

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління
та національної безпеки
Кафедра економічної теорії,
інтелектуальної власності та публічного
управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ПУГАЧ АЛЬОНА ГЕННАДІЇВНА
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК: 351.77.614
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КРИЗ ТА
НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ: КОНЦЕПЦІЇ, СТРАТЕГІЇ
ТА ІНСТРУМЕНТИ
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня _____ магістр
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

А. Г. ПУГАЧ
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
СИМОНЕНКО Леся Іванівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

кандидат економічних наук, професор
(науковий ступінь, вчене звання)

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління
за результатами попереднього захисту: **ПУГАЧ Альону Геннадіївну** допущено до захисту.

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № _____ від «_____» грудня 2024 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Валентина ЯКОБЧУК
(власне ім'я, прізвище)

«_____» грудня 2024 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти **ПУГАЧ Альона Геннадіївна** захистила
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:
сума балів за 100-бальною шкалою _____
за національною шкалою _____

Секретар ЕК

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Анастасія ПРУТ
(власне ім'я, прізвище)

АНОТАЦІЯ

ПУГАЧ А. Г.. Публічне управління в умовах криз та надзвичайних ситуацій: концепції, стратегії та інструменти. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування. – Поліський національний університет, Житомир, 2024.

Кваліфікаційна робота присвячена аналізу концепцій, стратегій та інструментів публічного управління в умовах криз і надзвичайних ситуацій. Особлива увага приділена розвитку механізмів антикризового управління на регіональному рівні з урахуванням сучасних викликів, таких як пандемія, енергетичні кризи, воєнні дії тощо. У роботі обґрунтовано значення стратегічного мислення у формуванні механізмів антикризового управління, розроблено пропозиції щодо адаптації проєктного підходу в умовах обмежених ресурсів та високої невизначеності.

У дослідженні враховано вплив інституційного середовища на ефективність реалізації антикризових заходів. Проведено оцінку існуючих стратегій та інструментів публічного управління з використанням економіко-математичних методів, які дозволяють виявити недоліки та розробити рекомендації для підвищення ефективності. Запропоновано модель комплексного антикризового управління, що інтегрує соціальні, економічні, екологічні та інформаційно-технологічні аспекти.

Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення механізмів публічного управління в умовах кризових ситуацій, сприяючи стабільному соціально-економічному розвитку регіонів. Практичні рекомендації мають важливе значення для органів державної влади, місцевого самоврядування та науковців, які займаються проблематикою антикризового управління.

Ключові слова: публічне управління, антикризове управління, криза, надзвичайні ситуації, регіональний розвиток, стратегічне мислення, проєктний підхід, інституційне середовище, економіко-математичні методи, стабільний розвиток.

SUMMARY

Puhach A. Public administration in crises and emergencies: concepts, strategies, and tools.. Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 281 «Public management and administration» – Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

The thesis focuses on analyzing concepts, strategies, and tools of public administration in crises and emergencies. Particular attention is given to developing crisis management mechanisms at the regional level, considering modern challenges such as pandemics, energy crises, and military conflicts. The study substantiates the importance of strategic thinking in forming crisis management mechanisms and proposes recommendations for adapting a project-based approach under conditions of limited resources and high uncertainty.

The study examines the impact of the institutional environment on the effectiveness of crisis management measures. Existing strategies and tools of public administration are evaluated using economic-mathematical methods, which reveal weaknesses and allow the development of recommendations to enhance effectiveness. A comprehensive crisis management model integrating social, economic, ecological, and information-technological aspects is proposed.

The findings can be applied to improve public administration mechanisms in crises, fostering stable socio-economic development of regions. The practical recommendations are valuable for government authorities, local self-government, and researchers working in the field of crisis management.

Keywords: public administration, crisis management, crisis, emergencies, regional development, strategic thinking, project-based approach, institutional environment, economic-mathematical methods, sustainable development.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КРИЗОВИХ ТА НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	8
1.1. Методологія дослідження публічного управління на і в умовах кризи і нестабільності	8
1.2. Понятійно-категоріальний апарат механізмів публічного управління в умовах криз	13
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КРИЗ ТА НЕСТАБІЛЬНОСТІ	20
2.1. Аналіз ефективності публічного управління в умовах криз на регіональному рівні	20
2.2. Оцінка механізмів публічного управління регіональним розвитком в умовах криз	24
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	30
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КРИЗИ ТА НЕСТАБІЛЬНОСТІ	32
3.1. Формування механізмів публічного управління в умовах кризи і нестабільності з врахуванням особливостей регіону	32
3.2. Практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів публічного управління кризами на регіональному рівні в періоди криз і нестабільності	40
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	47
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	59

ВСТУП

Актуальність дослідження відзначається об'єктивним характером системних та постійних змін в Україні, демократичним характером соціальних перетворень, які потребують проведення низки реформ та спеціальних програм у пріоритетних галузях розвитку держави. Водночас будь-які реформи приречені на провал, якщо не враховувати кризовий характер нинішньої соціально-економічної та політичної ситуації в Україні. Це вимагає розробки антикризових технологій, спрямованих на усунення першопричин кризових явищ в системі публічного управління і в суспільстві в цілому, на основі поліпшення взаємодії громадянського суспільства, уряду і бізнесу, при цьому кожна сторона має свою власну область відповідальності. Тому найбільш актуальною проблемою в даний час є розробка і впровадження ефективного публічного механізму управління соціально-економічними процесами в умовах кризи з урахуванням ресурсних обмежень, що дозволяє використовувати проєктний підхід.

Ми наголошуємо на важливості обраної теми дослідження та наголошуємо, що реформи можуть бути успішними тільки в тому випадку, якщо вони здійснюються комплексно, так що перетворення в одній галузі, наприклад економічній, призводять до перетворень у соціальній і, отже, політичній сфері, і навпаки. Держава приречена на кризи без вироблення певної картини майбутнього, а також стратегічної моделі поведінки суспільства. Тому розробка механізму антикризового управління соціально-економічними процесами на місцевому рівні на основі проєктного підходу вже втягується в практику. Простота інтеграції методології проєкту в загальну діяльність з антикризового управління в першу чергу пов'язана з необхідністю прийняття складних управлінських рішень в умовах обмежених фінансових ресурсів, невизначеності і високих ризиків.

Проблеми публічного управління в умовах криз вивчалися багатьма вітчизняними і зарубіжними вченими в області економіки, публічного

управління, права і антикризового управління, а саме : Драгомирецька Н., Борщевський В, Пахомова Т., Якобчук В, Якубовський О.; наукові роботи з проблем антикризового управління соціально-економічними інститутами і системами: Василенко В., Шершньова З., Глазьев С., Легоненко Л.; антикризове управління в регіоні Казарян К., а також державний антикризовий департамент: Корженко В., Мельниченко О., Мільтюхова Н., Миронова Н. та ін.

Метою наукового дослідження є розробка теоретичних і практичних основ удосконалення механізмів публічного управління в умовах криз і нестабільності, з акцентом на адаптацію проєктного підходу та врахування особливостей регіонального розвитку.

З метою досягнення поставленої мети поставлено наступні завдання:

- дослідити теоретичні та методологічні основи публічного управління в кризових та надзвичайних ситуаціях;
- проаналізувати механізми публічного управління в умовах криз та нестабільності;
- пропонувати напрями вдосконалення механізмів публічного управління в умовах кризи та нестабільності.

Об'єктом дослідження механізми публічного управління в умовах криз і надзвичайних ситуацій.

Предмет дослідження: процеси та інструменти формування і реалізації стратегій антикризового управління на регіональному рівні.

Методи наукового дослідження: аналіз літературних джерел (вивчення теоретичних основ публічного управління); системний підхід (оцінки ефективності існуючих механізмів антикризового управління); економіко-математичні методи (прогнозування та оцінки наслідків антикризових заходів); порівняльний аналіз (дослідження міжнародного досвіду); SWOT-аналіз – для визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз у публічному управлінні.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. За темою дослідження опубліковано три тези в збірниках науково-практичних конференцій

Поліського національного університету.

Елементи наукової новизни: удосконалено теоретичні засади формування антикризових механізмів публічного управління. Запропоновано інтеграцію проєктного підходу у стратегічне планування регіонального розвитку. Розроблено модель комплексного антикризового управління з акцентом на багатофакторний аналіз. Визначено критерії ефективності антикризового управління на регіональному рівні.

Практичне значення дослідження: результати роботи можуть бути використані органами державної влади та місцевого самоврядування для вдосконалення стратегій і механізмів антикризового управління. Вони також сприятимуть підвищенню ефективності регіонального розвитку та стабільності соціально-економічних систем

Структура та обсяг дослідження. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Повний обсяг роботи складає 48 сторінок, список використаних джерел налічує 59 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КРИЗОВИХ ТА НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

1.1. Методологія дослідження публічного управління на і в умовах кризи і нестабільності

В останні десятиліття термін «криза» набув значення основної категорії в області публічного управління. Перед керівниками держави завжди стояло завдання запобігти і мінімізувати кризові фактори і вивести країну з кризи з мінімальними втратами. Поняття «виклик» не менш актуальне і сьогодні: чиновники різних рівнів управління щодня стикаються з необхідністю адекватно і своєчасно реагувати на виклики, щоб не допустити їх потрапляння в кризові явища. Невирішені проблеми і кризи вже давно загрожують ефективному розвитку країни, її регіонів і всіх державних суб'єктів. Тому публічне управління, так зване антикризове стало дуже актуальним в умовах загострення регіональних викликів, нестабільності та кризових явищ [14].

Термін «антикризове управління» міцно увійшов в науковий лексикон фахівців в різних областях – економічних, юридичних і соціальних науках, тому його значення набуває особливого значення в залежності від сфери застосування, соціально-економічних умов і процесів у відповідних сферах життя суспільства. В цілому, інструменти антикризового управління використовуються для забезпечення стабільності і рівноваги в розвитку соціальних систем. Кілька визначень цього поняття можна знайти в науковій літературі. Неоднозначність в розумінні антикризового менеджменту обумовлена особливостями розвитку систем на різних етапах їх життєвого циклу і заходами, застосовуваними в даній ситуації [20].

Спочатку антикризове управління визначалося як управління виключно напередодні банкрутства господарюючого суб'єкта, тобто це була реакція на обставини, при яких виникла кризова ситуація. Згодом антикризове управління

стало розумітися як скоординовані дії, спрямовані на запобігання кризи, зниження його серйозності і усунення негативних наслідків. Подальше розширення концепції включало додаткові функції прогнозування та запобігання криз. Наше сучасне антикризове управління передбачає не тільки заходи з подолання кризи, але, перш за все, її запобігання. Тобто система антикризового управління повинна складатися з трьох елементів: реалізація заходів з подолання кризи; запобігання криз; прогнозування криз [13].

Мета антикризового управління – мінімізувати вплив кризових факторів і забезпечити ефективний розвиток. Мета досягається шляхом виконання п'яти основних завдань [14]:

1. Прогнозування докризових умов, тобто своєчасне виявлення окремих складових майбутньої кризи ще до того, як він придбає системну спрямованість і надасть руйнівний вплив на конкретну організацію або галузь.

2. Економічне обґрунтування антикризової програми, що полягає у виробленні найбільш підходящої програми управлінської діяльності з метою запобігання подальшого розвитку кризи. Як правило, така програма складається на основі порівняльної оцінки різних сценаріїв розвитку кризової ситуації.

3. Визначення інструментів і методів управління для подолання кризових явищ, які полягають у виборі найбільш підходящих інструментів управління, здатних забезпечити ефективний і надійний результат подолання причин кризи і нівелювання його негативних наслідків.

4. Диференціація методів управління, спрямована на всебічну оцінку кризової ситуації і розробку відповідних управлінських рішень, також враховує формування інноваційних стратегій подолання кризи і запобігання його майбутніх проявів.

5. Проведення відбору серед співробітників, який орієнтований на ротацію команд, враховуючи завдання, які співробітники будуть вирішувати в кризових умовах, і розглядаючи причини і способи подолання пов'язаних з ними конфліктів [30].

Управління антикризовим станом також розуміється не тільки як

управління в умовах поточної кризи або управління, спрямоване на виведення держави з кризи, а й на прогнозування, виявлення і запобігання внутрішніх і зовнішніх загроз стабільності (безпеки) держави та її регіони. Метою таких заходів може бути не тільки уповільнення розвитку кризи, а й прискорення її розвитку, якщо наслідки реалізації кризи призведуть до якісної модернізації системи.

