ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ
Кафедра публічного управління та адміністрування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

МЕХАНІЗМИ АНТИКРИЗОВОГО ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Виконав:
Грищук Сергій Валерійович, студент магістратури за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування заочної форми навчання

Науковий керівник:
Терещенко Т.В.
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування

Рецензент:
_____
_____

Хмельницький – 2020 рік

АНОТАЦІЯ

Грищук С.В. – Механізми антикризового державного управління в Україні.

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування.

У магістерській роботі досліджувались ключові механізми антикризового державного управління України. Головний акцент був зроблений на визначенні наукових підходів до трактування поняття «антикризове управління», були також систематизовані основі принципи антикризового державного управління. Окрема увага була приділена питанням ідентифікації національних інтересів у системі антикризового державного управління.

Також у роботі у другому розділі були досліджені важливі практичні аспекти реалізації механізмів антикризового державного управління. Зокрема, були проаналізовані інструменти державного управління забезпечення національної економіки у контексті антикризового управління . Також опрацьовані методичні аспекти формування національних інтересів у системі антикризового державного управління.

Зі свого боку, у третьому розділі роботи автором було запропонована практичні пропозиції щодо удосконалення механізмів антикризового державного управління. Практичне значення мають положення магістерської роботи, які стосуються можливостей адаптації зарубіжного досвіду антикризового державного управління в Україні. Також на увагу заслуговують концептуальні аспекти прийняття рішень в умовах антикризового державного управління, що, поряд іншим, містять обґрунтування моделі антикризового державного управління.

Ключові терміни: криза, кризова ситуація, безпека, небезпека, управління, антикризове управління, антикризове державне управління.

SUMMARY

Grishchuk S.V. - Mechanisms of anti-crisis public administration in Ukraine.

Master's Degree Program for Master's Degreein specialty 281 Public management and administration.

In the master's thesis the key mechanisms of anti-crisis public administration of Ukraine were investigated. The main emphasis was placed on the definition of scientific approaches to the interpretation of the concept of "crisis management", were also systematized on the basis of the principles of crisis management. Particular attention was paid to the identification of national interests in the system of anti-crisis public administration.

Also in the work in the second section the important practical aspects of realization of mechanisms of anti-crisis public administration were investigated. In particular, the tools of public administration to ensure the national economy in the context of crisis management were analyzed. Methodological aspects of formation of national interests in the system of anti-crisis public administration are also worked out.

For his part, in the third section of the work, the author proposed practical proposals for improving the mechanisms of anti-crisis public administration. Of practical importance are the provisions of the master's thesis, which relate to the possibilities of adapting foreign experience of anti-crisis public administration in Ukraine. Also noteworthy are the conceptual aspects of decision-making in the context of anti-crisis public administration, which, among other things, contain a rationale for the model of anti-crisis public administration.

Key terms: crisis, crisis situation, security, danger, management, anti-crisis management, anti-crisis public administration.

ЗМІСТ

ВСТУП 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ 7

1.1 Зміст, основні принципи антикризового державного управління 7

1.2. Національні інтереси у системі антикризового державного управління .....

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ АНТИКРИЗОВОГО ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ .....

2.1.Інструменти державного управління забезпечення національної економіки у контексті антикризового управління .....

2.2.Методичні аспекти формування національних інтересів у системі антикризового державного управління .....

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ АНТИКРИЗОВОГО ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ .....

3.1. Адаптація зарубіжного досвіду антикризового державного управління в Україні: інституційний аспект .....

3.2. Концептуальні аспекти прийняття рішень в умовах антикризового державного управління .....

ВИСНОВКИ.....

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Стратегічним напрямом інституціональних змін у системі державного управління в Україні є трансформація наявної моделі публічної влади, формування системи національних інтересів з урахуванням викликів і загроз національній безпеці. Відповідно до напрямів реформування державного управління мова йде про становлення нової моделі публічного управління на основі гармонізації принципів, інструментів, форм та методів управлінської діяльності, формування національних цінностей та забезпечення національних інтересів. При цьому сучасний процес державотворення в Україні зумовлює необхідність дослідження проблем, пов'язаних із здійсненням цілеспрямованої діяльності органів публічної влади щодо забезпечення національних інтересів на основі імперативу прав і свобод людини і громадянина, закріплених Конституцією України.

