

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-56>

УДК 342.35

**Богдан АНДРУШКІВ**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя  
<https://orcid.org/0000-0003-4897-5539>  
e-mail: [andrushkiv.bohdan@gmail.com](mailto:andrushkiv.bohdan@gmail.com)

**Олександр ЧЕРЕП**

Запорізький національний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-3098-0105>  
e-mail: [cherep2508@gmail.com](mailto:cherep2508@gmail.com)

**Наталія КИРИЧ**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя  
<https://orcid.org/0000-0001-7728-9787>  
e-mail: [nkuruch@gmail.com](mailto:nkuruch@gmail.com)

**Ольга ПОГАЙДАК**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя  
e-mail: [pog.ola77@gmail.com](mailto:pog.ola77@gmail.com)

**Остап БОЙКО**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя  
e-mail: [Ostapboyko@gmail.com](mailto:Ostapboyko@gmail.com)

## ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ НАГОРОДНОЮ СПРАВОЮ В УКРАЇНІ У ВОЄННИЙ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОДИ

*У статті розглянуто особливості розвитку нагородної справи в умовах війни та у повоєнний період. Досліджено, що в умовах війни одним з важливих важелів підняття ефективності організації виробництва, суспільного співжиття, оборонної роботи, соціального розвитку є нагородний чинник та інструментарій, які формуються на основі державної ідеологічної доктрини, політичної ситуації, стану соціально-економічного розвитку, кадрової політики держави в галузевій та територіальній сферах та наукова обґрунтованість управлінських рішень у цій специфічній царині. Нагородна політика як складова формування стратегії управління на перспективу, у повоєнний період в контексті вступу України до ЄС і НАТО є похідною від реалізованої загальної стратегії розвитку держави. Безпосереднім об'єктом нагородної справи в державному управлінні виступає, як правило, не лише кадровий потенціал державних органів влади, галузевих і територіальних секторів національної господарки, а і звичайно кадровий склад державної служби, органи місцевого самоврядування, і соціум.*

*Власне ці обставини обумовили доцільність формування організаційно-економічних механізмів управління нагородною діяльністю та з їх використанням необхідно здійснювати координацію і налагодження взаємозв'язків роботи державного сектору України, (маємо на увазі нагородного відділу офісу Президента), виконавчих органів держави та органів місцевого самоврядування, територіальних громад та громадських організацій у воєнних та повоєнних (на перспективу) обставинах, як у галузевому так і в територіальному секторах Національної економіки. У статті зроблено спробу визначити причини неефективності нагородної політики, на сучасному етапі, та запропоновано оновлену систему принципів нагородження та шляхи розв'язання цієї проблеми в умовах війни та у повоєнний період у контексті вступу нашої держави до НАТО та ЄС.*

*Таким чином, розробка науково обґрунтованої, зрозумілої і прозорої нагородної системи управління є нагальною потребою українського суспільства, найважливішою передумовою зміцнення держави посилення її оборонних позицій, відновлення Національної економіки та підготовки до вступу в ЄС та НАТО.*

*Ключові слова: нагородна справа, організація, управління, ЄС, НАТО, ідеологія, політика, стратегія, війна, повоєнний період, матеріальна і моральна зацікавленість, галузі, територія, держава.*

**Bohdan ANDRUSHKIV**

Terнопil National Technical University named after Ivan Pulyuy

**Olexandr CHEREP**

Zaporizhzhya National University,

**Nataliia KYRYCH, Olha POHAJDAK, Ostop BOIKO**

Terнопil National Technical University named after Ivan Pulyuy

## FEATURES OF THE ORGANIZATION AND MANAGEMENT OF AWARDS IN UKRAINE DURING THE WAR AND POST-WAR PERIODS

*The article examines the peculiarities of the development of the award case in the conditions of the war and in the post-war period. It has been studied that in the conditions of war, one of the important levers for raising the efficiency of the organization as production, social coexistence, defense work, social development is the reward factor and tools, which are formed on the basis of the state ideological doctrine, the political situation, the state of socio-economic development, and the personnel policy of the state in the sectoral and territorial spheres and the scientific validity of management decisions in this specific area. The reward policy as a component of the formation of the management strategy for the future, in the post-war period in the context of Ukraine's accession to the EU and NATO, is a derivative of the implemented general strategy of the state's development. As a rule, the direct object of the award case in the state administration is not only the personnel potential of state authorities, industry and territorial sectors of the national economy, but also, of course, the personnel of the civil service, local self-government bodies, and society.*

