбаланси державного управління; дисфункції державного управління; невизначеності державного управління; патологія; ризики державного управління.

Постановка проблеми. Після відновлення своєї незалежності у 1991 р. Україна вступила на шлях побудови правової, соціально орієнтованої, демократичної держави з розвинутим громадянським суспільством. Однак на цьому шляху, окрім здобутків, проявились також значні втрати вітчизняного державотворення, зумовлені не лише складністю та історичною довготривалістю процесу розбудови Української держави, відсутністю цілісної стратегії програми її радикального реформування, але й девіантними проявами та недоліками державного управління у вирішенні кардинальних проблем суспільного життя.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як свідчить багатий історичний досвід [1 – 3], процеси реалізації державної влади ніколи не підпорядковувались простим лінійним залежностям та чіткій схематизації. Гострими проблемами були (та залишаються надалі) тривалі “хвороби” суспільства та держави, що зазвичай пов’язані з глибокими системними і транзитивними кризами. Будь-яка держава, як політико-організаційний інститут, що є системою взаємодії численних соціальних спільнот та апарату, має здатність “хворіти”, що проявляється в нестабільностях, проблемах, кризах та конфліктах, а на стадії розвитку держав досить часто виникають патології в державному управлінні [4], які є систематичним відхиленням у діяльності органів державної влади і у підсумку призводять до провалів у досягненні задекларованих цілей та завдань.

Розгляду відхилень та наслідків цих відхилень, а саме патологій в державному управлінні загалом та у певних його сферах зокрема, присвятили

свої праці вітчизняні вчені: В. Бакуменко, В. Гесць, В. Гошовська, А. Даниленко, Б. Данилишин, М. Долішній, М. Жулинський, В. Загорський, О. Іваницька, Е. Лібанова, М. Мінаков, О. Онищенко, І. Розпутенко, Г. Ситник, М. Хвесик, В. Цветков та інші, а також зарубіжні науковці: Г. Атаманчук, І. Бентам, М. Бенц, О. Волох, В. Воробйов, І. Гальнур, С. Гріффіт, Р. Губбард, Дж. Даймонд, Дж. Джекобс, В. Зацепін, Н. Кайден, С. Кара-Мурза, С. Куріц, Ф. Найт, І. Понкін, А. Пригожин, О. Яковлев, Дж. Хелман та інші.

Виокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Незважаючи на значний науковий доробок у цій царині, у вітчизняній науці ще недостатньо досліджені питання прояву можливих патологій у державному управлінні сучасної України.

Метою статті є аналіз складових чинників патологій у державному управлінні та пошук шляхів усунення їх впливу як на суспільно-політичні та соціально-економічні відносини у нашій країні, так і на державну політику, яка підпорядковує своїм цілям усі сфери суспільного життя загалом.

Виклад основного матеріалу. Попри те, що “хвороби” державного управління як виду діяльності держави із здійснення управлінського і організуючого впливу на соціальні спільноти, в певному наближенні нагадують хвороби біологічних організмів, однак тут існує і головна відмінність – люди не схильні зауважувати соціальні патології, часто приймають їх за норму та вважають специфікою суспільного розвитку. На противагу цьому, у поведінці та структурі біологічних систем завжди існують конкретні норми життєдіяльності організму (температура, артеріальний тиск, біохімічні аналізи тощо). На нашу думку, найбільш правильним для визначення дефініції патологій у державному управлінні необхідно вважати адаптацію поняття організаційної патології, що окреслюється як причини постійного недосягнення визначених цілей, або ж їх досягнення із значними ресурсними витратами [5].

Враховуючи той факт, що патологія державного управління є чинником посилення наслідків соціальних девіацій [6], певне заперечення викликає таке неповне її визначення [7, 8], як недоліки цього управління, що набули хронічного спрямування внаслідок низької управлінської культури та є пов’язаними із моральним аспектом поведінки державних службовців. Необхідно зауважити, що патології державного управління не обмежуються лише управлінськими патологіями, класифікація яких досить детально здійснена науковцями [9], а охоплює більш широкий спектр дій.

Компаративний аналіз наукових праць, присвячений дослідженню девіацій, чи відхилень у державному управлінні, дозволяє нам запропонувати таке визначення цієї дефініції: “патології в державному управлінні – це причини хронічного недосягнення поставлених цілей або ж їх досягнення зі значними ресурсними витратами, що становлять особливу небезпеку для розвитку держави та соціальних спільнот” та навести власну інтегровану класифікацію цих патологій із п’яти груп чинників, яка схематично зображена на рис. 1.