Державна антикризова політика – це «напрямок діяльності органів влади з розробки та реалізації комплексу заходів, спрямованих на попередження та запобігання криз, а також мінімізацію негативних наслідків у разі їх виникнення та забезпечення поступового переходу до економічного розвитку» [15]. Центральні органи влади реалізують антикризову політику держави за допомогою розробки, реалізації та внесення змін до законодавчих актів (закони, стратегії, концепції, вчення, конкретні програми розвитку різних сфер і галузей (промисловість, сільське господарство, паливно-енергетичний комплекс і т.д.) та регіональні програми) для регулювання відносин у соціально-економічній, екологічній, політичній та інших сферах. Для боротьби з кризою використовуються наступні політичні інструменти: державне прогнозування, макроекономічні дослідження, планування, вдосконалення статистичної звітності для надійної оцінки реальної ситуації, механізми використання важелів, контрольно-інспекційна діяльність, (не тільки на рівні сприйняття подій), податки, а й надання податкових відрахувань), реалізація цієї політики передбачає участь державних адміністративних структур усіх рівнів та органів місцевого самоврядування.

Антикризовий менеджмент при визначенні заходів щодо вирішення регіональних викликів передбачає застосування інших принципів, методів, інструментів і методик системи антикризового менеджменту для вирішення регіональних викликів з метою мінімізації їх впливу на соціально-економічний розвиток регіону та запобігання криз. Метою антикризового управління в рамках реагування на регіональні виклики є регіональні соціально-економічні системи, що постійно або регулярно стикаються з кризовими викликами і

факторами і які вимагають впливу державного управління з боку центральних і регіональних влад [37].

Тема антикризового управління в контексті реагування на регіональні виклики збігається з темою антикризового управління в регіоні: це методи прийняття управлінських рішень для адаптації до викликів епохи шляхом розвитку відповідних внутрішніх можливостей для захисту сучасних регіональних інтересів і потенційні загрози [17].

Антикризове управління починається, коли звичайна система управління виходить з ладу і стає неефективною [18], тобто нездатною ефективно реагувати на виклики, з якими вона стикається. Василенко В., вітчизняний дослідник додає, що управління соціально-економічною системою завжди в певній мірі носить антикризовий характеру [19]. Якщо взяти до уваги той факт, що всі соціально-економічні системи проходять певні фази циклічного розвитку (відновлення, стабілізація, уповільнення (криза), руйнування (або реактивація)), завжди існує ризик кризи. Надзвичайно складно точно передбачити тривалість тієї чи іншої фази. Система відтворюється тимчасовими факторами, які виникають і які в кінцевому підсумку зруйнують її. Отже, антикризове управління має свої завдання не тільки на стадії кризи, а й на стадії зростання і зрілості. Крім того, антикризове управління вимагає більш високих фінансових, ресурсних та інтелектуальних витрат, ніж інші форми управління.

Отже, на кожному етапі функціонування соціальної системи існує ймовірність виникнення кризи, яка може відхилятися від нормального розвитку: етап становлення – загострення протиріч між підсистемами і їх елементами; етап відновлення – нестача необхідного персоналу або недостатнє виконання завдань, нестача ресурсів, пізніе прибуття; етап стабілізації – нестача ресурсів; етап гальмування – стан невизначеності; депресивний етап – негативні зміни, що вимагають змін для поліпшення ситуації або усунення системи [20].

Концепція еволюційного менеджменту заснована на тому, що кризу не можна «зупинити», оскільки вона виникає еволюційним шляхом на основі

об'єктивних кризових факторів. З цієї причини, з точки зору еволюціоністів, пріоритетним напрямком антикризового управління є усунення застарілих технологій і структур, які пережили свій час і замінені новими, більш сучасними, футуристичними і орієнтованими на економічний розвиток технологіями. Дана концепція розглядає антикризове управління як набір інструментів, що дозволяють своєчасно повідомляти про майбутній етап кризових перетворень і розробляти новий курс розвитку [21].

Складність проблеми стратегії та тактики антикризового управління полягає в тому, що, з одного боку, стратегічні рішення щодо запобігання криз повинні прийматися і реалізовуватися на ранніх етапах управління, коли процес антикризового керівництва ще не набув кумулятивного напрямку і, отже, незворотній з іншого боку, рішення, прийняті на ранніх стадіях, базуються на поганому прогресі [22].

Справжній масштаб кризи і завдану їм шкоду можна зрозуміти тільки після її завершення, коли сталася негативна ситуація, а не коли її вдалося уникнути і успішно запобігти. Залежно від етапів кризового циклу використовуються різні типи антикризового управління:

- реактивний (екстрений) – проводиться на стадії гострої кризи шляхом виявлення причинно-наслідкових зв'язків, які призвели до виникнення кризи, а також розробки та реалізації Плану дій з відновлення оптимального стану та усунення негативних наслідків;

- превентивний (попереджувальний): використовується з метою запобігання криз, оцінки ймовірності і наслідків можливих криз, розробки і реалізації превентивної антикризової стратегії.

Для тлумачення сутності загального антикризового менеджменту пропонується виділити наступні підвиди: докризове управління, що виконується для своєчасного виявлення та вирішення проблем (прийняття рішень) з метою запобігання кризи; антикризове управління, яке визначає стабільність нестабільних держав і підтримання керованих систем; управління процесами виходу з кризи, реалізованими для мінімізації втрат і втрачених

можливостей при виході з кризи [27].

Нестабільність і незрозуміння проблем створюють протиріччя, з іншого боку, відсутність проблем і кризових явищ свідчить про оптимальне функціонування системи. Отже, система державного антикризового управління повинна вирішувати протиріччя, що виникають при завоюванні старого і нового. Процес вирішення конфліктів вимагає компромісів з урахуванням ресурсних і часових обмежень. Для вирішення регіональних проблем необхідно розробити стратегії антикризового реагування для кожного регіону.

1.2. Понятійно-категоріальний апарат механізмів публічного управління в умовах криз

Варто проаналізувати значення основних категорій, щоб розкрити зміст сенсу дослідження. Криза як наукова категорія є багатофакторною і по-різному визначається в наукових галузях, де вона широко використовується. Термін «криза» походить від грецького слова «krisis», що означає «прийняття рішення щодо проблеми чи рішення в сумнівній ситуації» [53].

Це також може означати «піти і вирішити конфлікти». У цьому сенсі цей термін часто використовується в гіппократівській та медичній практиці, де його трактують як вирішальний етап у розвитку захворювання. У цьому сенсі показаний напад, коли захворювання посилюється, переходить в інше захворювання або навіть закінчується летальним результатом. Так, Козеллеком Р. коротко сформулював визначення: криза – це «ледь вловимий поворотний момент, рішення якого є смерть або життя» [23].

Класична економічна категорія «криза» відноситься до небажаної та драматичної фази економічної системи. Каталізатором кризових процесів є негативні коливання і явища, що відбуваються в соціально-економічному житті суспільства.

Представники класичної школи характеризують кризу по-різному. Так,

Дж. Ст. Міль поняття «криза» визначив, як «... коли в поглядах вносяться суттєві зміни» Це визначення означає, що це період, протягом якого відбувається відродження або реструктурування системи [45]. Дж.М. Кейнс описав кризу як «катастрофічне скорочення інвестицій, зниження економічної активності та масові звільнення робітників» [2].

Сучасні вчені неокласичної економічної школи (Дж. Дьюзенбері та Дж. Хікс), що характерною рисою кризи є частота його виникнення. «Кризи» – це результат випадкових дій, мотивів або потрясінь в економічній системі, які викликають дисбаланси у фінансово-економічних відносинах учасників економічних процесів» [4]. За словами Ф. Мерсера, економічна криза визначається як «небажаний стан економічних відносин, при якому страждає критичне становище великих груп населення і секторів економіки» [6].

Криза – це етап перебудови системи, перехід на нову якість. Це неминучий етап оновлення. Криза – це конкретне історичне явище, яке розвивається разом з цивілізацією. Разом з цивілізацією розвиваються екологічні, політичні, релігійні, ментальні та інші кризи, які зберігають дати цього періоду. Криза виявляє приховані конфлікти та дисбаланси. Яскравим прикладом кризи є революція. Його можна розглядати як явище, економічний фактор, політичну, соціальну та економічну категорію. Економічна криза проявляється в порушенні балансу між попитом і пропозицією товарів і послуг. У конкурентній економіці під час кризи існує велика кількість економічних власників. Криза може призвести до оновлення ідеологічних, політичних, елітарних умов тощо.

Таким чином, категорія «криза» відноситься до моменту розвитку соціальної системи, коли можливий перехід в нову якість, і ця можливість призводить до того, що система досягає певної зрілості і гостроти. В рамках цього розуміння сутності криз ми представляємо два визначення криз, які розкривають розуміння механізму розвитку соціальних криз. З точки зору характеристики системного підходу, «криза» – це найбільше загострення протиріч між складом елементів системи і її структурою, в якій мірі структура

стає перешкодою для розвитку системи в цілому, надаючи при цьому можливість пройти через кризу в якісно новому стані.

Ідея антикризової поведінки в корені суперечлива. Якщо криза – це розрядка екстремальної ситуації і момент саморегуляції, то антикризове управління означає нейтралізацію цієї розрядки і, отже, виключення процесу саморегуляції. Крайній стан соціальної системи – це важке випробування для випробовуваних, які перебувають у кризовій ситуації. Як і економічний механізм, сутності, що породжують початкові економічні явища, запускають механізм виникнення кризової ситуації. Під впливом цих вихідних явищ починається процес послідовності ряду взаємопов'язаних економічних явищ в певній послідовності, в кінці якої починається останнє явище – кризова ситуація [37].

Таким чином, метою антикризового менеджменту є розробка і реалізація заходів, спрямованих в першу чергу на нейтралізацію найбільш небезпечних факторів, які інтенсивно впливають на кінцеве явище і провокують кризу. Складність проблеми стратегії та тактики антикризового управління полягає в тому, що, з одного боку, стратегічні рішення, спрямовані на запобігання кризи, повинні прийматися і реалізовуватися на початкових етапах управління, коли процес антикризового управління ще не набув серйозного характеру з іншого боку, кумулятивні і, отже, не прийняті на ранній стадії рішення засновані на слабких і, отже, не завжди надійних сигналах про виникнення несприятливих тенденцій.

Тактичні рішення, на відміну від стратегічних, приймаються з врахуванням більш повної і точної інформації, що відображає поточний стан системи. Однак для радикальної реструктуризації діяльності системи, щоб уникнути кризи залишається мало або зовсім немає часу. Отже, в даному випадку мова йде про екстрені заходи щодо запобігання кризи, які все ще можуть бути реалізовані в короткі терміни, або про заходи щодо подолання кризи, який вже стався.

Таким чином, кризи можна прогнозувати, прискорювати, долати,

відкладати і пом'якшувати; кризи можуть і повинні бути підготовлені до них; антикризове управління вимагає спеціальних підходів, спеціальних знань, досвіду і майстерності; кризовими ситуаціями можна управляти певною мірою; антикризове управління – це те, до чого потрібно прагнути та здатне прискорити їх і мінімізувати наслідки.

У зв'язку з трактуванням сутності загального антикризового менеджменту пропонується виділити наступні підтипи: 1) докризове управління, яке здійснюється з метою виявлення проблем та їх своєчасного вирішення (прийняття рішень) для запобігання криз; 2) антикризовий менеджмент у умовах кризи, з метою визначення стабілізації нестійких станів та збереження керованої системи; 3) управління процесами з метою виходу з кризи, що направлене на мінімізацію витрат і втрачених можливостей протягом виведення з кризи.

Тлумачення терміна «механізм» також неоднозначно. Таким чином, Словник іноземних слів надає цьому поняттю наступний сенс: «механізм» – це сукупність проміжних станів або процесів будь-якого явища. В іншому словнику механізм управління розглядається як сукупність пристроїв, методів, прийомів, взаємодії двох підсистем соціальної організації – тієї яка керує і та якою керують [29].

Механізм управління, з точки зору соціального менеджменту, складається із сукупності цілей, принципів, прийомів, методів, форм і стимулів управління, взаємний вплив яких забезпечує найбільш ефективний розвиток соціальних груп, організацій та суспільства в цілому. Якісний рівень механізму управління і ступінь відповідності законам соціального розвитку і управління залежать в першу чергу від професіоналізму управлінського персоналу.