*Actually, these circumstances determined the expediency of the formation of organizational and economic mechanisms for the management of award activities, and with their use it is necessary to coordinate and establish relationships (the work of the public sector of Ukraine, we mean the award department of the President's office), executive bodies of the state and local self-government bodies, territorial communities and public organizations in war and post-war (for the future) circumstances, both in the industry and in the territorial sectors of the National Economy. The article attempts to determine the reasons for the ineffectiveness of reward policy, at the current stage, and proposes an updated system of reward principles and ways to solve this problem in the war and post-war period in the context of our country's accession to NATO and the EU.*

*The development of a scientifically based, clear and transparent reward management system is an urgent need of Ukrainian society, the most important prerequisite for strengthening the state, strengthening its defense positions, restoring the national economy and preparing for joining the EU and NATO.*

*Key words: award case, organization, management, EU, NATO, ideology, politics, strategy, war, post-war period, material and moral interest, industries, territory, state.*

### **Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями**

Наша держава на ранній стадії свого відродження переживає жахливу війну. Не дивлячись на високі мотиваційні моменти боротьби, з ворогом нагородний чинник у цьому процесі, відіграє не другорядну роль. Щоденно в горнилі війни народжуються Герої. Відважні воїни-українці протистоять агресору, захищають мирних жителів. В свою чергу суспільство, його члени самовіддано трудяться на виробництві, у полі, у сфері послуг і теж заслуговують на певні нагородні відзнаки. За визначенням нагорода, — щось, що видається, як заохочення за заслуги, відзнаки, в знак подяки за що-небудь. Існує інший крилатий вислів: «Премія – це радісна нагорода за безрадісну зарплату».

Як роздумує один з спів авторів статті [3], нагорода - це відчуття задоволення від успішного виконання певного завдання, досягнення мети ін. Релігія вважає нагородою: - любов. У майбутньому, коли свідомість людини визріє до рівня самопожертви за ради свого ближнього, категорія «нагорода» випаде із вжитку, а тим часом, нині вона потребує вивчення, удосконалення і використання для активізації людської діяльності, у сфері виробництва і оборони, відзначення кращих взірців людської праці.

Спеціаліст у нагородній сфері Тарас Тарасенко у своїх виступах в Інтернет виданнях відмічає, що будь-яка держава має свою систему нагород, які є атрибутами державності. В умовах війни державні нагороди крім заохочуючого чинника, стають ще й ефективною зброєю, яка сприяє досягненню нашої перемоги над ворогом. Не можна допустити такого, щоб державні нагороди видавалися хаотично і не справедливо. Відповідно до вимог часу нагородне законодавство має оновлюватися, а наявна система нагород — вдосконалюватися. Суспільство має знати, кому і за що дають ту чи іншу нагороду. Не повинно бути роздачі чергових почесних звань чи інших відзнак до чергового ювілею чи святкового заходу, бо це їх знецінює. Необхідно визначити науково обґрунтований підхід до системи нагороджень, критерії відбору «гідних її», обґрунтування і ухвалення відповідних рішень, кого нагородити, знову ж таки за що і т.д. Крім цього громадськість має знати і долучатися до організації цих процесів, сприяти їх реалізації.

За повідомленнями Інтернет видань, нагородні списки Президента України В.А. Зеленського, наприклад, до Дня Незалежності кожен раз нараховують сотні осіб.

Указ Президента – №593 – повідомляє про нагородження понад 240 волонтерів, журналістів, артистів, звичайних цивільних (які проявили себе в той чи інший спосіб). Окрім того, нагороди отримали голови МВС, МОЗ, Мінцифри, Мінінфраструктури, Мінреінтеграції та чиновники на ранг нижче – від представників регіонів до рядових співробітників офісу президента.

Другий указ – №594 – говорить про нагородження зарубіжних представників держав-партнерів, що допомагають нам в боротьбі з ворогом серед яких зокрема Бориса Джонсона орденом Свободи, лідерів іноземних держав, західних політиків, журналістів і селебретиз (Ентоні Блінкена, Джейкоба Саллівана, Саймона Шустера, Фаріда Закарію, Шона Пенна, Боно, Урсулу фон дер Ляен та інших).