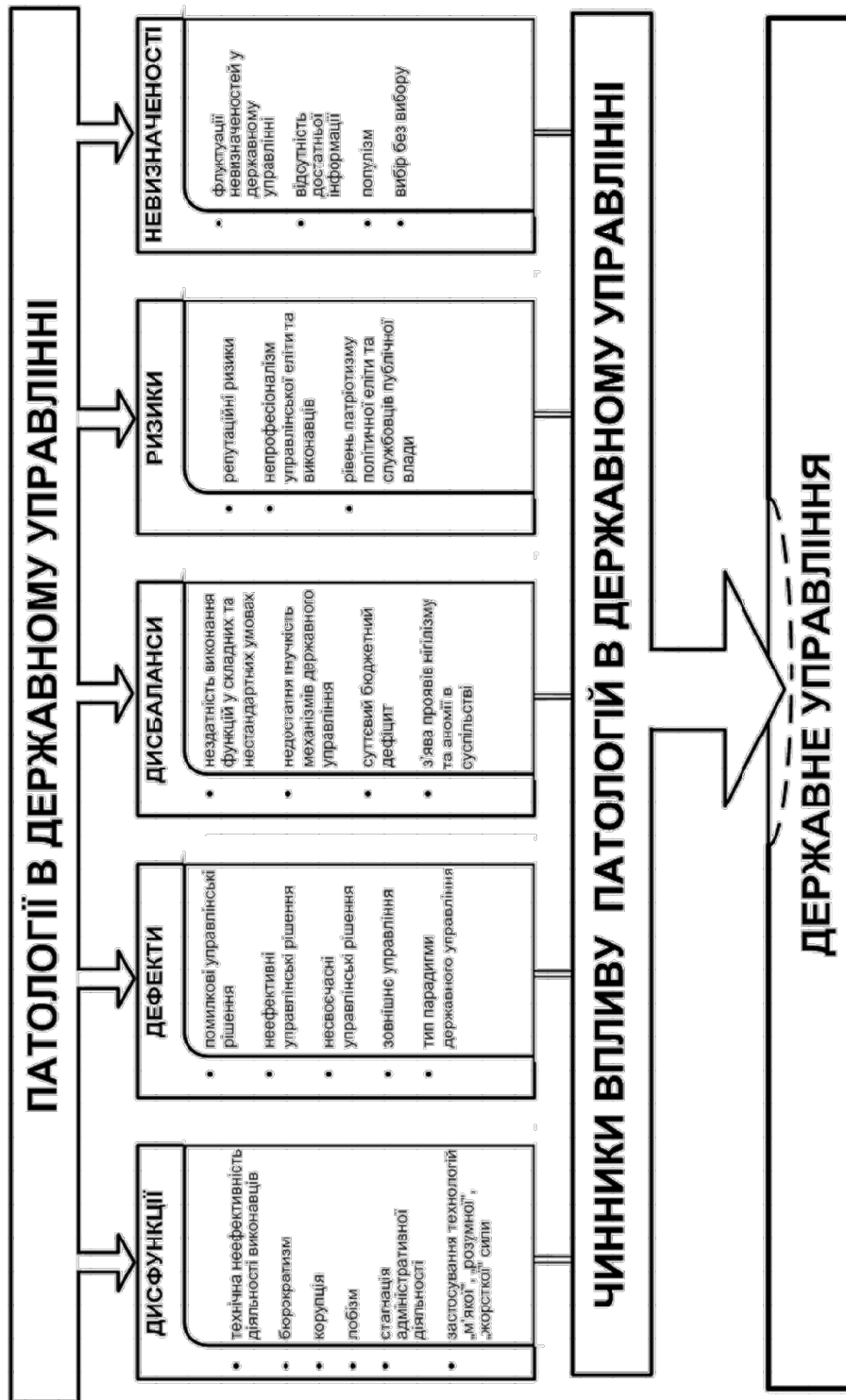


Рис. 1. Патології в державному управлінні України (авторська розробка)

Першими у цій запропонованій класифікації є дисфункції державного управління, в поняття яких зазвичай вкладають розуміння некоректної (чи неповної) реалізації конкретної функції або ж функціональне порушення якісного типу дії будь-якого органу чи механізму. А у випадку політичних і економічних наук вказане поняття може трактуватись як “соціальна активність, що учиняє позитивну співдію підтриманню або ефективності функціонування соціальної системи” [10].

До країн із певним рівнем дисфункціональності державного управління умовно зараховують ті, в яких відбулась часткова або повна елімінація конституційного імперативу первинності влади народу стосовно влади загалом, якій, згідно з конституційною ідеологією демократичної правової держави, народ делегує державно-владні повноваження, а також коли грубо та систематично порушується пріоритет суспільних інтересів над приватними та ігноруються публічні. Це спостерігається у тому випадку, коли суттєво зменшується роль та значення законодавчої і судової гілок влади, або ж уся повнота влади концентрується на рівні виконавчої влади чи глави держави, тобто єдиного конкретного державного органу (найбільш повно це проявилось під час прем’єрства Л. Кучми 1992 – 1993 рр. та президентської каденції В. Януковича, коли згідно з рішенням Конституційного Суду України у жовтні 2010 р. форма правління в Україні була перетворена з парламентсько-президентської на президентсько-парламентську).

Причин з’яви дисфункцій державного управління є достатньо багато, однак усі вони можуть бути об’єднані у дві основні групи: ті, що мають внутрішню сутність виникнення (прояви внутрішньосистемних конфліктів між впливовими групами політичного класу та політичної еліти; наслідки потужних техногенних катастроф чи природних стихій, гострих міжрелігійних, міжетнічних чи класових конфліктів), та ті, що є результатом зовнішньої (міжнародної або іноземної) дії, зокрема негативні впливи наслідків світових фінансових та економічних криз; військові дії; економічні війни та блокади; різноманітні санкції тощо у відношенні до конкретної країни з боку іншої (чи інших).

Цілком недоцільно поняттям дисфункції державного управління вважати лише прояви технічної (чи технологічної) неефективності діяльності бюрократичного апарату. Одними з численних прикладів цього є випадки несвочасної підготовки і подання деякими українськими урядами на розгляд та затвердження Верховною Радою України проектів державного бюджету на наступний рік (так, Державний бюджет України на 1997 р. був затверджений лише 27 червня 1997 р.) або ж укладання у 2012 р. міжнародної угоди вартістю 1,1 млрд дол. США із іспанською компанією Gas Natural Fenosa на будівництво терміналу для скрапленого газу головою Державного агентства з інвестицій та управління національними проектами України В. Каськівим із лижним інструктором із Барселони без жодних повноважень.

Значний вплив на дисфункціоналізацію державного управління, безперечно, мають непопулярні кроки урядів щодо економічної, податкової чи соціальної політик, зокрема в частині непрозорості підходів щодо розрахунку

цін на енергоносії та підняття їх до світового рівня, а також на певні інші види товарів народного споживання. І якщо пострадянські республіки Балтії та інші постсоціалістичні країни Європи цей етап “шокової терапії” проходили плавно протягом декількох років одночасно із зміною системи державного управління та при відсутності війни (за винятком деяких балканських країн), то Україна боляче долає його за останні роки і лише в режимі “шоку” без жодної “терапії”.

До факторів дисфункціоналізації державного управління необхідно також додати застосування через певні групи впливу технологій “м’якої сили” (англ. – soft power) чи “розумної сили” (англ. – smart power), а, можливо, і обидвох інструментів одночасно, разом із “жорсткою силою”, які враховують організацію актів саботажу та іншої дестабілізації нормального функціонування і життєзабезпечення держави, сприяють повзучій ерозії службової етики та правосвідомості публічних службовців [11 – 13].

Яскравим прикладом застосування дії “м’якої сили” у відношенні до України був перманентний вплив, переважно на населення її південно-східних та південних територій, проекту Фонду “Русский мир”, який став потужним генератором живлення сепаратистських настроїв, ідейною платформою розгортання діяльності екстремістських угруповань на Сході та Півдні нашої держави. Окремо необхідно відзначити, що позиція офіційної влади часів президентства В. Януковича значною мірою саме сприяла інфільтрації в український суспільний простір вищезначеного політпроекту Кремля, який згубно впливав на стратегічну перспективу України, гальмуючи її європейську інтеграцію, та став детонатором утворення так званих “народних республік” Донбаського регіону чи підсилення ідей формування анклаву “Новоросія” на південно-східних теренах країни, який так і не був зреалізований.