Основні компоненти антикризового механізму публічного управління: 1) створення державної системи стратегічного та антикризового управління на національному, регіональному та місцевому рівнях; 2) розробити та впровадити систему контролю якості як для зовнішнього, так і для внутрішнього середовища; 3) активна нормативна політика; 4) податкова політика, відповідна

ситуації в області розвитку; 5) комплексна і системна нормативно-правова база держави; 6) ефективне управління енергетичними і земельними ресурсами; 7) соціально-економічна політика, яка спрямована на підвищення якості життя громадян; 8) збалансована інформаційна політика; 9) при розробці організаційної структури системи публічного управління слід враховувати об'єктивні тенденції до відчуження, засновані на різноманітності інтересів громадян і посадових осіб; 10) створення такої системи комунікації між системою управління і громадянами, при якій відповідні структури і фахівці можуть роз'яснювати громадянам цілі і методи конкретної політики, аргументувати характер і зміст своєї діяльності в умовах, в яких вони вимушені діяти і приймати рішення; 11) визнання існування стереотипів сприйняття влади: суспільно-політичні цілі держави фрагментовані і закріплені в завданнях державних інститутів, тобто ці інститути та їх функціональні повноваження покладені на посадових осіб, для яких розподіл і перерозподіл державних ресурсів є монопольною функцією держави; 12) державні службовці розуміють, що їх поведінка схожа на «власники» уряду, а не його представники, провокують конфлікти і кризи; 13) необхідність того, щоб менеджери виконували свої обов'язки щодо прийняття управлінських рішень в системі публічного управління; 14) знання гнучких соціально-психологічних методів запобігання криз і управління ними; 15) створення програм управління конфліктами соціальної політики [18].

Таким чином, антикризовий механізм в системі публічного управління складається з комплексу принципів, законів і процедур, що забезпечують прийняття і реалізацію управлінських рішень щодо прогнозування ризику виникнення кризи, аналізу його симптомів, вжиття заходів щодо зниження негативного впливу на ситуацію криза і використання його факторів для антикризового управління в першу чергу визначаються людським фактором. Успіх в антикризовому управлінні пов'язаний з періодичними знаннями циклічного розвитку соціально-економічних систем.

Основними напрямками вдосконалення сучасної моделі антикризового

публічного управління є розробка нових принципів взаємозв'язку економіки і політики, пошук нових механізмів поєднання законів ринкової економіки зі зростаючою потребою в турботі, відмова від метафізичного розуміння проблеми, принцип рівності в якості моделі важливе місце повинен займати постійний моніторинг діяльності державних органів як з точки зору ефективності, так і з точки зору законності. У той же час недостатньо обмежуватися внутрішнім контролем всередині самого керівництва або зовнішнім контролем. Необхідно поширити парламентський контроль на весь спектр діяльності держави, незалежно від того, чи здійснюється управління прямо або побічно створюваними ним установами та організаціями. Народні представники мають повне право розглядати державні кошти та діяльність державних служб, якими вони керують. Демократичні принципи вимагають не тільки контролю за ключовими політичними рішеннями, а й вивчення повсякденної діяльності керівництва. Складні теоретичні та практичні проблеми впливають з необхідності адаптації сучасної моделі публічного управління до сучасних тенденцій світової глобальної.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Було продемонстровано важливість антикризового управління як ключової складової публічного управління, особливо в умовах сучасних викликів і нестабільності. Еволюція підходів до антикризового управління засвідчує перехід від реактивних заходів до превентивних стратегій, які передбачають прогнозування кризових явищ і запобігання їх впливу на соціально-економічні системи. Основні принципи антикризового управління включають раннє виявлення кризових сигналів, розробку інструментів управління та мінімізацію втрат через своєчасне реагування на кризи.

Проаналізовані поняття «криза», «антикризове управління» та «механізм управління» дозволяють уточнити підходи до розробки системи антикризового

публічного управління. Криза розглядається як переломний момент у розвитку соціальної системи, що може привести як до її оновлення, так і до дестабілізації. Основні компоненти антикризового механізму включають створення державної системи стратегічного управління, розробку ефективної інформаційної політики та запровадження інструментів для стабілізації соціально-економічних умов.

Для ефективного функціонування сучасної моделі антикризового управління необхідно удосконалювати взаємозв'язок економічних і політичних механізмів, посилювати моніторинг діяльності державних органів та забезпечувати прозорість і підзвітність управлінських рішень. Важливим напрямом є адаптація до сучасних глобальних тенденцій через інноваційні підходи, які враховують циклічність кризових явищ і можливість використання кризових факторів як засобу для модернізації соціально-економічних систем.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КРИЗ ТА НЕСТАБІЛЬНОСТІ

2.1. Аналіз ефективності публічного управління в умовах криз на регіональному рівні

Важливими функціональними характеристиками концепції економічної кризи є поєднання загроз і несприятливих умов для соціально-економічного розвитку регіону. Проявами кризи є незбалансованість розвитку регіону, інфляційні процеси, зниження інвестиційної привабливості регіону, зростання цін на товари і послуги для населення, високий рівень безробіття, нестабільний розвиток соціально-економічної системи, незадоволеність інтересів виробників продуктів, структурний дисбаланс економічної системи, економічна нестабільність.

Ефективність механізму антикризового управління аналізується шляхом моніторингу показників соціально-економічного розвитку регіону з метою визначення масштабів кризових процесів. Відібрані показники економічної кризи в регіоні повинні всебічно відображати особливості соціально-економічного розвитку і навколишнього середовища.

Показники та їх порогові значення формуються за наступними принципами [1]: методологія, згідно з якою зміна значення кожного компонента кризового або економічного показника впливає на зміну загальної оцінки масштабів економічної кризи в цілому; складність, тобто охоплення всіх важливих компонентів і показників у разі кризи, при цьому кожен показник характеризується впливом будь-якого фактора або його комбінації на стан системи; ієрархія, тобто класифікація показників за значенням, від загальних до часткових (перша група містить уніфіковані показники, які є інтегральною і повною характеристикою економічної кризи в регіоні, друга складається з показників, які доповнюють загальні показники, засновані на впливі на стан

системи); адекватність, що забезпечує створення мінімального набору показників для досліджуваного об'єкта, адекватно відображають реальний стан об'єкта; унікальність, тобто можливість інтерпретувати основні показники як стимули або інгібітори економічного розвитку; безперервність, яка передбачає коригування певних показників системи або введення додаткових показників при отриманні нових даних або розробці нових методів розрахунку нових, більш значущих показників, які раніше не публікувалися органами державної статистики; доступність, що означає, що для розрахунку використовуються тільки ті показники, для яких наявні дані (в існуючих бухгалтерських і статистичних моделях) можуть мати достатній потенціал [1].

Компоненти економічної кризи включають зовнішню економіку, фінанси, інвестиції, інновації, економіку, соціальну сферу, енергетику та демографічні показники. Кожен з перерахованих компонентів містить ряд показників (індикаторів), що характеризують розвинений стан економічної кризи і масштаби його проявів. Для кожного показника структурних складових економічної кризової ситуації розроблені показники, що визначають масштаби економічної кризи (табл. 2.1) [2].

Таблиця 2.1

Характеристика значень показників економічної кризи

Показник	Визначення (характеристика)
y0	важливість індикатора, що характеризується як мінімальний чи абсолютно небезпечний рівень
укрит	важливість індикатора, яка характеризується як критичний рівень
унезбп	важливість індикатора, яка характеризується як небезпечний рівень
унездв	важливість індикатора, яка характеризується як незадовільний рівень
узdv	важливість індикатора, яка характеризується як задовільний рівень
уопт	важливість я індикатора, яка характеризується як оптимальний рівень

Джерело: [2].

Аналіз соціально-економічного розвитку на регіональному рівні заснований на наступних показниках: економічна складова та її показники. Рівень безробіття. Рівень «тонізації» показника економіки; демографічна складова формулює оптимальне значення коефіцієнта природного приросту і, навпаки, критичне значення показника демографічне навантаження

працевдатного населення на працевдатне населення; зовнішньоекономічна складова розкриває критичне значення відкритості економіки і змінюються характеристики співвідношення охоплення експортом та імпортом; соціальна складова, виражена показниками, являє собою відсоток населення, у якого еквівалентний валовий дохід на душу населення в місяць нижче прожиткового мінімуму, і співвідношення середньомісячної номінальної заробітної плати до прожиткового мінімуму на кожну здорову людину підтверджує оптимальні значення показників по регіону; фінансова складова характеризує величину ризику показника співвідношення дефіциту / профіциту регіонального бюджету та групи скорочення бідності; інвестиційно-інноваційна складова характеризує критичну ситуацію зі співвідношенням чистого приросту прямих іноземних інвестицій та банку огляду ВВП; енергетична складова вказує на поступове зниження енергоємності заходу в регіоні і є оптимальним значенням [26].

На основі результатів аналізу показників соціально-економічного розвитку регіону та деяких характерних значень пропонується виявити найбільшу кількість складових економічної кризи, пов'язаних з відповідним рівнем кризи (табл. 2.2). Характерні значення індикаторів свідчать про приналежність кожної складової до відповідного рівня.

Таблиця 2.2

Характеристика значень та ролей індикаторів, які визначають економічну кризу області

Параметри	Характеристика	Складові економічної кризи
XL _{крит} , XR _{крит}	значення показника, який характеризується як критичний рівень	економічна, зовнішньоекономічна, демографічна
XL _{небезп} XR _{небезп}	значення показника, який характеризується як небезпечний рівень	фінансова
XR _{нездв} , XL _{нездв}	значення показника, який характеризується як незадовільний рівень	-
XL _{здв}	значення показника, який характеризується як задовільний рівень	-
XR _{опт} , XL _{опт}	значення показника, який характеризується як оптимальний рівень	енергетична, соціальна, демографічна, зовнішньоекономічна, інвестиційно інноваційна

Джерело: [58].

За даними таблиці 2.2 можемо побачити чи знаходяться в критичному рівні економічна, зовнішньоекономічна чи демографічна складова. Отже, антикризове управління має бути спрямоване на покращення показників саме у згаданих складових. Результати економічної кризи зображенні (рис. 2.1).

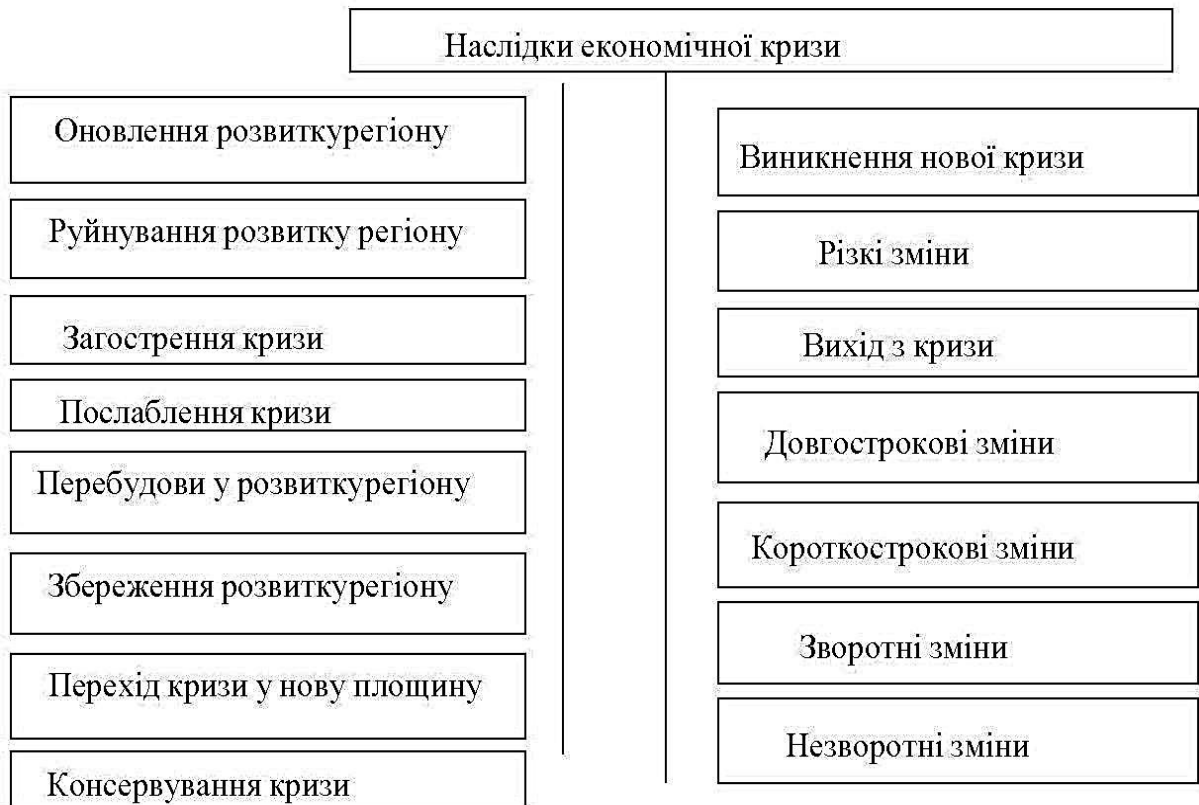


Рис. 2.1. Вплив кризи на соціально-економічний розвиток регіону

Джерело: [19].