І нарешті третій указ – №595 – відзначає високими відзнаками 23 серпня, до Дня Незалежності України знову ряд осіб. До речі Президент Володимир Зеленський підписав укази про присвоєння державних нагород (цікаво, що опублікували їх лише 29 серпня і дехто з нагороджених дізнавався про це просто з новин).

Аналогічна ситуація відбувається безпосередньо в галузях національної економіки. Мають свої нагородні нароби органи місцевого самоврядування. Велику роботу у цій царині проводять громадські організації, академічні формування. Великий досвід у цій царині набули Міжнародна Асоціація ділових кіл в Україні, НАН ВО України, МЛЮУКБ ім. св.Миколая, ін. Потрібно сказати, що у цій справі поряд з значними досягненнями є не мало спотворень, однак про це згодом.

Актуальність і своєчасність проблематики визначається особливим воєнним станом, що склався у державі та складнощами у нагородній справі, управлінні цим видом діяльності за умов суспільно-політичної ситуації та фінансово-економічної кризи. Необхідно сказати, що сьогодні пересічні громадяни України спостерігають окремі випадки поспішного призначення нагород, прийняття необґрунтованих управлінських рішень ін. Маємо на увазі неефективність адміністративно-територіальної та інших реформ під час війни, які, поки що, не спрацювали результативно. Тим часом нагороди завжди були і залишаються важливим чинником, який стимулював творчу працю, в значній мірі забезпечував стабільність у суспільстві,

ефективність економіки, посилював обороноздатність держави, ін. Нагородна справа є складовою всієї управлінської, оборонної, виробничої та гуманітарної діяльності і спрямована на кінцеві ефективні результати, адаптацію до екстремальних умов та відповідного удосконалення згідно з державними цілями, на сучасному етапі, завданнями органів самоврядування, а також з врахуванням галузевих, громадських та інших територіальних особливостей.

Власне ці та інші обставини обумовлюють актуальність та своєчасність даної статті.

### Аналіз досліджень та публікацій

Аналізуючи дослідження і публікації з означеної проблематики, слід зазначити, що нагородній справі зокрема у системі державного управління приділяли увагу такі відомі державні активісти як Сопов О.В., Царенко М.В., Цибань В.О., Тарасенко Т.П., Чмир М.В., науковці Авер'янов В.Б., Алексеев С.С., Баранов В.М., Батанов О.В., Біла-Тіунова Л.Р., Вінокуров В.А., Григор'єв В.А., Гринчишин В.А., Дьомін О.Л., Деднев О.В., Дуель В.М., Колодій А.М., Крусян А.Р., Малько А.В., Марчук В.М., Мелашенко В.Ф., Ніколаєва Л.В., Опришко В.Ф., Орзіх М.П., Пережняк Б.А., Погорілко В.Ф., Рабінович П.М., Савельєв Є.В., Селіванов А.О., Совгіря О.В., Сурілов О.В., Шаповал В.М., Шемшученко Ю.С., Федоренко В.Л., Фрицький О.Ф., Фрицький Ю.О., Халіпов В.Ф.; учених-істориків - Бурков В.Г., Бузало В.Й., Верьовкін В.В., Дмитренко В.М., Захаров В.А., Курас І.Ф., Мякушев С.Д., Потрашков С.В., Шепелев Л.Е.; дослідників-фалеристів - Болгов В.В., Дуров В.А., Кузнецов А.А., Куценко В.М., Можейко І.В., Мурашев Г.А., Спаський Й.Г., Улянич В.І., Чепак В.П., Чепак Г.Д., Яковлев Л.В. та ін. [8].

Особливий вклад у розвиток нагородної справи зробили Сопов Олександр Михайлович, громадський активіст, автор 10 знаків державних нагород України, більше 400 відомчих і муніципальних відзнак та Відкритої системи нагород, яка занесена до Реєстру національних рекордів. Заслужений працівник промисловості України. Тарасенко Тарас Петрович, народний депутат України 9-го скликання, голова підкомітету з прав людини Верховної Ради України. Чмир Микола Васильович, член Комісії державних нагород та геральдики, 2006 – 2012 рр. – заступник начальника Відділу військової символіки та геральдики Генерального штабу Збройних Сил України, кандидат історичних наук. Царенко Максим Володимирович, журналіст, член Українського геральдичного товариства, провідний фахівець з світової фалеристики, кавалер Зірки «За мужність» (№ 2) — єдиної української державної нагороди, в статуті якої написано: «За подвиг з ризиком для життя».