Питання антикризового державного управління широко досліджуються зарубіжними та вітчизняними науковцями, зокрема у працях А.Баштанника, В.Василенка [13; 14], В.Горника [16], Л.Лігоненка [26] та інших. Накопичений значний науковий та прикладний потенціал, але з проблема розробки та реалізації механізмів антикризового державного управління має залишатися під прицілом постійно, що, власне, і викликало необхідність цього магістерського дослідження.

Мета дослідження. Основною метою дослідження виступає систематизація теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів антикризового державного управління. У відповідності до поставлено мети були поставлені та послідовно вирішувались такі завдання:

- визначення змісту, основних принципів антикризового державного управління;

- систематизація національних інтересів у системі антикризового державного управління;
- аналіз інструментів державного управління забезпечення національної економіки у контексті антикризового управління;
- опрацювання методичних аспектів формування національних інтересів у системі антикризового державного управління ;
- обґрунтування пропозицій щодо можливостей адаптації зарубіжного досвіду антикризового державного управління в Україні;
- визначення концептуальних аспектів прийняття рішень в умовах антикризового державного управління.

Об'єктом дослідження є процеси антикризового державного управління.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти механізмів антикризового державного управління.

Методи дослідження. Методичною базою магістерської роботи є ціла низка загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, були використані такі методи як: системний підхід (при визначені сутності антикризового державного управління), методи аналізу та синтезу (під час розкриття змісту методики формування національних інтересів у системі антикризового державного управління), узагальнення (при виявленні антикризового управління), графічний, табличний методи (для наочного зображення результатів дослідження).

Інформаційною базою дослідження виступають офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, нормативно-правові акти, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних авторів тощо.

Практичне значення магістерської роботи полягає в тому, що окремі теоретичні положення й висновки можуть бути використані у практичній діяльності при прийнятті антикризових рішень на різних рівнях управління.

РОЗДІЛ 1

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Зміст, основні принципи антикризового державного управління

Зауважимо, що тривалий час антикризове управління застосовували лише на підприємствах і в організаціях, які вели господарську діяльність, але згодом науковці і практики багатьох країн, на основі методів управління у сфері бізнесу, розширили застосування кризового менеджменту, зокрема на сферу державного управління. Приватні організації, на відміну від публічних, більш мобільні і для них характерним є застосування проактивних (випереджальних) стратегій. Досвід апробації тих чи інших антикризових заходів із бізнесового середовища може бути використаний і органами державної влади та місцевого самоврядування. Тому при розробці антикризових стратегій в державному управлінні необхідно брати до уваги теоретичні концепції і напрацювання щодо управління у сфері бізнесу [1].

Державне управління в нашій державі здійснюється в досить мінливому, багатоаспектному та досить конфліктогенному середовищі. Це підтверджують події останніх років.

Необхідність визначення кризової ситуації повсякчас привертало увагу серед дослідників. Вважаємо за доцільне для початку розкрити зміст поняття «криза». На думку Ю. Розенталя, криза є певною ситуацією, що характеризується високою небезпекою, станом невпевненості, відчуттям невідкладності [20, с.144-150]. Існує також позиція, що криза – це переломний етап функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу ззовні або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування [50]. Під кризою також розуміють ситуацію, яка виникає внаслідок впливу зовнішніх або/і внутрішніх факторів та призводить до негативних наслідків [12, с.97].

Поряд з цим, дефініція «антикризове управління» у дослідженнях науковців також трактується з різних позицій. Для прикладу, антикризове управління – «це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку» [13; 14]. Також під антикризовим управлінням розуміють «систему управління, яка має комплексний характер та спрямована на запобігання або ліквідацію небажаних для бізнесу явищ шляхом використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер і дає змогу ліквідувати тимчасові ускладнення, зберегти та примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, при використанні в основному власних ресурсів» [51, с.228].

Політико-економічним інститутом держави є державна влада, яка реалізується через систему органів державного управління. У органів державної влади і управління різна природа і функції, але при цьому вони мають аналогічні етапи життєвих циклів це: формування, розвиток, виконання, старіння або розпад. Проте їх життєві цикли не збігаються у своєму розвитку — цикли державного управління відстають від циклів державної влади. Це і лежить в основі криз державного управління.