Вони виникли через відсутність ефективних програм по запобіганню фінансових криз; критичний стан основних фондів в основних галузях економіки; низька конкурентоспроможність продукції; структурні диспропорції різного характеру; критична залежність економіки від зовнішніх ринків; нераціональна структура експорту; експансія небезпечна присутність іноземного капіталу в стратегічних секторах; неефективність застосування паливних та енергетичних ресурсів, «тінізація» економіки.

Підсумовуючи науковий доробок вітчизняного та зарубіжного досвіду можна виокремити два основних наукових напрямки антикризового менеджменту: профілактика і стабілізація (рис. 2.2).

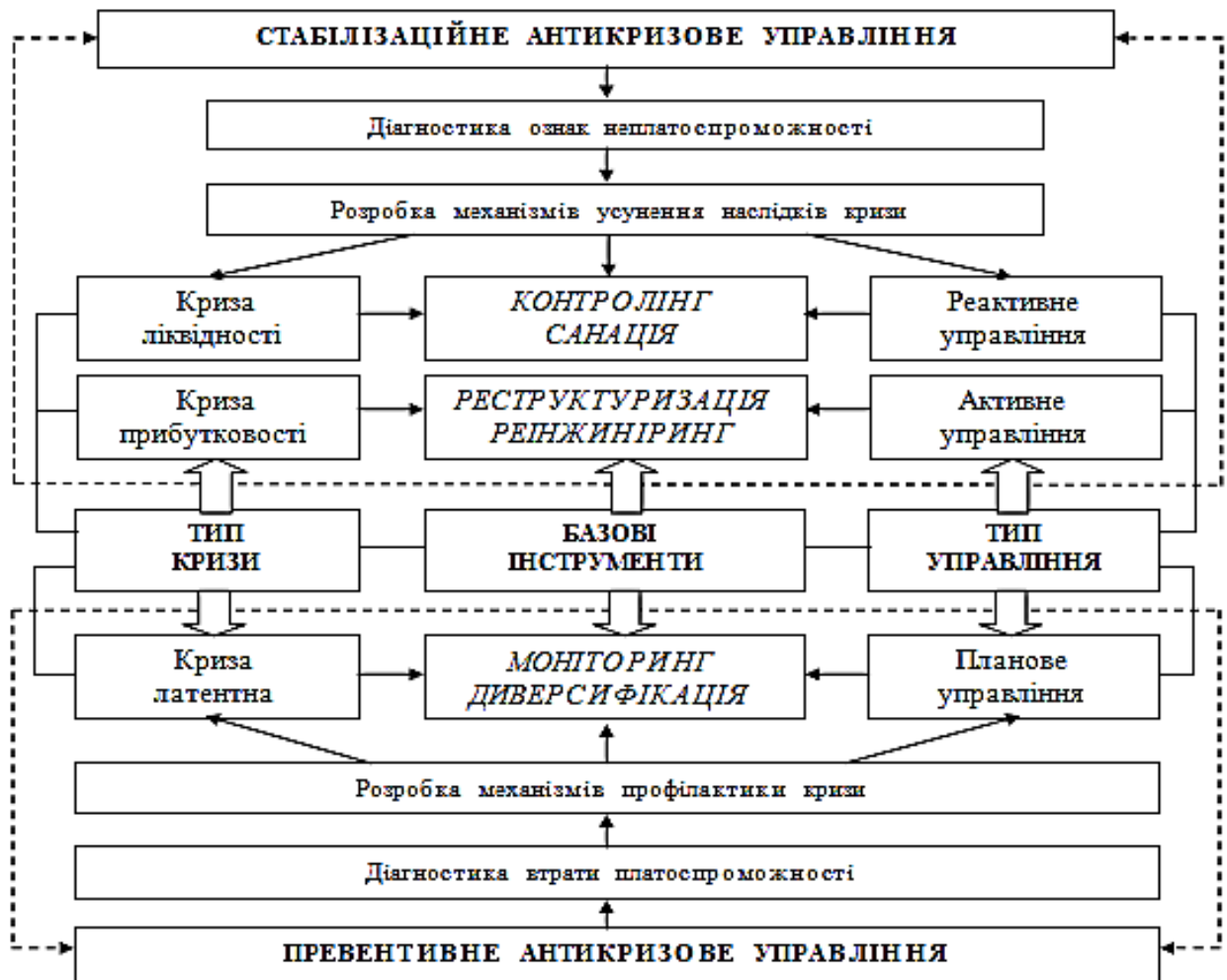


Рис. 2.2. Превентивне та стабілізаційне антикризове управління в регіоні

Джерело: [38].

Антикризове превентивне управління спрямоване на запобігання кризи в регіоні: діагностика втрати кредитоспроможності підприємств, розробка механізмів запобігання криз. Антикризове управління спрямоване на стабілізацію соціально-економічного розвитку регіону: діагностику ознак неспроможності підприємств, розробку механізмів усунення наслідків кризи.

2.2. Оцінка механізмів публічного управління регіональним розвитком в умовах криз

Сучасні соціально-економічні кризи є не тільки результатом фінансово-

економічних диспропорцій та інших негативних процесів, а й результатом важливих інституційних змін, пов'язаних з аспектами економіки держави в цілому. У зв'язку з цим виникає проблема вибору відповідних підходів до оцінки інструментів антикризового управління, використовуваних для виявлення тих, які здатні знизити рівень ризику в регіоні і підвищити ефективність соціально-економічних показників. Перше, на що ви повинні звернути увагу, – це забезпечити впровадження ефективних державних інструментів, що дозволяють реалізовувати програми регіонального розвитку.

Аналіз інструментів публічного управління України не містить достатньо великого масштабу для економічного розвитку регіону. У 2005 році був прийнятий Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів», покликаний служити інструментом для вирішення проблем в регіонах і встановлення стандартів щодо депресії. Однак закон, як правило, виглядає як декларація про наміри, і викладені в ньому критерії не мають економічної основи. Відповідно до Закону, параграф 1 частини 2 статті 9, постраждалий район визначається як район, в якому середній валовий регіональний продукт на душу населення був найнижчим за останні п'ять років [16].

Одного критерію недостатньо для визначення зони депресії і він не показує справжню картину її стану. Саме тому важливо дотримуватися більш раціонального і наукового підходу до формулювання положень діючих нормативних документів, що стосуються регіонального розвитку в цілому і антикризового регулювання на регіональному рівні зокрема.

Постановою Кабінету Міністрів України від 23.05.2007 р. № 751 уточнено деякі положення, що визначають порядок підготовки, укладення та реалізації Угоди про регіональний розвиток [54]. Недоліком останнього є те, що він взагалі не визначає проблем, які потребують допомоги. Ця неточність у документі призвела до неефективного використання державної допомоги. Таким чином, обмежений вибір державних інструментів економічного розвитку, їх недоліки та значною мірою неефективне використання призвели до збільшення регіональних відмінностей.

З точки зору розгляду інструментів антикризового управління слід звернути увагу не лише на вдосконалення нормативно-правової бази регіонального розвитку, а й на скоординовану діяльність урядів та регіональних органів виконавчої влади щодо вдосконалення та розвитку соціально-економічного розвитку, а також за погодженням національних інтересів та регіональні. Як приклад Кабінет Міністрів України створив Раду регіонального розвитку (2006 р.) [21]. Однак, як показала практика, це агентство практично не впоралося зі своїм завданням. Причина цього, на наш погляд, полягає в його консультативному статусі і відсутності регламентації функцій і повноважень. До речі, нормативні документи про діяльність цієї установи діють і сьогодні, але вони практично не беруть участь у вирішенні завдань регіонального розвитку. Розробка організаційних інструментів з питань антикризового управління повинна оцінюватися позитивно. Однак в цьому відношенні державний рівень є більш представницьким, ніж регіональний. По-перше, ратифікація Угоди про асоціацію між ЄС та Україною (2014 р.) дозволила посилити діяльність з антикризового управління. Це передбачено в статті 10 вищезгаданої угоди. Продовжуючи це, «Стратегія 2020» [39] передбачала відповідні реформи і спрямовувала їх на подолання феномену системної кризи за допомогою механізму взаємодії з експертами з цих питань та участі громадянського суспільства.

Безумовно, уніфікація антикризового менеджменту має досить позитивне організаційно-методологічне значення, що дозволяє застосовувати класичні (неспецифічні) методи вирішення проблем в кризовій і надзвичайній ситуації. По-перше, ці заходи можуть вирішити основні проблеми стабілізації регіонального розвитку. Більш комплексні заходи, особливо ті, які повністю ідентифікують регіональні дані, у поєднанні з уніфікованими підходами матимуть найбільший позитивний вплив. Регіональні влади відіграють ключову роль в цьому поєднанні і в загальній реалізації антикризових заходів в процесі антикризового управління [37].

Конституція України визначає дві регіональні системи публічного

управління: місцеві органи державної влади, які є органами виконавчої влади, і місцеве самоврядування, яке управляє регіональними співтовариствами і не має функцій виконавчої влади. Ця ситуація негативно позначається на органах влади та завершенні державних перетворень, пов'язаних з реформуванням системи місцевого самоврядування та передбачених планом дій щодо реалізації Концепції реформи місцевого самоврядування та регіональної організації влади [47], затвердженим Кабінетом Міністрів України відповідно до Указу президента України. 2014 рік.

Шлях до європейської інтеграції був сформований процесами поліпшення місцевого самоврядування, оскільки вони засновані на положеннях Європейської хартії місцевого самоврядування. Останній визначає органи місцевого самоврядування як автономні і незалежні установи, наділені державними повноваженнями і функціонують на основі дотримання принципу підпорядкування. Крім того, згідно з положеннями Статуту, ці установи мають право не тільки керувати базовим рівнем (місто, селище, село), але й розширювати його до регіонального рівня (область, район, може, окремий регіон як місце пріоритетного розвитку, вільна економічна зона, місце спеціалізації тощо) [37].

Однак ця ситуація створює додаткові проблеми, пов'язані з наявністю ризиків, які необхідно усунути. Ще одна проблема антикризового управління – відсутність чіткого регулювання повноважень вищезазначених органів управління. Без ясності в цьому відношенні важко досягти скоординованої співпраці в реалізації антикризових заходів і визначити осіб, відповідальних за виконання певних завдань антикризового управління. Також серед науковців немає єдиної думки про важливість оцінки як однієї з управлінських функцій антикризового управління. Так, окремі вчені [33; 41; 42; 54; 21], оцінка розглядається як заключний етап всього процесу, який повинен проводитися на етапі, наступному за виходом з кризи, і як основа для «навчання», тобто набуття позитивного досвіду.

Хоча в цілому він підтримує висловлену думку, ми хотіли б відзначити, що, на наш погляд, позиція даної оцінки істотно впливає на її можливі

переваги, а саме: аналіз результатів антикризового управління на етапі відновлення економіки дозволяє всебічно оцінити весь процес в динаміці, діяльність і чіткий контроль за її наслідками, однак, невиконання розрахункових показників-загрожує кризою.

В ході нашого дослідження слід провести оцінку антикризового управління регіональним розвитком на основі рівнів інституційного середовища, тобто загального інституційного середовища антикризового управління (формальні та неформальні інститути); внутрішні та зовнішні угоди, підписані учасниками до проєкту, які опинилися в кризовій ситуації, стандартизація форм економічної поведінки всіх суб'єктів учасників.

Інституційні фактори зазвичай вимагають коригування стандартів антикризового управління в наступних областях: прийняття закону, що встановлює критерії кризової ситуації в регіоні та напрямки її вирішення, тобто проводиться оцінка рівня конкурентоспроможності території, що знаходиться в кризовій ситуації; підготовки контрактів з організації антикризового управління на основі взаємодії зовнішнього управління фінансовою системою і ресурсним потенціалом регіону в кризовій ситуації з упором на впровадження ефективної документації в кризових зонах; розробити та впровадити набір фінансових та інвестиційних інструментів для підтримки економічної системи та коригування діяльності підприємств в умовах кризи [46].

Для реалізації наведених вище інструкцій важливо правильно створити низку інституційних інструментів, включаючи можливість коригування загального інституційного середовища, домовленостей між учасниками в умовах кризи та типових форм економічної поведінки антикризових управлінських підрозділів, що діють у він охоплює основні елементи, що забезпечують ефективний стабілізуючий ефект у контексті регіональних криз або їх тенденцій. Ефективне антикризове управління в регіоні можливо тільки за умови формування ефективної системи відповідних інструментів, орієнтованих на спрямованість розвитку регіону і виконують всі покладені на них функції.

Еколого-економічна спрямованість розвитку регіону відноситься до довгострокових проєктів і передбачає встановлення взаємозв'язку між природними ресурсами регіону і його потенціалом економічного розвитку в якості двох рівних партнерів.

Напрямок інновацій та інвестицій формується на основі підготовки рівняння для досліджуваних потреб регіону в частині науково-технічних розробок і виявлення (оцінки) його потенціалу та економічного потенціалу для підвищення інвестиційної активності підприємств. Важливим результатом є підвищення конкурентоспроможності регіону, яке посилюється за рахунок впровадження інновацій [50].