Названі державні діячі, громадські активісти та, учені – проаналізували основні проблеми формування нагородної політики знову ж таки в системі державної служби України. В їх наукових працях висвітлено наукові підходи до розуміння державної нагородної справи на сучасному етапі. Обґрунтовано цілі, принципи та мета державної нагородної політики. Тим часом згадані науковці залишили за полем зору питання реформ у цій царині у воєнний та повоєнний період.

Справді, незважаючи на певний досвід у сфері нагород, досконалість категорійного апарату, потребують розвитку окремі аспекти організації співпраці, налагодження взаємозв'язків у роботі державного сектору України (маємо на увазі нагородного відділу офісу Президента), виконавчих органів держави та органів місцевого самоврядування, територіальних громад та громадських організацій у воєнних та повоєнних (на перспективу) умовах у контексті формування організаційно-економічних механізмів впорядкування та активізації цієї роботи. В науковій літературі, ці питання, в окремих аспектах, не систематизовані, зустрічаються як допоміжні, при висвітленні нагородних проблем і вимагають системних наукових розробок і послужили підставою до формування мети та завдань даного дослідження.

### Формулювання цілей статті

Метою та завданнями нашої статті є висвітлення особливостей сучасного стану державної нагородної справи та пошук нових підходів до формування організаційно-економічних механізмів управління нагородною діяльністю. Координація і налагодження взаємозв'язків державного сектору України, виконавчих органів держави та органів місцевого самоврядування, територіальних громад та громадських організацій у воєнних та повоєнних обставинах, як у галузевому так і в територіальному секторах Національної економіки. Завданнями: визначити засади, принципи та концептуальні позиції державної нагородної політики, її місце і роль у державній діяльності, уточнити шляхи та засоби розв'язання конкретних нагородних проблем у воєнний та повоєнний період, знову ж таки, в державному, галузевому та територіальному розрізах при формуванні стратегій та науково-технічних програм ін. Адже допоки не складеться, справді, демократичної, соціально спрямованої, ефективної, ідеологічно обґрунтованої нагородної політики в системі державного управління, Україна матиме труднощі в реалізації стратегічних оборонних завдань, вступу в ЄС та НАТО та не скоро посіде гідне місце серед цивілізованих Європейських країн. У цьому сенсі, справді, нагородня політика в контексті державницької ідеології можуть стати індикатором цивілізованого розвитку суспільства.

### Виклад основного матеріалу

Отже, забезпечення державного управління нагородною політикою в умовах війни та в оборонній ситуації – це складний безперервний процес, який передбачає підвищення ефективності всієї системи управління. Як свідчить історична практика, 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. В загальному, постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими напрямками та практичними завданнями, їх результативність повинна передбачати вплив на активізацію радикальних змін у всіх сферах суспільного життя, шляхом залученням нагородного чинника, науково обґрунтованого реформування. 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 державною нагородною політикою в органах влади, та місцевого самоврядування в ідеологічному контексті, оскільки від цього залежить підтримка не лише професійності суспільно-корисної діяльності, а і патріотизму, успіх в реалізації в повній мірі, оборонної доктрини, здійснення соціально-економічної політики держави в галузевому та регіональному секторах та в цілому у перспективі на повоєнний період, - визначення основних шляхів удосконалення управління та ефективності державної нагородної політики, та вироблення відповідних рекомендацій вирішення згаданих проблем у мирний час.

Справді, сьогоднішній досвід вирішення нагородних питань демонструє багато прорахунків і вимагає невідкладного і комплексного їх розгляду, при тому не лише науковцями, а і політиками, громадськістю ін. Справа в тому, що правильне вирішення нагородних пропозицій це не лише зацікавленість, це правильна, обґрунтована стратегія демократичного розвитку держави, це кінець кінців активізація науково-технічного прогресу, стабільна економіка та спокій у суспільстві, перемога агресора та успіхи у мирному житті на далеку перспективу. Власне, з цих міркувань доцільне вивчення, як вітчизняного досвіду у цій царині так і здійснення елементарного порівняльного аналізу з аналогічними зарубіжними взірцями.