Криза державного управління — особливий переломний стан у розвитку і функціонуванні політичної системи суспільства, державно-владних структур, який характеризується нестабільністю, розбалансованістю діяльності політичних інститутів, зниженням рівня керованості соціально-економічними процесами, загостренням політичних конфліктів. В умовах кризи основним у державному управлінні є розробка антикризової програми оперативного реагування, впровадження в життя оптимальних процедур пошуку і узгодженого прийняття управлінських рішень на всіх рівнях, передбачення у цих процедурах реальних можливостей корегування помилок.

Антикризове державне управління доцільно поділити на такі підвиди:

1) докризовий управління - це превентивне управління, яке здійснюється для своєчасного виявлення і вирішення проблем з метою запобігання кризі;

2) управління в умовах кризи - це управління, метою якого є стабілізація нестійких станів і збереження керованості соціально-економічних систем;

3) управління процесами виходу з кризи - це управління, яке здійснюється з метою мінімізації втрат і втрачених можливостей під час виведення з кризи.

Головним завданням антикризового управління — є раннє розпізнавання ознак кризових ситуацій. В умовах України основою зміцнення національної економіки, боротьби з кризовими явищами, підвищення рівня життя і добробуту населення є розвинені економічно стійкі регіони і території. Соціально-економічна система регіонів і територій має свою закономірність організації суспільства із взаємозалежними цілями і завданнями, потребами окремих соціальних груп населення, суб'єктів господарської діяльності й системою державного управління. Сукупність суттєвих внутрішніх територіальних відмінностей в природних, економічних, соціальних, історичних умовах різних регіонів, своєрідність спеціалізації і структури їх господарств складають об'єктивну основу прояву закономірностей територіальної організації суспільства із набором взаємопов'язаних цілей і задач, визначених потребами окремих соціальних груп населення, суб'єктів господарчої діяльності та держави, і вимагають розглядати певні території як соціально-економічну єдність, цілісну систему [43].

Кризові ситуації істотно змінюють умови діяльності суб’єктів усіх рівнів. У теорії і практиці зі створення систем управління в кризових ситуаціях існує правило, у відповідності з яким для успішного протистояння навколишньому середовищу складність і швидкість прийняття рішень

повинні як мінімум відповідати складності і швидкості змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі.

Таким чином, щоб протистояти кризовим ситуаціям, необхідно будувати системи управління швидкого реагування. Це правило стосується всіх рівнів управління, включаючи державний. Реалізація антикризового управління повинна активно використовувати програмно-цільовий підхід. У зв’язку з цим можуть розроблятися антикризові програми. Цільова ув'язка головних програм по горизонталі (між самими програмами) і по вертикалі (Між стадіями їх реалізації) забезпечується вирішенням ряду взаємопов'язаних завдань єдиного процесу антикризового управління. їх можна розглядати за наступними напрямами.

1. Спеціальний антикризовий моніторинг і ситуаційний аналіз, пов'язаний з визначенням ймовірних джерел і зон ризику. слід виявити основні фактори ризику, визначивши їх взаємовідносини один з одним і вплив на загальний стан об’єкту вивчення. Потім важливо обґрунтовано вирішити, вплив яких чинників підприємство в стані витримати, а вплив яких необхідно зменшити. Значну роль тут покликані зіграти прогнози і моделі можливого розвитку кризових ситуацій.

2. Розробка і проведення системи заходів щодо запобігання кризовим явищам, завчасного усунення можливих причин виникнення кризової ситуації.

3. Підготовка до дій в умовах небажаних або ймовірних кризових ситуацій при неможливості усунути їх причини.

4. Безпосереднє реагування на виникнення кризової ситуації, включаючи дії з запобігання збиткам і власне ліквідації кризової ситуації.

5. Пом'якшення і усунення наслідків кризової ситуації за рахунок здійснення компенсаційних і відновлювальних заходів.

6. Проведення стабілізаційних заходів.