Інформаційно-технологічний забезпечує наукові дослідження та їх технологічне впровадження суб'єктами регіону для досягнення оптимального рівня розвитку. Діяльність в цьому напрямку дозволить регіонам ефективно розвиватися в довгостроковій перспективі за рахунок поліпшення поділу праці, спеціалізації, формування оптимальних і збалансованих регіональних виробничих систем для виробництва продукції або надання послуг [16].

Мобілізаційно-інноваційне управління регіонального розвитку та інновацій оцінює регіональну структуру та діяльність корпоративного сектору. Основним завданням пропонованого напрямку є формування нового науково-технічного потенціалу на основі розширення сфер застосування результатів наукових досліджень, вдосконалення їх (матеріальної) спрямованості та активізації участі вчених у впровадженні інновацій [20].

Соціально-економічний розвиток включає розвиток регіональної інфраструктури та оцінку показників економічного зростання в регіоні, які визначають його конкурентоспроможність та соціальну відповідальність, а також активацію ресурсів, необхідних для забезпечення подальших відповідних поліпшень [20].

Інструменти антикризового управління, які забезпечують виробничу функцію, передбачають використання регіональної інфраструктури регіону для поліпшення його економічних показників, підвищення інвестиційної

привабливості, екологічної безпеки та ступеня впровадження науково-технічних розробок в діяльність підприємств. Однак інструменти антикризового управління, пов'язані з функцією соціальної відповідальності, передбачають розробку завдань соціальної політики в регіоні відповідно до потреб території і засновані на правових аспектах, орієнтованих на високий рівень моральної відповідальності [20].

Іншими словами, на регіональному рівні розробляються антикризові заходи, які передбачають регулярне вивчення стабільності регіональної економіки, визначення можливих масштабів кризи, вивчення його основних факторів, впровадження внутрішніх механізмів стабілізації економіки та її ліквідацію, визначення майбутніх стратегій розвитку. Використання стратегічних методів не виключає причин кризи, тому для подальшого вивчення необхідно використовувати економічні та математичні методи. Використання економіко-математичних методів дозволяє оцінити показники ефективності регіональної економіки, визначити вплив факторів і спрогнозувати їх розвиток.

При написанні кваліфікаційної роботи ми будемо застосовувати значну частину представлених методів в залежності від мети і рівня оцінки управління регіональною економікою. В даний час зростає інтерес до економіко-математичних методів, які стали важливим інструментом для поглибленого і всебічного вивчення кількісних і якісних аспектів управління регіональною економікою з метою розробки пропозицій щодо подальшого розвитку та організації антикризового управління. Тому важливо вибрати правильний метод проведення такої оцінки, оскільки результати аналізу можуть виявити проблемні області, проблеми та інші прояви кризи.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

В розділі було висвітлено ключові аспекти ефективності публічного

управління в умовах криз на регіональному рівні. Зазначено, що кризові явища, такі як структурні диспропорції, зниження інвестиційної активності, високий рівень безробіття та економічна нестабільність, суттєво ускладнюють соціально-економічний розвиток регіонів. Для оцінки масштабів кризи використовується система індикаторів, що дозволяє визначити критичні, небезпечні та задовільні рівні розвитку. Антикризове управління на регіональному рівні повинно бути спрямоване на стабілізацію економічної ситуації, забезпечення збалансованого розвитку та підвищення інвестиційної привабливості регіонів.

Ефективність інструментів публічного управління залежить від їх відповідності інституційному середовищу та потребам регіону. Виявлено, що нормативно-правова база регіонального розвитку, попри існуючі законодавчі акти та програми, потребує удосконалення для більш ефективного антикризового регулювання. Особливу увагу слід приділити узгодженню національних і регіональних інтересів, вдосконаленню механізмів управління соціально-економічним розвитком та залученню громадянського суспільства до процесу ухвалення рішень. Важливим кроком є впровадження сучасних економіко-математичних методів для оцінки ефективності антикризових заходів і прогнозування їх наслідків.

Антикризове управління в регіонах має базуватися на застосуванні комплексних підходів, що враховують екологічний, соціально-економічний та інноваційний аспекти розвитку. Пропонується впровадження ефективних інституційних інструментів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності регіонів, забезпечення раціонального використання ресурсів та підвищення інноваційної активності. Особливу увагу слід приділити формуванню інформаційно-технологічної основи для ухвалення управлінських рішень, а також забезпеченню соціальної відповідальності в регіональній політиці. Це дозволить мінімізувати негативні наслідки криз та забезпечити сталий розвиток регіонів.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КРИЗИ ТА НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1. Формування механізмів публічного управління в умовах кризи і нестабільності з врахуванням особливостей регіону

У сучасному суспільному просторі представляється необхідним сприймати кризу як природний і об'єктивний етап розвитку, що ставить питання про необхідність пошуку нової моделі поведінки стратегічного мислення. Велике значення має той факт, що в даний час глобальні, національні та регіональні проблеми: поширення пандемії коронавірусу як криза / загроза здоров'ю людини, енергетична криза як загроза населенню та окремим особам, процес реагування державних установ на надзвичайні ситуації, які можуть виникнути в результаті поширення корона вірусу, нестандарті ситуації викликані повномасштабним вторгненням РФ на територію України, кризові виклики актуальні. У зазначеному плані актуальними стають два моменти: 1) за яких обставин ми не розглядаємо інцидент як кризу; 2) що потрібно робити, щоб зрозуміти, які якості розвивати і як їх використовувати в житті [46].

У публічному просторі ми стикаємося з багатьма можливими кризовими ситуаціями в різних сферах діяльності: економічній, політичній, соціальній, освітній, медичній, екологічній, психоемоційній, особистій і т.д. тобто кризове явище в суспільстві викликане взаємовідносинами влади і населення соціально-економічними факторами. Вченими встановлено, що повноцінний розвиток особистості в окремій людині або суспільстві можливо при особливостях ефективних механізмів публічного управління протидії кризовим явищам в соціально-економічній сфері країни і регіонів, гнучкості, життєстійкості, наполегливості, працездатності в конкретній ситуації і т. д. Сталий розвиток і криза завжди ворожі в соціальному процесі життя, і результатом їх протистояння є стадія поглиблення кризи або виходу на новий рівень розвитку.

Експерти відзначають, що спостерігається «значне уповільнення зростання доходів домашніх господарств і реального кінцевого споживання сім'ї, така тенденція, що супроводжується вкрай негативними наслідками соціально-політичних і військових подій, посилиться і істотно вплине не тільки на аспект добробуту, а й на інші показники людського розвитку» [1, С. 16]. Нарешті, розвиток людського потенціалу як одного з основних показників виявився ключовим фактором добробуту суспільства, його сталого розвитку та прогресу в різних сферах діяльності на національному, регіональному та місцевому рівнях. Оцінюючи ступінь розвитку окремих регіонів, експерти ділять їх на чотири групи: 1) прогрес; 2) розвиток без симптомів регресії; 3) розвиток з регресією в одному з аспектів; 4) розвиток з регресією в двох аспектах. На наш погляд, це визначає пріоритети в діяльності публічних інститутів влади і визначає гостру потребу суспільства в підвищенні соціальної ефективності своєї організаційної роботи [45].

Органи місцевого самоврядування відповідно до чинного законодавства забезпечують адміністративну незалежність територіальної громади та застосовують її до законодавства, правозастосування та продовження громадської діяльності з метою забезпечення сталого розвитку території та комфортних умов життя і праці. Дійсно, як зазначають дослідники, «кризові явища знаходять свій глибинний прояв саме на рівні регіональних спільнот» [2, С. 107]. Незалежність та функціонування органів місцевого самоврядування базуються на інструментах самодостатності та самоврядування, що певною мірою створює проблему, що в більшості муніципалітетів неможливо отримати повну податкову базу, відрахування коштів та належне місцеве самоврядування і бюджет. Описані тенденції впливають на кризові функціональні освіти і незбалансовану бюджетну ситуацію, зниження ефективності та розвиток соціально-економічної кризи в регіоні [30].

З цієї причини найбільш підходящим способом реалізації програми сталого розвитку суспільства та подолання кризових явищ місцевих органів влади – органів місцевого самоврядування та виконавчої влади держави регіону

– у сфері економічної діяльності це: соціальне партнерство з бізнесом, програма підтримки місцевих підприємств нарешті, це активна діяльність, спрямована на поліпшення управління місцевими органами влади і істотне і систематичне зниження негативного впливу кризових явищ на регіональну економіку і місцеві жителі. Описані напрямки реалізуються на основі відкритості, прозорості, підзвітності, професіоналізму, врахування спільних інтересів та комунікативної діяльності державних установ громадськості та громадян. Отже, система роботи в органах місцевого самоврядування модернізується, про що свідчить концепція «антикризового менеджменту», яка була визначена введенням системи взаємопов'язаних заходів щодо запобігання кризових ситуацій або мінімізації негативних наслідків на початку кризи.

Оцінюючи кризові періоди, що минули в різних суспільствах, ми відзначаємо певну серйозність таких поворотних моментів у людській діяльності: політичну та економічну нестабільність, яка посилює протиріччя і може призвести до непоправних наслідків (війни, революції, соціальна боротьба, зниження рівня життя населення тощо). Отже, складність кризових ситуацій полягає в тому, що вони все частіше проявляються непередбаченими подіями, унікальністю змісту і наслідків. Тому, як правило, тільки професійні якості працівників органів місцевого самоврядування та влади можуть вплинути на розвиток кризової ситуації, а ще краще, якщо їх чіткі, відповідальні та систематичні дії зашкодять їй або пом'якшать її наслідки для громадян і суспільства [43].

У той же час ми можемо визначити головні причини соціальної кризи:

1) зовнішні (світові тенденції та ситуації: загальноекономічна криза, глобальне потепління, криза енергоефективності тощо) та внутрішні (слабка стратегія публічного управління, низька ефективність національної та регіональної політики, конфлікт соціально-політичних еліт тощо);

2) об'єктивні (брак інноваційних процесів, застаріла система публічного управління і т.д.) і суб'єктивні (низький професійний рівень чиновників, закулісні рішення, корупція, низька демократична культура і т.д.);

3) функціональні (незбалансованість управлінських функцій, помилки в організаційній роботі і т.д.) і системні (руйнування адміністративної цілісності, волюнтаризм, добровільність, закритість та приховування організаційних дій і т. д.).

Наше національне суспільство все ще перебуває в стані небезпеки, пов'язаної з минулою фазою розвитку і ступенем динамічної здатності реально визначати своє існування і передбачити його наслідки. Отже, завдання місцевої адміністрації та органів самоврядування полягає в тому, щоб передбачити передумови кризи шляхом аналізу і запобігати або пом'якшувати його розвиток.

Експерти, які проводять огляд антикризової політики, відзначають, що вона буде ефективною тільки в тому випадку, якщо будуть дотримуватися деякі принципи і якщо політика профілактики або запобігання кризових явищ буде реалізовуватися динамічно, систематично і ефективно. На думку експертів, принципи антикризового публічного управління охоплюють наступні ситуації: 1) наукове пояснення антикризових заходів; 2) юридичні аспекти організаційної діяльності; 3) бюджетна політика в зазначеному аспекті; 4) підтримка найбільших структурних та навчальних підприємств; 5) перевага соціального захисту населення; 6) запобігання масовим звільненням працівників; 7) підтримка малого бізнесу та розвиток самозабезпеченості населення [3].

Узагальнюючи міжнародний досвід, ми можемо виділити ряд інструментів антикризової боротьби в цих сферах державної діяльності: надання пільгових кредитних ресурсів; сприяння розвитку малого та середнього підприємництва; створення інвестиційної та інноваційної привабливості; підтримка певних галузей бізнесу; інструменти підтримки малого та середнього бізнесу, фінансовий вплив і т. д.

Отримані результати показують, що на регіональному рівні оновлюються механізми просування та стимулювання реалізації різних інфраструктурних проєктів, які ефективно сприяють подоланню ознак кризи в енергетичному секторі суспільства, і що можуть бути реалізовані заходи з модернізації

транспортної інфраструктури та енергетична інфраструктура (енергозбереження, стратегії розвитку енергоефективності, альтернативні джерела енергії тощо). Це послідовні і професійні заходи по реалізації заходів в різних сферах діяльності на території спільноти, які сприяють процесам зростання, підвищують конкурентоспроможність суб'єктів і забезпечують зайнятість населення. Ось як ми підійшли до антикризового механізму – соціальне партнерство суб'єктів на території.