До речі поверхово проаналізувавши в Інтернет виданнях: «Три – без перебільшення, найдивовижніші – нагородні системи», можемо зробити певні висновки. Наприклад, Олександр Сопов, Максим Царенко (*Скорочений варіант статті надруковано 9 серпня 2016 р. у газеті Верховної Ради України "Голос України"*), відмічається, що в толерантних до України США, ані у галантних французів, ані у вимушено-війшовничому Ізраїлі немає ані «Почесних звань», «Іменної вогнепальної зброї», чисто «жіночих» орденів. Багато учених вважають, що такі відзнаки є рудиментами монархій та соцреалізму та їх необхідно позбутися й нам. [7]. Звичайно, якщо прагнемо вийти на рівень світових стандартів «фалеристичної демократії» такі заходи необхідно вживати. Тим часом у вітчизняній практиці, на даний час, існують чисто жіночі ордени ім. св. Анни, св. Софії ін., які є досить популярними у нашому суспільстві.

Наступним логічно обґрунтованим кроком має стати визнання і регламентація використання муніципальних та громадських відзнак як сегменту нагородної системи держави – якщо цього не зробили ні США, ні Франція, ні Ізраїль, то що заважає нам бути першими, заявляють автори статті? Ігнорувати наявний не державний за формою, але державницький за змістом фалеристичний масив далі не можливо!

Потрібно зауважити, що на місцях трансформаційні процеси породжують різноманітні їх трактування та курйозні випадки в практичній реалізації нагородної справи.

**Літературний відступ:** У публіцистичній книзі «Безтолковщина або лихо без розуму [4] у розділі 1.4. «Пошуки балансу у стосунках між суспільством і владою» с. 47-50., зазначено:

*Нещодавно на засіданні вченої ради ТНТУ відбулося нагородження професорсько-викладацького складу та студентів з нагоди Дня науки. У торжествах брали участь не лише вчена рада та ректорат університету у повному складі, а і керівник обласної військової адміністрації, голова міста, начальник департаменту освіти та науки облдержадміністрації ін. Такі події в житті закладу вищої освіти, трапляються не часто. Виконувався Славень України, були оплески ін.*

*Я теж був щасливий отримати, на цих заходах, чергову грамоту, - згадує автор статті. Збирався сказати при такій нагоді пару подячних слів. Про те, мій сусід по лаві, письменник, громадський діяч, заслужений діяч мистецтв України, член Національної Ліги українських композиторів, кандидат історичних наук, поет, бард, учений українознавець (за коректності не будемо називати прізвища), порадив, не займати часу, а написати про свої переживання в газету. Він знав мої думки і розповів випадок про свого знайомого, передовика виробництва, який теж отримував багато грамот, та обклеїв ними одне відоме у квартирі, маленьке приміщення, у якому гордо час від часу дозволяє собі посидіти (мабуть був байдужий до них). Більше толку з таких документів немає, - констатував він. Я хотів згадати про дітей, онуків, які будуть гордитися, але він сказав, що вони на них дивляться як на пострадянські, архаїчні пережитки. Керівники підприємств на грамоти теж уваги не звертають. Ігнорують їх і у пенсійному фонді і мабуть що у Цьому світі, - Олег Михайлович, (так назвемо цю відому людину) багатозначно показавши пальцем догори, - Апостол, святий Петро теж на них уваги не зверне.*

Звичайно для гарячої суперечки чи дискусії інцидент не значний, але для допису матеріал є.

У цьому зв'язку, черговий раз хочеться запитати політиків, владу і громадськість: Чи буде колись хоч якась градація цих документів та ціна першим загальним нагородам типу: «Грамота», «Диплом», «Подяка» ін. (Іх сьогодні часто використовують без супровідних положень і т.п.). Яким інструментарієм, можна забезпечити життя цим засобом зацікавленості у продуктивній праці чи у виграші? Чи ближчою до народу стає влада, яка роздає (нагороджує) такими відзнаками працюючих?