Умовно “раковою пухлиною”, яка постійно призводить до суттєвої дисфункціоналізації вітчизняного державного управління, є всеохопна корупція, а саме корупційні делікти. Згідно з даними дослідження Transparency International, індекс сприйняття корупції (CPI) за 2013 р. становив 25 балів зі 100 можливих (144 місце серед 177 держав, охоплених дослідженням) [14]. У 2014 р. CPI склав 26 балів (142 місце із 175), у 2015 р. – 27 балів (130 місце із 168), у 2016 р. – 29 балів (131 місце із 176) і, нарешті, у 2017 р. було подолано 30-бальний бар’єр сприйняття корупції, який ще називають “таньбою нації”, і Україна нарешті посіла 130 місце серед 180 країн світу [15]. А ще двадцять п’ять років тому це було 69 місце серед 85 держав світу [16]. Таку повільну динаміку зміни індексу CPI для України, навіть попри утворення останнім часом низки державних антикорупційних органів та пожвавлення діяльності громадських організацій цього ж скерування, і надалі можна вважати браком політичної волі вищого керівництва держави щодо рішучої боротьби із цим явищем. А сам процес антикорупційної боротьби все більше стає подібним на спортивну риболовлю та демонструє публічне деструктивне протистояння новостворених антикорупційних інституцій. Значні надії покладаються на

подальше проведення судової реформи та створення незалежного від будь-яких впливів Вищого антикорупційного суду України. Важливо, щоб ці очікування нарешті справдились в умовах українських реалій.

Незважаючи на те, що в демократичних країнах лобізм є одним із визнаних та інституціоналізованих механізмів взаємодії держави та суспільства, в Україні він має негативну конотацію та досить часто асоціюється з корупційними діями та позаправним впливом на органи державної влади. Це необхідно пов'язати із широким застосуванням у вітчизняній практиці різних форм “тіньового” лобізму, зокрема: одноосібного, кланового, багатовекторного, “кабінетного” (похідного від Кабміну), етнічного, або ж самопротегування, та відсутністю легалізації правових і законодавчих засад його державного регулювання.

Суттєвий перманентний вплив на дисфункціоналізацію має недостатній наявний рівень нормативно-технічного забезпечення органів виконавчої влади. Так, незважаючи на те, що програма житлових субсидій функціонує в нашій державі з лютого 1995 р., лише через двадцять три роки Кабінет Міністрів спромігся затвердити положення про Єдиний державний реєстр отримувачів житлових субсидій. Вказаний реєстр субсидіантів нарешті дасть змогу провадити ефективний контроль коштів, скерованих на оплату комунальних потреб, та підвищити адресність їх надання. Досить негативною довгий час була українська практика надання адміністративних послуг населенню (це і територіальне розпорошення інституцій – надавачів послуг, різний час прийому громадян, суперечливість правового регулювання, бюрократична тяганина тощо). Лише створення мережі Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) – державних установ, що працюють за принципом “єдиного вікна” та “прозорого офісу”, посприяло збільшенню комфортності клієнтів (прохачів) та зменшенню бюрократії в наданні послуг фізичним та юридичним особам. Набуває все більшого значення поширення електронного врядування. Лише, починаючи з 2003 р., завдяки залученню міжнародної технічної допомоги, Державна митна служба України вперше застосувала для візуального внутрішнього огляду високовагових вантажних контейнерів та транспортних засобів мобільні рентгенівські скануючі системи, а з часом і стаціонарні рентгено-телевізійні інспекційно-доглядові комплекси, яких однак ще недостатня кількість на наших митних постах [17].

Дефекти державного управління – це неефективні, помилкові, а також ті, що несвоєчасно приймаються, державні управлінські рішення, виконання чи невиконання яких спричиняє кризи та конфлікти у державі [18]. Серед численної палітри цих дефектів (системні збої; зловмисні субверсійні дії, що призвели до негативних наслідків; недоліки нормативно-правового забезпечення; дія непереборних сил тощо) найбільш суттєвими, як і у випадку дисфункцій, є управлінські помилки, які виникають через дію людського фактора і саме тому, “що здатність людського розуму для уявлення та вирішення складних проблем досить незначна у порівнянні з масштабами проблем” [19], а також

гіпертрофованої надмірності бюрократичної автономії. Найголовніше те, щоб інтегровані або кумулятивні параметри цих помилок не перевищували критичних норм, поза якими процеси управлінської чи організаційної функції держави значно зменшуються. Особливе значення належить саме стратегічному рівню державного управління: “тут помилки, омани, ілюзії, самообмани повертаються досить тяжкими наслідками, на виправлення яких необхідні десятиріччя, а деякі з них взагалі неможливо виправити” [20]. Саме до таких непоправних наслідків призвели: управлінські дії української влади щодо надання статусу Автономної республіки Крим Кримській області (1991 – 1994 рр.), відмови від ядерного статусу (1994 р.) та оголошення позаблоковості (2010 р.) нашої держави; численні економічні квазіреформи на кшталт “вашингтонського консенсусу” (початок 90-х рр. XX ст.); газові перемовини та підписання угод з Росією про постачання природного газу (2009 р.); харківські угоди (2011 р.); тривала відсутність рівня визначення національної воєнної доктрини, недостатня конкретність відповідей стосовно військових загроз, сценаріїв протидії та ймовірних наших супротивників. Серед останніх зовсім ніколи не акцентувалась Російська Федерація.

Контраверсійним можна вважати рішення про співпрацю із міжнародними фінансовими організаціями, зокрема Міжнародним валютним фондом (далі – МВФ) та Європейським банком реконструкції та розвитку (далі – ЄБРР), прийняття якого пояснюється домінуванням психології своєї тимчасовості у представників українських управлінських еліт. Треба розуміти, що надання кредитної допомоги, зокрема МВФ, дає йому змогу диктувати досить жорсткі умови формування та проведення вітчизняних реформ. При цьому зауважимо, що занепокоєність кредиторів перебігом наших реформ зовсім не пов’язана з їхнім бажанням сприяти створенню комфортних умов та якості життя українського населення, а із формуванням стійких гарантій фінансової спроможності нашої держави своєчасно сплатити отримані кредити. Кредит – це не благодійна допомога, а звичайна комерційна операція, найбільш вигідна саме кредиторам, тому не потрібно забувати, що віддавати доведеться завжди більше, ніж отримали. Водночас термін “погашення кредитів”, що перевищує десять років, фактично знімає відповідальність із чинної на той час влади за його невиконання, а забезпечує реальне виконання кредитних зобов’язань не безпосередньо влада, а кожна пересічна українська родина шляхом свого індивідуального внеску у формування ВВП та сплати податків.

За період 1994 – 2017 рр. у рамках співробітництва України лише з МВФ за різними програмами було отримано 22,56 млрд дол. США. Станом на 2018 р. державний борг України становить 305,92 млрд грн, з яких 61,7 млрд грн – це погашення зовнішніх зобов’язань, зокрема найбільше держава заборгувала МВФ – 43,7 млрд грн, Міжнародному банку реконструкції та розвитку – 8,3 млрд грн та ЄБРР – 3,8 млрд грн [21].