Особливість соціально-економічних криз на регіональному та місцевому рівнях зазвичай полягає в тому, що вони тісно пов'язані з ефективністю політики на національному рівні та незбалансованістю місцевого бюджету через спотворення податкової бази та незбалансованість нормативного законодавства. Нові регіональні муніципалітети успадкували стару структуру інфраструктури та прибуткову частину, що, на жаль, наразі не створює сприятливих умов для зміни якості життя та подолання проблем / криз у сферах життя регіону. Підводячи підсумок, відзначимо, що в сучасних умовах, саме соціальний зв'язок повинен об'єднувати теми діяльності і розгортатися за різними векторами співпраці: органи влади – бізнес – одиниці; бізнес–одиниці – співробітники; жителі – суспільство і т. д. [46].

Зараз останній період розвитку громадського простору України характеризується усвідомленням особливої важливості технологічних етапів управління для ефективного та актуального управлінського рішення. Нарешті, фактичним результатом специфічного нормативного етапу діяльності органів влади є питання про «активні, динамічні та позитивні зміни» в практиках соціального життя, спрямованих на підвищення рівня життя громадян та «залучення населення до соціально активної співпраці з органами місцевого самоврядування для вирішення проблем, пов'язаних з дискримінацією. проблеми території» [4, С. 199].

Безсумнівно, що основними факторами є показники ефективності соціальних процесів: громадяни, територіальне співтовариство, економічні та

соціальні суб'єкти, інститути державної влади, зовнішні партнери суспільства, засоби масової інформації і т. д.

Продовжуючи дослідження, слід зазначити, що чинне законодавство України, спрямоване на посилення діяльності органів влади та інститутів громадських об'єднань громадян, передбачає окремі механізми з питань цивільного судочинства: управління державними справами, забезпечення вільного доступу до інформації про діяльність органів виконавчої влади, отже, поряд з прозорістю комунікації регулярні консультації між владою та громадськістю сприятимуть зміцненню взаємної довіри та систематичному і відкритому діалогу [6; 7]. Отже, це відбувається саме за рахунок створення умов для участі громадян у процесах розробки проєктів рішень щодо соціально-економічного розвитку держави і суспільства, реалізації прав і свобод громадян, задоволення їх політичних, економічних, соціокультурних та інших інтересів, тощо.

Якщо ми узагальнимо існуючі позитивні практики організаційної діяльності в Житомирській області, то виявимо, що для кожного регіонального співтовариства часто виникають проблеми при розробці стратегії сталого розвитку території. У той же час відмінною рисою є наявність локальних соціально-економічних проблем у всій системі: бюджетний дисбаланс; зайнятість населення працездатного віку; нестача централізованого водопостачання домогосподарств та застарілий технічний стан житлового фонду; благоустрій, розвиток і вдосконалення території муніципальних установ; утилізація і переробка побутових та промислових відходів; поточна мережа і технічний стан будівель, експлуатація соціальних об'єктів і об'єктів місцевої інфраструктури; ефективний регіональний розвиток малого та середнього підприємництва; заходи з екологічного та природоохоронного розвитку території тощо [8, С. 99].

Тому конструктивні зусилля органів місцевого самоврядування в рамках реформи демократизації та децентралізації в даний час зосереджені на досягненні незалежності та самодостатності нових територіальних громад, які

разом з соціальними партнерами спрямовують всі зусилля на подолання кризових явищ. Звичайно, регіональні та місцеві влади вже досягли наступних результатів у вирішенні соціально значущих проблем окремих сферах:

1) створено ОСББ, вживаються заходи щодо підвищення енергоефективності житла шляхом реконструкції дахів та мереж життєзабезпечення, благоустрою прилеглих територій, прибирання сміття, технічного обслуговування, своєчасної оплати послуг і т.;д

2) розвиток сільських громад мережі активів на території має концентрувати, організовувати та представляти громадські ініціативи, спрямовані на вирішення суспільних проблем;

3) створення державних інститутів, орієнтованих на виявлення кризової проблеми, її вивчення і пошук стратегії вирішення;

4) спільна розробка інфраструктурних проєктів на основі колективних договорів та облік вивчених питань;

5) створення муніципальних і приватних підприємств з надання послуг водопостачання, вивезення побутового сміття, озеленення, ремонту і т.д. [8, С. 99].

Згадані напрями демонструють позитивні конкретні приклади конструктивної співпраці між державними, комерційними та соціальними інститутами для досягнення ефективних соціально-економічних змін у суспільствах. Завдяки конкретним соціальним партнерствам були створені ефективні механізми для подолання кризи соціальної інфраструктури та покращення інфраструктури мас , і завдяки управлінню проєктами долучались до програми U-Lead в Україні.

Проєкти локальної складності охоплюють наступні сфери діяльності: просування комерційних проєктів-кооперативів і виробничих підприємств; реконструкція і будівництво: каналів, доріг, енергоефективність соціальних і житлових об'єктів, благоустрій звалищ і т. д.

Дослідники відзначають, що важливим є питання «ефективності публічного управління як способу впливу демократичних суспільств на самих

себе» [10, С. 114]. Безсумнівно, системні дії органів влади і комплексних суб'єктів дозволяють долати кризові явища в сферах життя регіонів і співтовариств, які позитивно оцінюються населенням території і порушують напруженість в оцінці ефективності органів влади. З іншого боку, слід зазначити, що нещодавні події глобальної кризи пов'язані з пандемією коронавірусу та діяльністю регіональних установ щодо її запобігання та подолання. Тут ми розуміємо, що є питання політичних, адміністративних, медичних, освітніх і тому подібних рішень. Однак аспект COVID-19 вимагає окремого розслідування та оцінки з точки зору боротьби з кризою.

В кінцевому рахунку, ми бачимо, що впровадження механізмів антикризового управління в регіоні також робить негативний вплив: посилення залежності соціально-економічної системи від загального рівня розвитку (на глобальному та національному рівнях); мобілізувати складність проблем і протиріч, що вимагають зусиль дійових осіб; динамічна передбачуваність і низька ефективність змін через проблеми з управлінням інноваційними проєктами; обмежена ресурсна база для виходу з кризи в окремих сферах соціально-економічної сфери; прогалини в механізмах стратегічного планування, розуміння проблеми і практика реалізації проєкту, практика застосування SWOT-аналізу і NPEST-а-налізу і т.д. [11, С. 60; 12, С. 104].

Отже, основними процесами в конкретних аспектах нормативної та ефективної діяльності спільного регулювання державних установ та економічних підприємств, як згадувалося вище, є прозорі та ефективні комунікаційні процеси.

Таким чином, результати показують, що реформа демократизації та децентралізації визначає нові механізми антикризового управління, заходи в області регіонального розвитку та стратегії: необхідно розширити аналітичну базу державної влади, щоб виявити кризові проблеми і приховані ресурси регіону, а також удосконалити механізми системного регулювання; прогалини в механізмах участі громадськості в процесах вирішення місцевих проблем, що перешкоджають формуванню ефективної системи демократичного управління

та соціально-економічного розвитку суспільства; невирішені проблеми, недоліки поточного управління життєдіяльністю інфраструктури регіонального співтовариства; місцевий практичний досвід колективної та комунікативної діяльності, який став основним партнерським ресурсом для ефективного розвитку регіону та держави [19].

Подальші дослідження в цьому напрямку є багатообіцяючими на регіональному рівні і спрямовані на антикризові заходи в управлінні системою освіти, житлово-комунальним господарством регіону і суспільства.

3.2. Практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів публічного управління кризами на регіональному рівні в періоди криз і нестабільності

Криза – це один із станів, який регулярно переживає кожна соціально-економічна система, тому пошук ефективних шляхів і методів подолання кризи ніколи не втрачає своєї актуальності.

Події кінця 2013 року і початку 2014 року, що відбулися на Україні, безсумнівно, стали важливою віхою на початку нової ери. Повна і об'єктивна оцінка цих подій була б можлива тільки з історичної точки зору, але поки ситуацію в Україні можна охарактеризувати як системну кризу, кризу фундаментальних відносин у політичній, правовій, соціально-економічній сфері, на яких заснована нинішня модель розвитку з країни, яка суттєво поглибилась з лютого 2022 року. Суспільство прагнуло до радикального оновлення шляхом систематичного руйнування в надії стати останнім, сучасним і конкурентоспроможним цілим. Зрозуміти, що вже сталося в Україні, означає стати на шлях оновлення суспільства і запобігти повторенню подібних криз у майбутньому.

Враховуючи поточні соціально-політичні проблеми в просуванні демократичних реформ, основними джерелами легітимності уряду є економічна

і соціальна ефективність діяльності органів влади, яка в першу чергу сприятиме реалізації інтересів громадян, регіональних спільнот і суспільства в цілому.

Посилання на те, що кризи завжди є невід'ємною частиною будь-якої системи, що розвивається, не повинні виправдовувати бездіяльність або некомпетентність державних адміністративних органів у подоланні або запобіганні криз. Така ситуація пов'язана зі слабкою вивченістю методів державного антикризового регулювання і відсутністю розробленої єдиної концепції державного антикризового управління. Крім того, існує кілька причин, характерних для кризової ситуації в політичній, соціально-економічній сфері [1].

Сьогодні в Україні підняті проблеми актуалізуються наступними інституційними проблемами:

1) 16 вересня 2014 року Європейський парламент та Верховна Рада ратифікували Угоду про асоціацію між ЄС та Україною, основні положення якої присвячені важливим реформам, економічному зростанню, управлінню та галузевому співробітництву у пріоритетних галузях розвитку України. Зокрема, стаття 10 цієї Угоди присвячена питанням кризового регулювання та подолання кризових ситуацій. У цьому контексті особливого значення набуває досвід антикризового управління в ЄС і його адаптація до національних реалій.

2) Аналіз першорядних положень програми розвитку країни «Стратегія-2027» показує, що всі реформи в пріоритетних галузях розвитку держави спрямовані на швидке подолання системних кризових явищ у постійному спілкуванні з експертами та громадянським суспільством. Виходячи з цього, є багато підстав вважати, що концепція антикризового публічного управління повинна послужити систематичною основою для ефективної реалізації мети реформ – досягнення європейського рівня життя. Зрештою, подолання криз – це керований процес.

3) Досвід провідних країн світу показує, що доцільно застосовувати проєктний підхід до локалізації та вирішення кризових явищ, тим самим забезпечуючи стабільність розвитку та реалізації інноваційних проєктів /

програм розвитку та інвестицій. Проектні методи вирішення кризових проблем дозволяють поєднувати планування, розробку, реалізацію і контроль витрачання акціонерних коштів для виявлення подібних явищ. Звернемо увагу, що в травні Всесвітня організація зі стандартизації в 2012 році присвятила випуск «ISO Focus+» антикризовому управлінню, в якому досліджується роль міжнародних стандартів в антикризовому управлінні. Зокрема, світовий досвід показує ефективність впровадження Євразійського стандарту антикризового управління проектами в публічному управлінні [3].

4) 18 червня 2014 р. постановою № 591-р Кабінету Міністрів України було затверджено План заходів реалізації Концепції щодо реформування територіальної організації влади та місцевого самоврядування. В ході реалізації реформи вчені НІСД прогнозують появу п'яти груп ризику в результаті децентралізації влади. Варто зазначити, що прогнозування ризиків здійснюється на основі вивчення досвіду зарубіжних країн, які зіткнулися з певними проблемами при проведенні адміністративно-територіальних реформ. Це, в свою чергу, визначає практичну актуальність вжиття заходів щодо їх нейтралізації шляхом організації системи антикризового управління [28].

5) Практична актуальність створення механізму публічного управління антикризовими соціально-економічними процесами була відзначена також в загальній частині державної стратегії регіонального розвитку на період до 2027 року, яка була затверджена постановою Кабінету Міністрів України № 695 від 05.08.2020 р. Зокрема, однією з цілей є ефективне публічного управління в області регіонального розвитку, що безпосередньо підкреслює необхідність формування механізмів управління, які допоможуть у вирішенні криз [36]:

Стратегічна ціль I – мета: «формування держави, інтегрованої в соціальному, гуманітарному, екологічному, економічному, безпековому та космічному вимірах».

Оперативна ціль 1 «Стимулювати центри економічного розвитку (міста, агломерації)», завдання по напрямках: посилити роль інтеграції між

муніципалітетами та великими містами; сприяти використанню потенціалу розвитку малих і середніх міст.

Оперативна ціль 2 «Збереження природного середовища та стале використання природних ресурсів, сприяння розширенню можливостей для розвитку районів, які потребують державної допомоги (на макро - і мікрорівні)», завдання по напрямках: аграрна реформа і розвиток, структурна перебудова економік регіонів, які постраждали від збройної агресії РФ проти України; розвиток сільських районів; створення потрібних умов для подальшого розвитку гірських районів Українських Карпат; реалізація морського потенціалу з метою розвитку прибережних зон і відтворення природного середовища Азовського і Чорного морів; соціально-економічні перетворення в районах, де закриті підприємства з видобутку та переробки вугілля; реагування на кризи в регіонах з особливими проблемами розвитку (сільські райони в несприятливих умовах, невеликі міста з єдиною функцією, прикордонні райони в несприятливих умовах); освоєння території української частини Дунайського регіону та прикордонне співробітництво; формування сітки охоронюваних територій, збереження і відтворення екосистем, поліпшення стану природного середовища.