Справді, члени Академії соціального управління час від часу зустрічаються з громадянами краю та у рамках соціологічного опитування спілкуються, з цієї теми, з ветеранами держслужбовцями, працівниками органів місцевого самоврядування, господарниками, політиками та громадськими діячами. Успішно обмінюємося думками як з студентами, так і з своїми колишніми однокласниками, однокурсниками, працівниками, ще з радянських часів з якими працювали на виробництвах, у господарських органах. Причини для спілкування і зустрічей бувають різними, дні народження, святкування професійних свят, вирішення якихось інших побутових проблем. Дуже жаль, але багато з них уже відійшли в кращий світ. Окремі стали замкнутими, і як кажуть, «варяться у своєму соку», не виливаючи нікому гіркоту сучасного буття.

*Літературно-соціологічний відступ одного з авторів статті:* Нещодавно по телефону розмовляв з колишнім головою обласної ради, колишнім депутатом Верховної Ради України кількох скликань, наближеним до Державних Верхів, соратником активних будівничих нашої держави періоду 90-их років. Я деякий час працював його заступником в обласній раді. Поговоривши про те-се, автоматично запитав чи не сумує, чи не заходив він у будинок влади? (Зараз він у більшій мірі перебуває у Києві). Тим часом, обдумуючи відповідь на моє запитання, колишній голова, депутат, якось знітився та трохи помовчавши гірко повів. Якось хотілося зустрітись з керівництвом області, поспілкуватися про сьогоднішні проблеми, походити тими коридорами, якими бігав майже 10-ть років. Їм було б цікаво послухати мою думку. Колись навіть зібрався, пішов, але не впустили.

Я заціпенів.

- Як не впустили, а ви представились – запитав?

- Так, вахтери навіть там, щось з кимось, радились, а потім відмовили.

Невже сьогоднішні керівники забули хто формував фундамент української незалежності в Україні? Колишній керівник завжди турбувався щоб до людей ставились з увагою. Вислуховували конструктивні пропозиції, інформували про них особисто його.

Знаємо, - війна, але вона, як відомо робить одноплемінників дружнішими, співчутливішими. Звідки ж береться черствість? Справді, як би щось добре, а погане у найнеприглядніших формах (байдужість, черствість і т.д.) мають властивість ширитися з неймовірною швидкістю [4].

Тема безкінечна. Який вихід з ситуації? До поки не буде національної державницької ідеологічної доктрини, в Україні буде діяти ворожа ідеологія? Не буде поваги до старших, не буди шани до влади, не буде перспективи розвитку авторитетної, покладистої, відповідальної держави не буде ефективного управління. Чому про це ніхто з державників не хоче говорити? Якщо заговорить державна ідеологія, тоді навіть звичайна грамота, як свідоцтво визнання якихось заслуг індивідуума перед людьми стане пропуском у заклад, який його видав, тоді ним не будуть обклеювати відхожі місця. Він активно буде працювати на продуктивність праці, на нашу історію, кінець кінців на нашу пам'ять і державу.

Як відомо, кінцевою метою управління та реалізації нагородної політики на сучасному етапі є, насправді, створення згуртованої, відповідальної, високопродуктивної команди, здатної виконувати завдання відповідно до обставин, місії і стратегії організації. Президентська команда старається виправдати такі сподівання виборців. Роль нагородної справи (політики) особливо зростає в умовах війни. Нагородний чинник впливає на посилення кризових явищ в економіці. Ці обставини вимагають залучення до управлінських процесів всього суспільства політиків громадськість, духовенство і т.д. прийняття виважених обґрунтованих управлінських рішень у цій сфері. Сьогодні цю можливість, мабуть свідомо, проігноровано. В цих умовах актуальними стають питання не лише управління цими процесами, за актуальними право радикальними принципами: професіоналізм, патріотизм, порядність і т.п. 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 і обслуговуючого персоналу. В цих обставинах відповідними державними структурами повинні розроблятися обґрунтовані заходи, та організаційно-економічні механізми управління нагородною діяльністю, координація і налагодження взаємозв'язків (роботи державного сектору України, маємо на увазі нагородного відділу офісу Президента), виконавчих органів держави та органів місцевого самоврядування, територіальних громад та громадських організацій у воєнних та повоєнних (на перспективу) обставинах, як у галузевому так і в територіальному секторах Національної економіки. Такі кроки сприятимуть не лише ефективності оборонної роботи виробництва, а і збереженню кадрового потенціалу, стимулюванню діяльності персоналу щодо стабілізації суспільства, підвищення обороноздатності держави, виходу з багато чисельних криз, вироблення рекомендацій на активізацію вирішення цієї проблематики в умовах воєнного і повоєнного стану.