Аж ніяк не потрібно себе надалі тішити думкою, що нашими проблемами буде перейматись світова спільнота, зокрема США та європейські країни (які

в останній час змушені сконцентруватись на вирішенні своїх власних меркантильних економічних та політичних питань).

Яскравим прикладом непрофесіоналізму необхідно вважати стан запровадження та функціонування системи е-декларування майнового стану, основним виконавцем якої є Національне агентство запобігання корупції (далі – НАЗК). Саме цей незалежний державний орган не лише саботував своєчасне запровадження цієї системи, але й відмовився від використання автоматизованого способу перевірки е-декларації, використавши для цього неефективний ручний режим перевірки паперових декларацій. Питання якісної роботи як системи декларування, так і автоматизованої перевірки е-декларацій, яка би дозволила визначати корупційні ризики на підставі наведеної в декларації інформації та виключати вплив людського фактору на цей процес, ставали неодноразовим предметом обговорення на засіданнях Кабінету Міністрів України [22].

На превеликий жаль, діяльність вітчизняного бюрократичного апарату органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування і надалі відображає “державноцентриську” модель державного управління, фактично гальмується формування та реалізація сучасної гуманітарної парадигми, яка є “людиноцентриською”, що дало би можливості розширення участі громадськості у формуванні стратегічних ініціатив та послідовній реалізації таких пріоритетних економічних, соціальних та гуманітарних цінностей, як благополуччя, розвиток через самоствердження кожної людини [23].

Доцільно зауважити, що на початках нашої незалежності формування системи державного управління, так само як і проведення реформаторських дій, переважно реалізовувалось політичною та управлінською елітами політико-адміністративної системи колишнього Радянського Союзу, які, крім казенної управлінської системи радянського типу, успадкували не лише її затятий бюрократизм з усіма його найгіршими проявами, але й певну підпорядкованість, яка з часом модифікувалась, тому чи іншому зовнішньому центру управління, що властиво для держав із популістичним типом демократії. Саме тому вітчизняну політичну та управлінську еліту можна з повним правом зарахувати до компрадорського типу еліти. Як засвідчив перебіг подій, в Україні спостерігається періодичне домінування певних груп компрадорських еліт. Довгий час це був вплив зовнішнього управління з боку Російської Федерації (особливо рельєфно за часів президентства Л. Кучми та В. Януковича), а реальний прозахідний вибір остаточно запанував після Євромайдану 2013 – 2014 рр. Якщо ситуацію не змінити, то, за словами експерта з питань соціальної політики А. Павловського, зовнішнє управління призведе до втрати Україною незалежності. Відбувається подвійна агресія зовнішнього управління – з одного боку, відкрита неприхована агресія Російської Федерації, а з боку транснаціональних компаній та низки економічно розвинутих держав – послідовне викачування з України всіх ресурсів та перетворення її в сировинний придаток, завуальоване під розмови про дотримання демократичних цінностей та прав людини [24].

Тим більше система зовнішнього управління нашою країною з часом динамічно змінювалась. Якщо до 1991 р., загалом, це була двофокусна система управління “СРСР – Захід”, то з початку відновлення незалежності вона перетворюється у нестійку трифокусну: “Українська суверенна держава – Захід – Росія”, а вже з 1998 р. набуває чотирифокусного формату “Українська суверенна держава – Росія – Європа – США”. Після посилення впливовості вітчизняного класу олігархів, починаючи з 2000 р., зовнішнє управління доповнюється реальним внутрішнім впливом вітчизняного олігархату через фінансово-політичні групи на публічну політику, після чого воно приймає п’ятифокусну структуру із таким ранжуванням: “США (1) – Росія (2) – Європа (3) – Українська держава (4) – олігархи (5)” [25]. Саме останній суб’єкт управління, залишаючись організаційно несамостійним, має сильний вплив на адмінресурс та ЗМІ. На нашу думку, сучасний стан зовнішнього управління нашою державою найбільш ймовірно відповідає схемі: “США (1) – Європа (2) – Українська держава (3) – олігархи (4) – Росія (5)”. Такий стан речей свідчить про те, що справжньої незалежності Україна ще не здобула, тому що до цього часу немає незалежного, окремого від Європи, США та Російської Федерації майбутнього, однак нарешті впевнено почала рвати пута залежності від Росії.

До основних видів дисбалансів у державному управлінні належать труднощі з виконанням системою владних органів своїх стандартних функцій у складних та швидкозмінних умовах сьогодення; сповільнене приведення цих функцій у відповідність до вимог реальних ситуацій; недостатня гнучкість механізмів державного управління; з’ява у частини суспільства певного “невротичного” менталітету, станів аномії, нігілізму, ціннісної невизначеності та навіть неприхованої ненависті до всього суто українського, зумовлених взаємною недовірою між державою та громадянами; суттєвий бюджетний дефіцит коштів; неадекватність та недоведення до логічного впровадження (чи реалізації) задекларованих та обіцяних суспільству реформ.

Більшість реформ, ініційованих урядом, постійно зіштовхується із суперечностями та несприйняттям із боку широких верств українського суспільства саме через дисбаланс між реальними публічними інтересами населення та тими інтересами, що позиціонуються та “просуваються” владою саме як публічні інтереси. Для прикладу, аж ніяк не можна назвати реформами енергетичного та житлово-комунального секторів суттєві, наближені до світового рівня зростання тарифів на енергоресурси та комунальні послуги, що проводились у 2015 – 2018 рр. І хоча кошти на субсидіювання населення (а це 18 млрд грн у 2015 р., 35 млрд грн у 2016 р., 80 млрд грн у 2017 р. та майже близький обсяг на 2018 р.) виділялись як “субвенція із державного бюджету місцевим бюджетам”, вони, минаючи останні напрямки, скеровувались постачальникам послуг – приватним облгазам та обленерго. Так само досить сумнівним є “реформування” системи пенсійного забезпечення, яке спорадично проводиться із 1998 р. і фактично протягом всього цього часу є таким собі

“ямковим ремонтом” чинного солідарного фрагменту цієї системи та не надає жодних вирішень у ліквідації дефіциту бюджету Пенсійного фонду України. Реформи охорони здоров’я зазвичай зосереджені на задоволенні потреб галузі, зокрема пошуку функціонально-структурних перетворень із диференціації лікувальних закладів, а не на вирішенні реальних медичних потреб населення. Цілком не приділялось (та і тепер не приділяється) уваги запровадженню системи державного медичного страхування (вперше задекларованого ще у 1994 р.), добровільного медичного страхування та приватних платежів населення для реалізації питань фінансування охорони здоров’я населення.