Характеризуючи антикризове управління як специфічний тип управління, в ряді наукових досліджень виділяються такі його основні характерні ознаки як [2; 54]:

1) гнучкість і адаптивність, як найбільш часто властиві матричним системам управління;

2) схильність до посилення неформального управління, мотивація ентузіазму, терпіння, впевненості;

3) диверсифікація управління, пошук найбільш прийнятних типологічних ознак ефективного управління в складних ситуаціях;

4) зниження централізму для забезпечення своєчасного ситуаційного реагування на виникаючі проблеми;

5) посилення інтеграційних процесів, що дозволяють концентрувати увагу і більш ефективно використовувати наявний потенціал;

6) необхідність попередньої розробки плану дій на випадок кризи;

7) публічність (оголошення кризового стану, надання необхідної інформації всім зацікавленим сторонам);

8) не тільки юридична, а й соціальна відповідальність менеджменту вищого рівня до нижчого рівня [3].

У ряді досліджень відзначаються дещо інші відмінні характеристики властиві антикризового управління, а саме [47]:

- головною метою антикризового управління є забезпечення стійкості середовища функціонування при будь-яких економічних, політичних, соціальних і екологічних метаморфози в країні;

- головне в антикризовому управлінні - негайна і швидка реакція на значні зміни зовнішнього середовища на основі попередньо розроблених прогнозів, альтернативних варіантів розвитку ситуації;

- в процесі антикризового управління використовуються в основному ті управлінські інструменти, які дають можливість усунути як тимчасові ускладнення, так і вирішити інші паралельно виникають проблеми;

- антикризове управління повинно базуватися на інноваціях, впроваджуваних в усі ланках і сфери діяльності;

- антикризове управління націлене на те, щоб навіть у складній ситуації ввести в дію такі управлінські і фінансові механізми, які б могли дати можливість подолати труднощі з найменшими витратами.

До основоположних принципів антикризового державного управліннясліл віднести (рис.1.1).

Таблиця 1.1 – Характеристика принципів антикризового державного управління

Назва	Сутність
принцип прогнозованості і превентивності виникнення проблем	передбачає створення системи прогнозування кризових явищ в регіоні і формування механізмів щодо запобігання виникненню кризових явищ і їх нейтралізації
принцип максимізації сприятливих можливостей	полягає в забезпеченні пошуку шляхів виходу з кризи на основі унікальних умов і особливостей розвитку регіону
принцип концентрації	спрямований на концентрацію ресурсів за напрямками розвитку економіки, які можуть забезпечити значний економічний ефект не надаючи при цьому негативного впливу на навколишнє соціальне і природне середовище
принцип головної ланки	передбачає пошук головної проблеми (каталізатора кризи) і спрямований на виявлення глибинних першопричин виникнення кризових явищ, концентрацію відповідно до цього зусиль (правових, фінансових, матеріальних, трудових) на вирішенні виявленої проблеми
принцип об'єктивності і реалістичності	полягає в об'єктивній оцінці ситуації і можливості подолання кризи
принцип оптимального співвідношення централізації і децентралізації в прийнятті управлінських рішень	передбачає максимальне залучення управлінського персоналу на всіх рівнях управління до розробки і централізованого прийняття і впровадження антикризових заходів
принцип багатоваріантності і ризикованості	забезпечує висування і оцінку не одного рішення, а чималої кількості альтернатив для врахування ризиків неефективності окремих заходів
принцип кадрової політики	полягає в збереженні і формуванні унікального кадрового потенціалу шляхом відбору, підготовки і перепідготовки кваліфікованих фахівців, які здатні приймати нестандартні, ризикові антикризові рішення, бути стійкими до стресових ситуацій, що виникають в умовах кризи
принцип мотивації	полягає в використанні коштів мотивації (стимулювання), спрямованих на стимулювання та вирішення кризових проблем

Примітка. Складено автором.

Система антикризового державного управління характеризується низкою відмінних характеристик. Головними з них є:

– гнучкість і адаптивність, що найбільш характерні матричних системам управління;

– схильність до посилення неформального управління;

– «диверсифікованість» управління, пошук найбільш прийнятних типологічних характеристик ефективного управління в складних ситуаціях;

– зниження централізму для забезпечення своєчасного ситуаційного реагування;

– посилення інтеграційних процесів, дозволяють концентрувати зусилля і більш ефективно використовувати потенціал регіону.