У процесі реформ, які тривають у нашій країні, в т.ч. і в управлінні нагородною роботою відбулося чимало змін, які відбуваються на досвіді отриманому шляхом проб і помилок, стають більш цілеспрямованішою, послідовнішою. Та все-таки є підстави стверджувати, що недоліки у функціонуванні цієї сфери є наслідком не лише війни та кризової кадрової ситуації, а і недосконалості управління цими процесами і переборюються вкрай повільно.

Як стверджують соціологічні опитування, недоліки управління нагородною діяльністю нині найкраще продемонстровано на усіх галузевих, територіальних, державних та самоврядних рівнях. Багато науковців, істориків, політичних і громадських діячів звинувачують у цьому власне управлінців і не лише у спаді виробництва, а і прорахунках державного соціально-економічного розвитку, зниження обороноздатності держави, гальмування економічних реформ, іншими матеріальними, енергетичними ін. втратами, загublеними шансами увійти в свій час у ЄС, НАТО та таким чином можливостями попередити війну з росією.

### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Отже, одним із центральних аспектів покращення управлінської діяльності в нагородній сфері в оборонних умовах та у повоєнний період є пошук нових напрямків її реформування, вироблення науково обгрунтованих рекомендацій у цій сфері суспільного життя. Перед усім запровадження сучасних інформаційних засобів і технологій менеджменту у цій сфері, що опрацьовані Європейською та світовою практикою. Забезпечення в т.ч. і нагородним інструментарієм висококваліфікованим, патріотичними, високосвідомими кадрами, що є головною умовою успішності реалізації оборонних заходів, управлінських реформ та сталий розвиток країни у повоєнний період. Формування організаційно-економічних механізмів управління розвитком та координація і налагодження взаємозв'язків роботи державного сектору України, виконавчих органів держави та органів місцевого самоврядування, територіальних громад та громадських організацій у воєнних та повоєнних обставинах, на перспективу, як у галузевому так і в територіальному секторах Національної економіки. Головним критерієм оцінки управління має бути його патріотизм, - усвідомлення відповідальності перед суспільством за прийняті рішення професіоналізм, здатність до постійного вдосконалення своїх знань і навичок. Одним з чинників активізації цієї роботи повинна стати нагородна справа. Результатом цього кроку повинні стати не лише підвищення ефективності оборонної діяльності, а і виробництва, розвиток сфери послуг, відродження інфраструктури, та в цілому державного управління.

Виходячи з вище викладеного, підвищення ефективності управління засобами реалізації державної нагородної політики може стати: посилення матеріальної і моральної зацікавленості у якісному виконанні професійних обов'язків в т.ч. перегляд і вдосконалення розподілу посадових обов'язків, подолання дублювання повноважень ін. У цій справі визначальну роль може відіграти впровадження відповідного 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 з урахуванням науково обгрунтованих теорій і концепцій, спрямованих на їх організаційну ідентифікацію та кінцеві ефективні результати діяльності.

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

У зв'язку з цим, 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., у якій передбачити окремий розділ з теми розвитку державної ідеології та нагородної справи.

Між тим, цілісна Наукова програма розвитку Державної ідеології та нагородної політики мають стати основою для визначення напрямів реалізації державної програми соціально-економічного розвитку відповідно до потреб економічного та соціального розвитку нашої держави у Європейських контекстах.

Останнім часом позитивною тенденцією у сфері нагородної політики в Україні є намагання спрямувати зусилля на духовне оновлення, та психологічне оздоровлення суспільства. 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 нагородної політики 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.

При висуванні до нагородження доцільно запровадити відповідні Кодекси працівника (відповідно до рангу, типу нагород ін.) який повинен враховувати висновки громадських, профспілкових та ін. організацій.

До речі, 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 бути: професійність і компетентність, справедливість і об'єктивність. Дуже важливим чинником реалізації нагородної політики, повинна бути відповідальність за кінцеві результати професійної діяльності.