Ризики в державному управлінні мають значну потенційну дію на всю систему управління загалом та її підсистеми зокрема. Водночас усі можливі ризики почасти є наслідком дії ентропійної актуалізації невизначеностей (чи інших ризикофакторних детермінантів), що мають місце за сучасних умов реалізації державного управління, та перебувають під впливом глобалізаційних процесів і загроз міжнародного тероризму, менеджеріалізації та цифровізації [26].

Одним із яскравих прикладів з’яви ризику в державному управлінні через незадоволення законних вимог, інтересів і, найголовніше, очікувань переважної частини українського суспільства, а саме його євроінтеграційних спрямувань, став Євромайдан, головними вимогами якого були повне перезавантаження влади [27], а не просто люстрація чи зміна еліт. Однак багато каталізованих революційним процесом вимог так і не досягли свого вирішення.

Влада аж ніяк не має права переступати лімітовану межу ризиків, причиною чого здебільшого є репутаційні ризики та непрофесіоналізм управлінської еліти, які можуть призвести до неочікуваних прогресуючих наслідків та стати загрозою національній безпеці держави загалом.

Досить часто рівень патріотизму вітчизняної еліти був не відповідним потребам суспільного поступу. Якщо на керівних посадах держави в період до початку 2014 р., на превеликий жаль, перебували окремі одіозні очільники цілком проросійського спрямування чи відкриті українофоби, такі як Прем’єр-міністр України (2010 – 2014 р.) М. Азаров; Голова Адміністрації Президента України (1994 – 1996 р.), віце-прем’єр-міністр України (2002 – 2003 рр., 2006 – 2007 рр.), міністр освіти і науки України (2010 – 2014 рр.) Д. Табачник; міністр оборони України (2012 – 2014 рр.) П. Лебедєв та інші, то вже у постмайданний час – громадяни іноземних держав із легіонерським менталітетом: міністр фінансів України (2014 – 2016 рр.) Н. Яресько; міністр охорони здоров’я України (2014 – 2016 рр.) О. Квіташвілі; міністр економічного розвитку і торгівлі України (2014 – 2016 рр.) А. Абромавичус; керівники знакових державних підприємств, таких як ПАТ “Укрзалізниця” чи Державне агентство автомобільних доріг України. Діяльність групи стратегічних радників під керівництвом Л. Бальцеровича і І. Миклюша та численної бригади грузинських реформаторів, до якої належав і третій Президент Грузії М. Саакашвілі, також не справили очікуваних сподівань.

За час відновлення незалежності в Україні досить мало просунулись у справі формування своєї національної, дійсно політично вагової та відповідальної еліти. Невгамовне популістське прагнення апелювати до народу як свого суверена досить часто виявляється відвертим спекулюванням заради досягнення певних особистих інтересів чи преференцій або ж виявом власної неспроможності. На превеликий жаль, так і не було створено власну ідеологічну концепцію політико-економічного розвитку країни, не визначились з оптимальною моделлю державного устрою, не спромоглись досягнути єдності інтересів державного керівництва та суспільства, існують серйозні суперечності як серед політичної еліти, так і між різними прошарками соціуму.

Головною причиною неефективності суспільних змін в Україні стала спотворена система політичної влади з домінуванням груп впливу і конкурентною боротьбою між ними, перетворенням державних органів на засіб отримання специфічної ренти. Саме такий тип організації політичної влади спричинив вибух корупції у державі, поширення тіньових і навіть кримінальних процесів в економіці й державному управлінні, спровокував фундаментальне руйнування ціннісної структури українського суспільства [28].

Останнім компонентом патологій державного управління у наведеній класифікації є його невизначеності, під якими необхідно розуміти об'єктні індивідуальні обмеженості людських можливостей повною мірою охоплювати та сприймати точки виникнення біфуркацій і подальший розвиток ймовірних сценаріїв цього управління.

Зазвичай значна невизначеність процесу державного управління призводить у підсумку до його недостатньої керованості та зниження аналітичного потенціалу (здатності адекватно оцінювати діяльність, продуктивність та ефективність усіх підсистем управління, своєчасно прогнозувати розвиток подій у предметно-об'єктній сфері, вірно планувати наступні завдання). Тому для зменшення дії негативних наслідків невизначеності органи влади усіх рівнів повинні володіти актуальною релевантною інформацією.

Тривала в Україні інституційна криза, за якої значна частина суспільних вимог так і залишається не виконаною, спровадила змогу для багатьох представників вітчизняного політичного класу запроваджувати (чи артикулювати) у політичний простір власні інтерпретації вирішення цих вимог та значно розширити свою електоральну прихильність; останнє і призвело до розкручування потужного маховика українського популізму на рівні різних ідей і символів, однак при використанні подібних технологій [29]. Прикро те, що легітимізований на Майданах 2004 р. та 2013 – 2014 рр. популізм вже став реальною проблемою українського суспільства. Політики, які прийшли до влади зі сцени Майданів, так і не відмовилися від популістської риторики, заговорюючи нею свою неспроможність чи небажання проводити справді реальні реформи в інтересах українського суспільства [30].

Більшість означених проблем у державному управлінні виникає через невідповідну діяльність частини вітчизняної еліти, істеблішменту, політичного

класу та рядових виконавців управлінських рішень. Чинний законодавчий диктат, регламентуючи умови “вибір без вибору”, призводить до того, що “лава запасних” управлінської еліти формується зазвичай за принципом кумівства, земляцтва, “любих друзів”, “однокласників” та “одногрупників”, колишніх “бізнес-партнерів” та теперішніх однопартійців, і одночасно є досить короткою, що суттєво зменшує ймовірність приходу до влади справжніх професіоналів та патріотів, якщо вони не промарковані до якоїсь групи чи клану. Існує небезпека того, що зміна поколінь на політичному олімпі і надалі відбуватиметься шляхом нав’язування суспільству певних “старих” політиків, які за своїми здібностями та моральними якостями його аж ніяк не влаштовують. А та частина нової генерації політиків, які зайшли до парламенту та органів місцевого самоврядування під час виборів 2014 та 2015 рр. чи виборів у територіальних громадах 2017 – 2018 рр., так і не створили критичної маси, щоби формувати цілі розвитку держави та вирішувати загальнодержавні завдання у форматі “жити по-новому”.

Прикро те, що акумуляція патологій у державному управлінні невпинно призвела до того, що Україна в 2018 р. обійняла лише 138 місце серед 156 країн світу за Міжнародним індексом щастя (Happy Planet Index) [31] та увійшла до двадцяти найнещасливіших країн світу.