Оперативна ціль 3 «Створити умови для реінтеграції в український простір територій Автономної Республіки Крим, що є тимчасово окупованим тимчасово окупованих територій Донецької та Луганської областей».

Оперативна ціль 4 «Піднесення інфраструктури і цифрова трансформація регіонів», завдання по напрямках: розвиток транспортної інфраструктури; розвиток соціальної інфраструктури; розвиток технічної інфраструктури; розвиток інфраструктури безпеки; інтеграція переміщених осіб в регіональні спільноти, в яких вони постійно проживають; розвиток інфраструктури для надання адміністративних послуг; доступ до соціальних і державних послуг для громадян, які проживають на тимчасово окупованих територіях України, а також на суміжних територіях; підтримка міжрегіональних програм співпраці та обміну по регіонах України; посилити соціальний захист ветеранів та їх

родичів у територіальних органах за місцем постійного проживання; розвиток внутрішнього туризму; створення умов для ефективного використання існуючого економічного потенціалу культурної спадщини; створення єдиного мовного та інформаційного простору; збереження та примноження культурної спадщини та захист традиційного характеру навколишнього середовища.

Стратегічна ціль II. «Підвищення конкурентоспроможності регіонів»

Оперативна ціль 1 «Розвиток людського капіталу», завдання по напрямках; «підвищення якості та конкурентоспроможності вищої, професійної, дошкільної та професійної освіти», а саме розвиток дошкільної та позашкільної освіти; розвиток загальної середньої освіти; надавати освіту людям з особливими освітніми потребами; формування мережі доступних установ, здатних надавати якісні медичні послуги; модернізація і розвиток системи невідкладної медичної допомоги; формування здорової нації та створення сприятливих умов для розвитку системи закладів фізичної культури і спорту, в тому числі для людей з обмеженими можливостями; створення інклюзивного середовища; формування талановитого і всебічно розвиненого молодого покоління.

Оперативна ціль 2 «Розвиток підприємництва, сприяння інтернаціоналізації підприємств у секторі малого та середнього бізнесу», завдання в галузі «розвиток бізнесу»: підтримка експорту бізнесу; розвиток творчих індустрій.

Оперативна ціль 3 «Приріст інвестиційної привабливості регіонів, підтримка залучень інвестицій».

Оперативна ціль 4 «Полягає в просуванні інновацій та підвищенні технологічного рівня регіональної економіки, підтримці інноваційних підприємств і нових стартапів для підприємств».

Оперативна ціль 5 «Сталий промисловий розвиток».

Стратегічна ціль III «Створення ефективного багаторівневого публічного управління» залучає в себе наступні операційні цілі.

Оперативна ціль 1 «Формування місцевого самоврядування та ефективних органів державної влади на новій територіальній основі» на основі нової адміністративно-територіальної структури України.

Оперативна ціль 2 «Формування вертикальної та горизонтальної координації державної галузевої політики та державної регіональної політики».

Оперативна ціль 3 «Полягає у створенні ефективної системи державних інвестицій на всіх рівнях публічного управління».

Оперативна ціль 4 «Розвиток потенціалу суб'єктів територіальної політики держави» буде досягнута за рахунок виконання таких завдань: забезпечити професійний розвиток посадових осіб місцевих виконавчих органів влади, посадових осіб ОМС, депутатів місцевих рад; підвищити потенціал регіональних агентств розвитку та інших місцевих інститутів розвитку.

Оперативна ціль 5 «Гарантувати рівні права і можливості для жінок і чоловіків, запобігати і боротися з насильством в сім'ї і дискримінацією».

Оперативна ціль 6 «Розробити систему інформаційно-аналітичної підтримки та розвинути управлінські навички для прийняття рішень на основі об'єктивних даних та територіального планування».

На практиці антикризове управління полягає в наданні процесу конфлікту такої форми, яка зводить до мінімуму неминучі політичні, соціальні та економічні втрати. Технології антикризового управління – це комплекс заходів, які постійно застосовуються для запобігання, профілактики, подолання кризи та зменшення негативних наслідків. Він заснований на прогнозуванні кризових явищ як свого роду гіпотетичному відображенні майбутнього, що розкриває сукупність ефектів факторів, що впливають в даний час на розвиток державного регулюючого органу; діагностувати можливі напади. Узгодження цілей державного управління має вирішальне значення для впровадження конкретних технологій [6].

Застосування механізмів та методів антикризового управління до соціально-економічних процесів стає все більш складним: збільшення числа внутрішніх зв'язків соціально-економічної системи та їх близькості, що вимагає необхідності

враховувати наслідки впливу методів управління на цілісність елементів системи; посилення залежності соціально-економічної системи від факторів, що впливають на її функціонування, екологічні, що збільшує ймовірність зовнішніх ризиків і знижує ефективність управління; складність проблем і протиріч, що вимагають свого вирішення в комплексі технічних, економічних, соціальних, адміністративних аспектів і т. д.; зниження динаміки і передбачуваності змін зовнішнього і внутрішнього середовища соціально-економічної системи, що вимагають швидкого реагування на зміни і, отже, вимагають прийняття необхідних заходів щодо розробки альтернативних стратегій публічного управління в залежності від стану системи і зовнішнього середовища.

В рамках реалізації програми розробки стратегії України «Стратегія – 2027» головним завданням публічного управління є гнучке реагування на зміну цілей, напрямів і стратегічних пріоритетів шляхом формування найбільш підходящих і ефективних антикризових заходів та належна реструктуризація однак практичне застосування механізмів і методів антикризового управління в публічному управлінні значно ускладнюється нестачею ресурсів усіх видів, що обмежує можливості вибору та реалізації альтернативних стратегій управління.

Отже, антикризове управління соціально-економічною системою стало пріоритетною сферою для впровадження методів та інструментів управління проєктами. Однак в даний час існує проблема неадекватного і неефективного використання потенціалу методології управління проєктами в загальному антикризовому управлінні, основною причиною якої є відсутність єдиного підходу до розробки і впровадження ефективних антикризових механізмів і методів проєктного антикризового управління соціально-економічними процесами.

Для формулювання концептуальних основ публічного управління антикризовими проєктами в державному секторі та вироблення практичних рекомендацій щодо формування публічного механізму управління антикризовими соціально-економічними процесами на основі проєктного підходу необхідні наступні практичні завдання на науковому рівні: аналізувати сучасні стратегії та методи антикризового управління, виявляти можливості та обмеження їх

реалізації в державному секторі; основа концептуальних основ управління антикризовими проектами в державному секторі; продемонструвати доцільність проектного підходу як засобу реалізації антикризових стратегій управління соціально-економічними процесами; встановлення сутності, принципів і функцій антикризового механізму управління; визначити роль і функції зацікавлених сторін у публічному механізмі антикризового управління; визначити портфель проектів, який забезпечить реалізацію антикризових заходів у всіх напрямках відповідно до етапу життєвого циклу та обраної стратегії: маркетинг, моніторинг, інновації, інвестиції тощо; розробити практичні рекомендації щодо формування публічного механізму управління соціально-економічними процесами на основі проектного підходу; розробити комплекс методів діагностики та моніторингу кризової ситуації та методів оцінки ефективності антикризових заходів; формалізувати процес управління кризовими проектами в державному секторі.

Використання результатів цих практичних цілей сприятиме: впровадженню концепції управління проектами в державному секторі як ефективного інструменту впровадження управління змінами відповідно до інтересів громадян; створити більш гнучку і чутливу організаційну структуру публічного управління, здатну своєчасно реагувати на зміни, своєчасно реагувати на зміни і виклики; поліпшити підготовку висококваліфікованих співробітників, готових брати на себе відповідальність і вирішувати складні завдання в суспільстві; вдосконалення навичок управління проектами в державному секторі це, безсумнівно, сприятиме підвищенню якості та тривалості життя населення, що є основним показником ефективності публічного управління.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Було підкреслено необхідність розробки нових підходів до управління соціально-економічними процесами в умовах кризи. Кризові явища, такі як

пандемія COVID-19, енергетична криза та воєнні дії, вимагають адаптації існуючих механізмів публічного управління. Ключовою є ідея, що криза повинна розглядатися не лише як виклик, а й як можливість для реформування і сталого розвитку. Впровадження стратегічного мислення, гнучкості та наполегливості є критично важливими для подолання негативних наслідків кризових ситуацій та досягнення довгострокової стабільності.

Ефективність антикризових заходів значною мірою залежить від діяльності органів управління на регіональному рівні. У розділі підкреслено, що інструменти, такі як модернізація інфраструктури, підтримка малого та середнього бізнесу, а також інвестиції в енергозбереження, є ключовими для відновлення соціально-економічної стабільності. Особливий акцент зроблено на важливості соціального партнерства між органами влади, бізнесом і громадянами для ефективного вирішення кризових проблем.

Аналіз показав, що національна політика не завжди враховує специфіку регіонів, що призводить до нерівномірного розвитку і поглиблення кризових явищ. Недостатність ресурсів, прогалини в стратегічному плануванні та обмежена взаємодія між владою і громадськістю перешкоджають ефективному антикризовому управлінню. Разом з тим, розвиток цифрових технологій, посилення громадянської участі в ухваленні рішень та застосування міжнародного досвіду можуть значно покращити ситуацію.

Результати дослідження свідчать про необхідність розробки комплексного підходу до антикризового управління, який включає вдосконалення нормативно-правової бази, запровадження проєктного підходу в управлінні та підвищення прозорості комунікацій між усіма зацікавленими сторонами. Впровадження стратегічного планування, заснованого на даних, дозволить покращити якість управління і сприятиме сталому розвитку як на національному, так і на регіональному рівнях.

ВИСНОВКИ

Було продемонстровано важливість антикризового управління як ключової складової публічного управління, особливо в умовах сучасних викликів і нестабільності. Еволюція підходів до антикризового управління засвідчує перехід від реактивних заходів до превентивних стратегій, які передбачають прогнозування кризових явищ і запобігання їх впливу на соціально-економічні системи. Основні принципи антикризового управління включають раннє виявлення кризових сигналів, розробку інструментів управління та мінімізацію втрат через своєчасне реагування на кризи.

Проаналізовані поняття «криза», «антикризове управління» та «механізм управління» дозволяють уточнити підходи до розробки системи антикризового публічного управління. Криза розглядається як переломний момент у розвитку соціальної системи, що може привести як до її оновлення, так і до дестабілізації. Основні компоненти антикризового механізму включають створення державної системи стратегічного управління, розробку ефективної інформаційної політики та запровадження інструментів для стабілізації соціально-економічних умов.

Для ефективного функціонування сучасної моделі антикризового управління необхідно удосконалювати взаємозв'язок економічних і політичних механізмів, посилювати моніторинг діяльності державних органів та забезпечувати прозорість і підзвітність управлінських рішень. Важливим напрямом є адаптація до сучасних глобальних тенденцій через інноваційні підходи, які враховують циклічність кризових явищ і можливість використання кризових факторів як засобу для модернізації соціально-економічних систем.

В розділі було висвітлено ключові аспекти ефективності публічного управління в умовах криз на регіональному рівні. Зазначено, що кризові явища, такі як структурні диспропорції, зниження інвестиційної активності, високий рівень безробіття та економічна нестабільність, суттєво ускладнюють соціально-економічний розвиток регіонів. Для оцінки масштабів кризи

використовується система індикаторів, що дозволяє визначити критичні, небезпечні та задовільні рівні розвитку. Антикризове управління на регіональному рівні повинно бути спрямоване на стабілізацію економічної ситуації, забезпечення збалансованого розвитку та підвищення інвестиційної привабливості регіонів.

Ефективність інструментів публічного управління залежить від їх відповідності інституційному середовищу та потребам регіону. Виявлено, що нормативно-правова база регіонального розвитку, попри існуючі законодавчі акти та програми, потребує удосконалення для більш ефективного антикризового регулювання. Особливу увагу слід приділити узгодженню національних і регіональних інтересів, вдосконаленню механізмів управління соціально-економічним розвитком та залученню громадянського суспільства до процесу ухвалення рішень. Важливим кроком є впровадження сучасних економіко-математичних методів для оцінки ефективності антикризових заходів і прогнозування їх наслідків.