### Література

1. Конституція України. Голос України. 1996. 27 лип. № 138.
2. Указ Президента України «Про вдосконалення нагородної справи в Україні». Із змінами, внесеними згідно з Указом Президента N 102/2008 від 06.02.2008.
3. Андрушків Б. Економічна мудрість в афористиці: (5000 крилатих фраз і висловів у коментарях та опонуванні у 2-ох томах: «Крилаті висловлювання» та «Говорять мудреці») Тернопіль. 2021. 464, 380 с.
4. Андрушків Б. Безтолковщина або лихо без розум. Тернопіль: Осадца Ю.В. 2023. 472 с.
5. Табачник Д. В. Нагороди України. Історія, факти, документи. (У трьох томах). Т. 3. К. 1996. 8 с. URL: [http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2029-12\\_2](http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2029-12_2)
6. Нагороди та відзнаки НАН України. Архівовано 23 листопада 2016 у Wayback Machine. URL: [http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2159-12\\_5](http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2159-12_5)
7. Цибань В. О. Нагороди Національної академії наук України. Архівовано 21 січня 2022 у Wayback Machine. 3 вид., переробл. і доповн. К.: КММ. 2018. 456 с.
8. Про затвердження Положення про відомчі заохочувальні відзнаки Міністерства освіти і науки України. Архівовано 5 січня 2014 у Wayback Machine.
9. Сопов О., Царенко М. Три – без перебільшення, найдивовижніші – нагородні системи (газета Верховної Ради України "Голос України") від 9 серпня 2016 р.
10. ЦДАВО України, ф. 5233, оп. 1, спр. 39, арк. 32. 6 URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2113-12>

### References

1. Konstytutsiia Ukrainy. [Constitution of Ukraine] Holos Ukrainy. (1996). 27 lip. № 138.
2. Ukaz Prezydenta Ukrainy «Pro vdoskonalennia nahorodnoi spravy v Ukraini». [Decree of the President of Ukraine «On the improvement of the award business in Ukraine»] Iz zminamy, vnesenymy zghidno z Ukazom Prezydenta N 102/2008 vid 06.02.2008.
3. Andrushkiv B. (2021) Ekonomichna mudrist v aforystytsi: (5000 krylattykh fraz i vysloviv u komentariakh ta oponuvanni u 2-okh tomakh: «Krylati vyslovliuvannia» ta «Hovoriat mudretsi») [Economic wisdom in aphorisms: (5000 proverbs and sayings in comments and opposition in 2 volumes: "Winged sayings" and "Speaking wise men")] Ternopil. 464, 380 p.
4. Andrushkiv B. Beztolkovshchyna abo lykho bez rozum. [Absurdity or disaster without sense] Ternopil: Osadtsa Yu.V. 2023. 472 p.
5. Tabachnyk D. V. (1996) Nahorody Ukrainy. Istoriia, fakty, dokumenty. (U trokh tomakh). [Awards of Ukraine. History, facts, documents. (In three volumes)] T. 3. K. 8 p. URL: [http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2029-12\\_2\\_6](http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2029-12_2_6)
6. Nahorody ta vidznaky NAN Ukrainy. [Awards and honors of the National Academy of Sciences of Ukraine] Arkhivovano 23 lystopada 2016 u Wayback Machine. URL: [http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2159-12\\_5](http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2159-12_5)
7. Tsyban V. O. (2018) Nahorody Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy. [Awards of the National Academy of Sciences of Ukraine] Arkhivovano 21 sichnia 2022 u Wayback Machine. 3 vyd., pererobl. i dopovn. K.: KMM. 456 p.
8. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro vidomchi zaokhochuvalni vidznaky Ministerstva osvity i nauky Ukrainy. [On the approval of the Regulation on departmental incentive awards of the Ministry of Education and Science of Ukraine] Arkhivovano 5 sichnia 2014 u Wayback Machine.
9. Sopov O., Tsarenko M. Try – bez perebilshennia, naidyvovyzhnishi – nahorodni systemy [Three - without exaggeration, the most amazing - reward systems] (gazeta Verkhovnoi Rady Ukrainy "Holos Ukrainy") vid 9 serpnia 2016 r.
10. TsDAVO Ukrainy, f. 5233, op. 1, spr. 39, ark. 32. 6 URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2113-12>