Висновки і перспективи подальших розвідок. Надзвичайно важливим на сучасному етапі є спрямування зусиль на побудову не просто Української держави, а сильної держави, здатної не лише протистояти загрозам, але й володіти ефективним державним управлінням із значним рівнем резистентності та резильєнтності щодо усіх можливих викликів та загроз, тому що саме слабкість та розпад держав є джерелом багатьох найбільш серйозних світових проблем [32].

Враховуючи досвід попередніх років незалежності України та позитивні міжнародні практики для вирішення складних завдань державного управління, на сучасному етапі необхідне виконання таких дій, як:

- збільшення відкритості та транспарентності інформації про засади формування і прийняття владних рішень;
- створення політично-правових механізмів, які б унеможливили домінування корпоративних та групових інтересів над загальнодержавними; розмежування функцій вироблення та реалізації публічної політики;
- проведення стратегічного планування державної політики із залученням до цього процесу високопрофесійної наукової спільноти та громадськості; підняття статусу програм діяльності уряду, для чого на законодавчому рівні необхідно визначити принциповий зміст програм, а також об’єктивні показники оцінювання їх виконання;
- відновлення довіри суспільства до дій влади; спрямування курсу держави на максимальний політичний консенсус, національну єдність та суспільну консолідацію;

– зміцнення фінансового сектору та підтримка гнучкого валютного курсу; збільшення продуктивності праці та створення нових високооплачуваних робочих місць через поліпшення інвестиційного клімату та використання наявних можливостей у сфері зовнішньої торгівлі;

– нищівна боротьба із проявами корупції на усіх рівнях; недопущення розвитку можливості “перетікання” корупції із центральних рівнів влади на місцеві в процесі проведення децентралізації державного управління; найшвидше реальне впровадження в дію заходів судової реформи та забезпечення невідворотності покарання посадовців, які вчинили корупційні злочини;

– формування національної ідентичності як вирішального чинника, на якому ґрунтується процес визначення головних орієнтирів суспільного поступу і національних інтересів, а також протистояння проявам застосування технологій “м’якої сили” та “розумної сили” для дестабілізації держави і суспільства;

– неухильне зростання присутності України на світовій арені, зокрема поширення знань про державу, її мову та культуру, що допомагатиме формуванню привабливості та позитивного іміджу країни;

– підвищення рівня політичної та правової культури як населення, так і публічних службовців, що сприятиме поєднанню соціальних ідеалів, моральних та правових цінностей із прагматичною діяльністю щодо втілення в життя вимог законодавства;

– більш широке застосування підходів меритократії, нової філософії та механізму формування вітчизняної еліти шляхом її посилення, селекції та кадрової ротації чесними, талановитими та здібними людьми; створення для цього відповідних соціальних та політичних “ліфтів” на основі відкритих конкурсів та реального дотримання принципу заслуг [33].

Звичайно, це вимагатиме перетворення України з об’єкта у дієвий суб’єкт світової, насамперед європейської, геополітики, широкого запровадження такої концепції державного управління, яка передбачає активне задіяння механізмів внутрішнього превентивного аудиту ризиків та невизначеностей, причин помилок і збоїв, визначення норм, які відображають механізми, що утримують суспільну систему у стані життєздатної рівноваги, та усунення девіацій, які є причиною дестабілізації суспільства. Однак при цьому повинні відбуватись суттєві зміни самого українського суспільства. Влада не зміниться без зміни суспільства, тому що вона є відображенням останнього.

Список використаної літератури

1. Всемирная история : в 10 т. Москва : Мысль, 1965.
2. Усаченко Л., Тимцуник В. Історія державного управління в Україні : навч. посіб. Київ : ТОВ “НВП “Інтерсервіс”, 2013. 292 с.
3. Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2018 році : аналіт. доп. до Щорічного послання Президента України до Верховної Ради України. URL : <https://www.president.gov.ua/news/poslannya-prezidenta-ukrayini-do-verhovnoyi-radi-ukrayini-pr-49726> (дата звернення: 25.09.2018).

4. Куриц С. Я., Воробьев В. Л. Болезни государства. Диагностика патологий системы государственного управления и права : монография. Москва : МГИМО(У) ; МИД России, 2009. 472 с.

5. Пригожин А. И. Дезорганизация: причины, виды, преодоление. Москва : Альпина Букс, 2007. 402 с. (Серия “Синергетичная организация”).

6. Іваницька О., Іваницький О. Патологія державного управління як чинник посилення негативних наслідків соціальних девіацій // Публічне управління: теорія та практика. 2010. Вип. № 3/4. С. 38—43.

7. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління. Київ : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. 254 с.

8. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Міхненко [та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трошинського, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.

9. Державне управління : у 2 т. Т. 2 : Методологія державного управління / Нац. акад. держ. упр. при Президенті України, ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. Київ : Дніпропетровськ : НАДУ, 2013. 324 с.

10. Джери Д. Большой социологический словарь : в 2 т. Т. 1 : А — О / пер. с англ. Москва : Вече, 1999. С. 185.

11. Rawnsley G. Approaches to soft power and public diplomacy in China and Taiwan // Jornal of International Communication. 2012. Vol. 18. Issue 2. P. 121—135.

12. Nye Jr. J. S. Bound to Lead: The Changing Nature of American Power. New-York : Basic Books, 1990. URL : <http://hbswk.hbs.edu/archive/4290.html> (date of using: 08.10.2018).

13. Семченко О. А. Іміджева політика України : монографія. Київ : ВЦ “Академія”, 2014. 272 с.

14. Індекс сприйняття корупції TI. URL : <http://ti-ukraine.org/news/4050.html> (дата звернення: 10.10.2018).

15. CPI. Transparency International Ukraine. URL : <https://ti-ukraine.org/cpi/> (date of using: 08.10.2018).

16. Індекс сприйняття корупції TI...

17. Бабенко Б. Можливості рентгенотелевізійних інспекційно-догядових комплексів у системі митного контролю великогабаритних вантажів і транспортних засобів // Збірник наукових праць Національної академії державної прикордонної служби. 2016. № 2(68). С. 195—214. (Серія: Військові та технічні науки).

18. Куриц С. Я., Воробьев В. Л. Болезни государства... 472 с.

19. Simon H. A. Models of Man: Social and Rational. New-York : John Wiley and Sons, Inc., 1957. P. 198.

20. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления : курс лекц. 2-е изд. дополн. Москва : Омега-Л, 2010. 525 с.