Антикризове управління в регіонах має базуватися на застосуванні комплексних підходів, що враховують екологічний, соціально-економічний та інноваційний аспекти розвитку. Пропонується впровадження ефективних інституційних інструментів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності регіонів, забезпечення раціонального використання ресурсів та підвищення інноваційної активності. Особливу увагу слід приділити формуванню інформаційно-технологічної основи для ухвалення управлінських рішень, а також забезпеченню соціальної відповідальності в регіональній політиці. Це дозволить мінімізувати негативні наслідки криз та забезпечити сталий розвиток регіонів.

Було підкреслено необхідність розробки нових підходів до управління соціально-економічними процесами в умовах кризи. Кризові явища, такі як пандемія COVID-19, енергетична криза та воєнні дії, вимагають адаптації існуючих механізмів публічного управління. Ключовою є ідея, що криза повинна розглядатися не лише як виклик, а й як можливість для реформування і

сталого розвитку. Впровадження стратегічного мислення, гнучкості та наполегливості є критично важливими для подолання негативних наслідків кризових ситуацій та досягнення довгострокової стабільності.

Ефективність антикризових заходів значною мірою залежить від діяльності органів управління на регіональному рівні. У розділі підкреслено, що інструменти, такі як модернізація інфраструктури, підтримка малого та середнього бізнесу, а також інвестиції в енергозбереження, є ключовими для відновлення соціально-економічної стабільності. Особливий акцент зроблено на важливості соціального партнерства між органами влади, бізнесом і громадянами для ефективного вирішення кризових проблем.

Аналіз показав, що національна політика не завжди враховує специфіку регіонів, що призводить до нерівномірного розвитку і поглиблення кризових явищ. Недостатність ресурсів, прогалини в стратегічному плануванні та обмежена взаємодія між владою і громадськістю перешкоджають ефективному антикризовому управлінню. Разом з тим, розвиток цифрових технологій, посилення громадянської участі в ухваленні рішень та застосування міжнародного досвіду можуть значно покращити ситуацію.

Результати дослідження свідчать про необхідність розробки комплексного підходу до антикризового управління, який включає вдосконалення нормативно-правової бази, запровадження проєктного підходу в управлінні та підвищення прозорості комунікацій між усіма зацікавленими сторонами. Впровадження стратегічного планування, заснованого на даних, дозволить покращити якість управління і сприятиме сталому розвитку як на національному, так і на регіональному рівнях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Сапа Н. В. Теоретико-методологічні засади механізму антикризового державного управління. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2009. Вип. 38. С. 106—116.
2. Антикризове управління. Теорія и практика : навч. посіб. для студентів вузів / під ред. В. Я. Захарова [та ін.]. К. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. 287 с.
3. Bowen D., Lawler E.E. Total Quality-Oriented Human Resources Management. *Organizational Dynamics*. 1992. № 20(4). P. 29-41.
4. Modeling of strategic control system in the context of sustainable development of enterprise / Marianna Stehnei, Inna Irtysheva, Ksenya Khaustova, Yevheniia Boiko / Problems and Perspectives in Management LLC «Consulting Publishing Company «Business Perspectives», 2017, № 3/15, p. 212223
 - а. Муниципальный менеджмент : навч. посіб. / Ю. П. Шаров, А. Чикаренко, О. Ю. Бобровська [та ін.]. ; за ред. Ю. П. Шарова. К. : Атіка, 2009. 404 с.
5. Адамська О. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект *Ефективність державного управління*. 2018. ВІП. 2 (55). Ч. 1. URL: <http://edu.lvivacademy.com/article/view/148495>
6. Антикризове управління національною економікою : монографія / І. Малий, І. Радіонова, Л. Ємельяненко та ін. ; за заг. ред. І. Малого. Київ : КНЕУ, 2017. 368 с.
7. Антикризові стратегії в державному управлінні: метод. реком. / авт. кол.: В. В. Корженко, Н. М. Мельтюхова, Н. С. Миронова та ін. К.: НАДУ, 2008. 52 с.
8. Батракова Т. І., Сардак А. О. Механізм реалізації антикризової стратегії держави, антикризові заходи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 14. Частина 2. 2015. С. 25–28. URL:

http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_14/economic_14_2.pdf.

9. Безверхнюк Т. М., Сенча І. А., Сивак Т. В., Державний механізм антикризового управління на засадах проектного підходу: обґрунтування предметного поля. *Технології та механізми державного управління*. URL: <https://nuczu.edu.ua/sciencearchive/PublicAdministration/vol2/6.pdf>

10. Безена І. М. Формування механізмів антикризового управління на регіональному рівні в умовах децентралізації. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*, 2020 р., № 2 (70). URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2020/9.pdf

11. Бородін Є.І., Безена І.М., Марк Е. Генсон. Про шляхи демократизації та децентралізації публічних інституцій держави. *Публічне управління та митне адміністрування. Науковий збірник*. 2019. № 3(22). 290 с. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2019/3/25.pdf>.

12. Борщевський В. В. Антикризове управління // енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук. ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.] ; Національна академія державного управління при Президентові України. К. : НАДУ, 2011. Т. 8 : Публічне врядування / наук. ред. кол. : В. С. Загорський (голова), С. О. Телешун (співголова) [та ін.] ; Львівський регіональний інститут державного управління Національна академія державного управління при Президентові України. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. С. 38-40.

13. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством. Вид. 2-ге, випр. і допов. Київ : Центр навч. л-ри, 2005. 504 с.

14. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. Бусел В. Т. Київ ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.

15. Воронкова В.Г. Синергетична методологія аналізу соціального управління. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії : Збірник наукових праць*/ Гол. ред. В.Г. Воронкова. Вип. 36.- Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2009. 254 с.

16. Газарян С. В. Теоретичні основи антикризового управління в регіоні. *Публічне управління: теорія та практика*. 2013. Вип. 2. С. 56–61.

URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2013_2_11.

17. Дробишева О.О. Теоретичні підходи до розвитку антикризового управління промисловим підприємством. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць*. ПДТУ. Маріуполь, 2010. Т. 2. С. 174–179.

18. Желюк Т. Л. Регулятивний вплив держави на соціально-економічний розвиток регіону. *Вісник Тернопільської академії народного господарства*. 1998. № 4. С. 148-151.

19. Желюк Т. Моделювання динаміки соціально-економічного розвитку: макро та мезоекономічні аспекти. *Вісник Тернопільського державного економічного університету*. 2007. № 1. С. 22-39.

20. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>.

21. Іванюта С. М. Антикризове управління : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007.

22. Крикун В.Б. Особливості здійснення антикризового управління економікою на рівні місцевого самоврядування. *Право і безпека*. 2010. № 3(35), С. 66–69. URL: file:///C:/Users/%D0%A3%D1%87%D0%B5%D0%BD%D1%8C/Downloads/Pib_2010_3_16.pdf.

23. Кузьмін О. Є. Інноваційні підходи в системі економіко-математичного моделювання фінансово-кредитної діяльності виробничо-господарських структур. Проблеми фінансово-кредитного регулювання інноваційного розвитку виробничо-господарських структур / за заг. ред. О. Є. Кузьміна, І. В. Алексєєва. Львів : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2007. Розділ 7. С. 125–149.

24. Кучінка Т. В. Нормування значень індикаторів економічної кризи. Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки: Збірник наукових статей за матеріалами IV Всеукраїнської науково-практичної конференції (Дніпро, 12-13 квітня 2018 р.) Дніпро, 2018.

С. 93–96.

25. Кучінка Т. В. Перспективні напрями підвищення результативності антикризового управління соціально-економічним розвитком регіону. Сучасні тренди поведінки споживачів товарів і послуг: Тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (Рівне, 15-16 грудня 2017 р.) Рівне, 2017. С. 204–205.

26. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161–170

27. Мельниченко О. А. Антикризова політика держави: сутність та пріоритетні напрями. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 2. С. 17–24.

28. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України № 1277 від 29.10.2013. URL: http://cct.com.ua/2013/29.10.2013_1277.htm.

29. Мікловда В.П. Аналіз дієвості механізму антикризового управління в Закарпатській області. *Економіка і суспільство*. Випуск # 16 / 2018. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/90.pdf

30. Монастирський Г. Л. Модернізація технологій управління економічним розвитком територіальних спільнот базового рівня в умовах трансформаційних змін в Україні : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством». Тернопіль, 2011. 40 с.

31. Організаційно-економічний механізм розвитку регіону: трансформаційні процеси та їх інституційне забезпечення : монографія / За ред. проф. Мельник А. Ф. Тернопіль : Економічна думка, 2003. 608 с.

32. Петрук І. П. Теоретико-методичні аспекти оцінки антикризового управління національної економіки. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. № 3(65) . С. 108-116.

33. Петрук І.П. Концептуальні підходи до антикризового управління регіональним розвитком. *Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал*. 3-4'2020. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/569>

34. План заходів щодо реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: розпорядження Кабінету міністрів України від 18.06.2014 р. №591-р.

35. Плєскач М.О. Методологічні особливості антикризового регулювання української економіки. *Науковий вісник*. 2007. Вип. 17.4. С. 202–206.

36. Подолання впливу світової фінансово-економічної кризи та поступальний розвиток: Програма діяльності Кабінету Міністрів України. URL: www.rada.gov.ua

37. Порядок проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики. Постанова Кабінету Міністрів України від 03 листопада 2010 р. № 996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF>.

38. Постанова Кабінет Міністрів України Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

39. [Притула Х. М.](#), Калат Я. Я., Кирик І. М. Виклики розвитку прикордонних територій в контексті здійснення реформи децентралізації. *Регіональна економіка*. 2019. № 2. С. 79-89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2019_2_11

40. Приходченко Т. А. Антикризове управління регіональним розвитком України. *Стратегія економічного розвитку України*. 2016. № 39. С. 118–126.

41. Прищепа Н.П. Антикризове управління підприємствами як напрям забезпечення сталого розвитку. *Виробничий менеджмент: історія і сьогодення*: Матеріали круглого столу з нагоди 100-річчя виходу праці Анрі Файоля «Загальне і промислове управління» (1916 р.). 2016. URL: <http://er.nau.edu.ua:8080/handle/NAU/24227>.

42. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України

№156- від 05.02.2015 р. URL: www.rada.gov.ua.

43. Про запровадження проведення оцінки результатів діяльності Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій : Постанова Кабінету міністрів України від 09.06. 2011 р. №650.

44. Про засади державної регіональної політики: Закон України № 156-VIII від 05.02.2015 р. URL: www.rada.gov.ua.

45. Про затвердження Порядку підготовки, укладення та виконання угоди щодо регіонального розвитку відповідної типової угоди : Постанова Кабінету Міністрів України № 751 від 23.05.2007 р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/751-2007-%D0%BF>

46. Про затвердження Порядку та Методики проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації державної регіональної політики : Постанова Кабінету міністрів України від 21.10.2015 р. №856.

47. Про основні засади і напрями становлення економіки України в кризовий період: Постанова Верховної Ради України від 15 червня 1994 року № 61/94-ВР.

48. Про стимулювання розвитку регіонів : Закон України від 08.09.2005 р. №2850-IV. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2850-15>

49. Різник Н. С. Теоретичні засади формування системи діагностики економічної безпеки банку. *Вісник Харківського нац. техн. ун-ту сіл. гос-ва*. 2007. Вип. 66. С. 118-123.

50. Ситник Г. П. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади): підручник. Київ : НАДУ, 2011. 544 с.

51. Управління змінами в публічному адмініструванні : навч. посіб. / Ю. П. Шаров, І. А. Чикаренко, Т. В. Маматова [та ін.]. ; за наук. ред. Ю. П. Шарова. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2011. 144 с.

52. Філософія управління персоналом: Монографія./Під ред. д.ф.н., проф. В.Г. Воронкової. Запоріжжя: РВВ ЗДІА, 2005. 471 с.

53. Хабермас Ю. Постнациональная констелляция и будущее демократии. Логос. 2005. № 4–5(39). С. 105–145. URL: <http://pavroz.ru/files/hubermasdem.pdf>.

54. Харазішвілі Ю.М., Дронь Є.В. Прогнозування індикаторів, порогових значень та рівня економічної безпеки України у середньостроковій перспективі; аналіт. доп. К.: НІСД, 2014. 117 с.

55. Цікановська Н. А. Інтерпретація понять «виклик», «небезпека», «загроза» та «ризик» у теорії фінансової безпеки. *Фінансовий простір*. 2013. № 3 (11). С. 110–114.

56. Шершньова З. Є., Багацький В. М., Гетманцева Н. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / за заг. ред. З. Є. Шершньової. Київ : КНЕУ, 2007. 680 с.

57. Якубовський О. П. Управління ризиками та кризами (опорний конспект дистанційного курсу навчальної дисципліни) : навч. посіб. / О. П. Якубовський, Т. І. Пахомова, Н. М. Драгомирецька. К. : ЦДН НАДУ при Президентіві України, 2005. 168 с.