21. Про затвердження Програми управління державним боргом України на 2016 рік : Наказ Міністерства фінансів України № 27 від 29.01.2016 р. URL : <http://www.minfin.gov.ua/news/view/nakaz-ministerstva-vid—pro-zatverdzhennia-prohramy- upravlinnia-derzhavnym-borhom-na—rik?category=borg&subcategory=derzhavnij-borg> (дата звернення: 18.09.2018).

22. Гройсман відкинув звинувачення Корчак: це не політична атака // Українська правда. 2017. 29 берез. URL : <https://www.pravda.com.ua/news/2017/03/29/7139633/> (дата звернення: 08.10.2018).

23. Петровський П. М. Гуманітарна парадигма в системі державного управління : монографія. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2008. 252 с.
24. Дацюк С. Зовнішнє управління. URL : http://www.nis.kiev.ua/_other/yi/outside_management.html (дата звернення: 08.10.2018).
25. Там само.
26. Заман А. Репутационный риск: управление в целях создания стоимости : монография / пер. с англ. Ю. Кострубова. Москва : Олимп-Бизнес, 2008. С. 8, 9.
27. Політичні вимоги громади Євромайдана. URL : <http://onlinepetition.in.ua/vumogygromad/petition.html> (дата звернення: 18.10.2018).
28. Соціально-економічний стан України: наслідки для народу та держави: національна доповідь / за заг. ред. В. М. Гейця [та ін.]. Київ : НВЦ НБУВ, 2009. С. 6.
29. Лісничук О. В. Популізм в Україні: теоретичні засади і проблеми вивчення феномену // Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України. 2015. Вип. 4 (78). С. 63—73.
30. Прядко Т. П. Актуалізація популізму як один із проявів зростання психологічної тривожності суспільства в умовах глобалізації // Young Scientist. 2017. Вип. № 9.1 (49.1). Р. 137—142.
31. World Happiness Report 2018. URL : https://s3.amazonaws.com/happiness-report/2018/WHR_web.pdf (date of using: 06.10.2018).
32. Фукуяма Ф. Сильное государство. Управление и мировой порядок в XXI веке. Москва : Аст ; Хранитель, 2006. 220 с.
33. Шевчук П. І. Негативні впливи на процеси державного управління часів незалежності // Демократичне врядування : наук. вісн. 2016. Вип. 16/17. С. 1—13.

Статтю подано: 20.11.2018

Статтю схвалено: 10.12.2018

Shevchuk Petro Ivanovych

Associate professor, Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor of the Public Administration Department of Lviv Regional Institute for Public Administration of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine

ORCID: 0000-0002-7389-7424

e-mail: lbat@ukr.net

PATHOLOGIES IN THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION OF UKRAINE DURING THE TIME OF THE RESTORATION OF INDEPENDENCE

Problem setting. After regaining its independence in 1991, Ukraine embarked on a legal, socially oriented, democratic state with a developed civil society. However, on the way, in addition to its achievements, significant losses of domestic statehood were revealed, due not only to the complexity and historical long-term nature of the process of building the Ukrainian state, but also to the lack of a coherent strategy for its radical reform program, but also to the deviant performance and deficiencies of public administration in solving the vital problems of public life.

Recent research and publications analysis. According to historical experience, at the stage of development of states, pathologies in public administration are often found, which

are systematic deviations in the performance of state authorities and ultimately lead to failures in achieving the declared goals and objectives. Consideration of deviations and consequences of these deviations, namely pathologies in public administration in general and in certain areas of it in particular, was the subject of the research made by either domestic scientists and by foreign scientists.

Highlighting previously unsettled parts of the general problem. Despite the considerable scientific achievements in this area, the issue of the exposure of possible pathologies in public administration of modern Ukraine is still insufficiently studied in Ukrainian science.

The paper objective is to analyze the factors of pathologies in public administration and to find ways of eliminating their influence both on socio-political, socio-economic relations in our country, and on the state policy, which subordinates all spheres of public life to its goals.

Paper main body. The author's determination of the definition of deviations in public administration is suggested: "pathologies in public administration – are the causes of chronic failure to achieve the set goals or their achievement with significant resource losses that pose a special danger for the development of the state and social communities" and presents the own integrated classification of these pathologies, which is composed of five groups of factors.

The first in the suggested classification are dysfunctions of public administration, in the concept of which there is usually invested the understanding of the incorrect (or incomplete) implementation of a specific function, or a functional violation of the qualitative nature of the action of any body of public authorities. Dysfunctional factors include: technical ineffectiveness of performers; bureaucracy; corruption; lobbyism; the stagnation of administrative activity; application of the technology of "soft", "reasonable" and "hard" force.

The second group of factors includes a defect of public administration, i.e. ineffective, false, as well as untimely adopted managerial decisions of the state, the execution or non-fulfilment of which is caused by crises and conflicts in the state. In addition to these decisions, we add to the defects of public administration the influence of external management on our state and the types of managerial paradigms.

To the third group of factors of the imbalances in public administration refer difficulties with the implementation by the system of government authorities of its standard functions in the complicated and rapidly changing conditions of the present; insufficient flexibility of public administration mechanisms; appearance in the part of society of the states of anomy and nihilism; significant budget deficit; inadequate logical implementation (or realization) of the declared and promised reforms to the society.

The next group of factors includes the risks in public administration, which have a significant potential impact on the entire system as a whole and its subsystems in particular. The risks include not only the role of reputation risks but also the unprofessional nature of the managerial elite and performers as well as the level of their patriotism.

The last component of the government's pathologies in this classification is its uncertainty, which should be understood as the objective individual limitations of human capabilities to fully cover and perceive the points of origin of bifurcations and the further development of probable scenarios of this management. These include: the lack of sufficient information, populism and the state of the "choice without a choice."

Conclusions of the research and prospects for further studies. Specific approaches are suggested for increasing the effectiveness of the implementation of public administration

in Ukraine in the conditions of the appearance of external and internal threats and challenges of our time.

Key words: public administration; defects of public administration; imbalances of public administration; dysfunctions of public administration; the uncertainty of public administration; pathology; risks of public administration.

References

1. *Vsemirnaja istorija*. (1965). (Vol. 1-10). Moskva: Mysl [in Russian].
2. Usachenko, L., Tymtsunyk, V. (2013). *Istoriia derzhavnoho upravlinnia v Ukraini*. Kyiv: TOV "NVP "Interservis", 292 p. [in Ukrainian].
3. Pro vnutrishnie ta zovnishnie stanovyshche Ukrainy v 2018 rotsi. (2018). URL : <https://www.president.gov.ua/news/poslannya-prezidenta-ukrayini-do-verhovnoyi-radi-ukrayini-pr-49726> [in Ukrainian].
4. Kuric, S. Ja., Vorob'ev, V. L. (2009). *Bolezni gosudarstva. Diagnostika patologij sistemy gosudarstvennogo upravlenija i prava*. Moskva: MGIMO(U). MID Rossii. 472 p. [in Russian].
5. Prigozhin, A. I. (2007). *Dezorganizacija: prichiny, vidy, preodolenie*. Moskva : Al'pina Buks. 402 p. [in Russian].
6. Ivanytska, O., Ivanytskyi, O. (2010). Patolohiia derzhavnoho upravlinnia yak chynnyk posylenia nehatyvnykh naslidkiv sotsialnykh deviatsii. *Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, Issue № 3/4, pp. 38-43 [in Ukrainian].
7. Malynovskyi, V. Ya. (2005). *Slovyk terminiv i poniat z derzhavnoho upravlinnia*. Kyiv: Tsentр spriannia instytutu inomu rozvytku derzhavnoi sluzhby. 254 p. [in Ukrainian].
8. Surmin, Yu. P., Bakumenko, V. D., Mikhnenko, A. M., Kovbasiuka, Yu. V., Troshchynskoho, V. P., Surmina, Yu. P. (Eds.). (2010). *Entsyklopedychnyi slovnyk z derzhavnoho upravlinnia*. Kyiv: NAPA. 820 p. [in Ukrainian].
9. Kovbasiuk, Yu. V., Vashchenko, K. O., Surmin, Yu. P. (Eds.). (2013). *Derzhavne upravlinnia: Metodolohiia derzhavnoho upravlinnia* (Vol. 2). Kyiv; Dnipropetrovsk: NAPA. 324 p. [in Ukrainian].
10. Dzheri, D. *Bolshoj sociologicheskij slovar'*. (1999). (Vol. 2: A-O). Moskva: Veche, 1999. pp. 185 [in Russian].
11. Rawnsley, G. (2012). Approaches to soft power and public diplomacy in China and Taiwan. *Jornal of International Communication*, Vol. 18, Issue 2, pp. 121-135.
12. Nye, Jr. J. S. (1990). *Bound to Lead: The Changing Nature of American Power*. New-York: Basic Books. URL : <http://hbswk.hbs.edu/archive/4290.html>.
13. Semchenko, O. A. (2014). *Imidzheva polityka Ukrainy*. Kyiv: V. Ts. "Akademiia". 272 p. [in Ukrainian].
14. *Indeks spryiniattia koruptsii TI*. (2018). URL : <http://ti-ukraine.org/news/4050.html> [in Ukrainian].
15. *CPI. Transparency International Ukraine*. (2018). URL : <https://ti-ukraine.org/cpi>.
16. *Indeks spryiniattia koruptsii TI...*
17. Babenko, B. (2016). Mozhlyvosti renthenoteleviziinykh inspektsiino-dohiadovykh kompleksiv u systemi mytnoho kontroliu velykohabarynykh vantazhiv i transportnykh zasobiv. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii derzhavnoi prykordonnoi sluzhby*, Issue 2(68), pp. 195-214 [in Ukrainian].

18. Kuric, S. Ja., Vorobev, V. L. (2009). *Bolezni gosudarstva...* 472 p.
19. Simon, H. A. (1957). *Models of Man: Social and Rational*. New-York: John Wiley and Sons, Inc. pp.198.
20. Atamanchuk, G. V. (2010). *Teorija gosudarstvennogo upravlenija*. (2nd ed.). Moskva: Omega-L. pp. 525 [in Russian].
21. Pro zatverdzhennia Prohramy upravlinnia derzhavnym borhom Ukrainy na 2016 rik. № 27. (2016) [in Ukrainian].
22. Hroisman vidkynuv zvynuvachennia Korchak: tse ne politychna ataka. (2017). *Ukrainska pravda*. URL : <https://www.pravda.com.ua/news/2017/03/29/7139633> [in Ukrainian].
23. Petrovskiy, P. M. (2008). *Humanitarna paradyhma v systemi derzhavnoho upravlinnia*. Lviv: LRIPA NAPA. 252 p. [in Ukrainian].
24. Datsiuk, S. (2018). *Zovnishnie upravlinnia*. URL : http://www.nis.kiev.ua/_other/yi/outside_management.html [in Ukrainian].
25. Ibid.
26. Zaman, A. (2008). *Reputacionnyj risk: upravlenie v celjah sozdaniya stoimosti*. transl. from Engl. Yu. Kostrubova. Moskva: Olimp-Biznes. pp. 8, 9 [in Russian].
27. *Politychni vymohy hromady Yevromaidana*. URL : <http://onlinepetition.in.ua/vymogygromad/petition.html> [in Ukrainian].
28. Heits, V. M. (Eds.) (2009). *Sotsialno-ekonomichni stan Ukrainy: naslidky dlia narodu ta derzhavy: natsionalna dopovid*. Kyiv: NVTs NBUV. pp. 6 [in Ukrainian].
29. Lisnychuk, O. V. (2015). Populizm v Ukraini: teoretychni zasady i problemy vyvchennia fenomenu. *Naukovi zapysky of National Academy of Sciences of Ukraine. Kuras Institute of Political and Ethnic Studies*, Issue 4 (78), pp. 63-73 [in Ukrainian].
30. Priadko, T. P. (2017). Aktualizatsiia populizmu yak odyin iz proiaviv zrostannia psykholohichnoi tryvozhnosti suspilstva v umovakh hlobalizatsii. *Young Scientist*, Issue № 9.1 (49.1), pp. 137-142 [in Ukrainian].
31. World Happiness Report. (2018). URL : https://s3.amazonaws.com/happiness-report/2018/WHR_web.pdf.
32. Fukujama, F. (2006). *Silnoe gosudarstvo. Upravlenie i mirovoj porjadok v XXI veke*. Moskva: Ast; Hranitel. 220 p. [in Russian].
33. Shevchuk, P. I. (2016). Nehatyvni vplyvy na protsesy derzhavnoho upravlinnia chasiv nezalezhnosti. *Demokratychnie vriaduvannia*, Issue 16/17, pp. 1-13. URL : lvivacademy.com/vidavnytstvo_1/visnyk16/fail/Shevchuk.pdf [in Ukrainian].

Paper submitted: 20.11.2018

Paper accepted: 10.12.2018

Цитування: Шевчук П. І. Патології в системі державного управління України часів відновлення незалежності // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. Вип. 4(57) : у 2 ч. Ч. 1 / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. С. 51—68.

Citation: Shevchuk, P. I. (2018). Patolohii v systemi derzhavnoho upravlinnia Ukrainy chasiv vidnovlennia nezalezhnosti. *Efficiency of Public Administration*, Issue 4(57), pp. 51-68.