Поряд з цим, окремі науковці виділяють такі риси антикризового державного управління [49]:

1) попередня діагностика виникнення кризових ситуацій;

2) гнучкість і адаптивність;

3) диверсифікація управління, пошук найбільш прийнятних типологічних ознак ефективного управління в складних ситуаціях;

4) зниження централізму для забезпечення своєчасного ситуаційного реагування на виникаючі проблеми;

5) посилення інтеграційних процесів, що дозволяють концентрувати увагу і більш ефективно використовувати наявний потенціал;

6) необхідність попередньої розробки процедур і планів дій на кризові випадки.

Процес антикризового управління повинен забезпечувати цілеспрямованість, послідовність, своєчасність прийняття рішень. Концепція антикризового управління повинна враховувати сучасний етап розвитку теорії та практики менеджменту, механізми попередження і подолання кризових явищ.

Якщо простежити погляди на циклічність кризи та її причини, слід зазначити, що вони суттєво змінилися в часі разом з якісною зміною самих соціально- економічних реалій. З огляду на ці зміни виділяють три етапи у змінах поглядів на економічні цикли.

Перший етап охоплює період з початку XVIII ст. до середини 30-х рр. XX ст. У цей період переважали погляди, що економічні кризи або взагалі неможливі за капіталізму, або вони мають випадковий характер, оскільки здатність самостійно їх долати закладено в механізмі вільної конкуренції.

Другий етап охоплює 30-ті – середину 60-х рр. XX ст. Цей період пов'язують із працями Дж.Кейнса і передусім із тим його висновком, що економічні кризи є неминучим процесом за умов класичного капіталізму, а їхня причина закладена в самій природі ринку.

Третій етап – це період із середини 60-х рр. XX ст. У цей час особливу увагу приділяли розмежуванню внутрішніх і зовнішніх причин циклічності ринкової економіки, а також ролі сучасної держави в процесі регулювання циклів.

За своєю суттю криза є багатовекторною (криза надвиробництва, платіжна, фінансова, валютна тощо), тому її виникнення спричинене комплексом внутрішніх суперечностей. Найвагомішою з них є економічна суперечність між суспільним характером виробництва і приватною формою привласнення його результатів [53].

У науковій літературі існують різні підходи до систематизації процесу і механізму антикризового управління. Так, колектив авторів під керівництвом Е.Короткова механізм антикризового управління розділяє на два види: механізм попередження кризи і механізм усунення наслідків кризи [30].

Процес антикризового державного управління відбувається за такими етапами:

1 етап - підбір робочої групи, розробка плану дій, формування інформаційної бази, необхідної для розробки регіональної антикризової програми;

2 етап - діагностика і прогнозування кризової ситуації, оцінка параметрів кризи: експрес-аналіз відхилення параметрів від норми; виявлення причин і прогнозування можливих варіантів розвитку кризи, масштабів збитків, оцінка факторів, які впливають на розвиток кризових ситуацій; створення зворотного зв'язку для вивчення причин і наслідків розвитку кризи;

3 етап - опрацювання версій і гіпотез про напрямки подолання кризового стану: уточнення і поглиблення реалістичності планів подолання кризової ситуації; вдосконалення підходів до розгляду проблем і прийняття управлінських рішень; аргументація альтернативних варіантів планів подолання кризи і передбачення ризику кожного з них;

4 етап - уточнення антикризової моделі управління, опрацювання методів стимулювання і мотивації персоналу: оптимізація інноваційних процесів в разі руйнування діючої системи управління; проектування і створення більшефективної системи управління; опрацювання і використання методів стимулювання і мотивації.

5 етап - моніторинг зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на економіко-екологічний стан розвитку регіону[3, с.7].

До інструментів антикризового державного управління відносять:

- ризик-менеджмент;
- стратегічне управління;
- реінжиніринг;
- реорганізація;
- бенчмаркінг;
- діагностика;
- реструктуризація.

У концептуальному розумінні структура дослідження теоретико-методологічних засад формування національних інтересів у системі антикризового управління потребує вирішення таких завдань [41]:

– аналіз історико-теоретичних засад розвитку управління на різних рівнях у межах національної держави, визначення історичних тенденцій формування правової основи публічного адміністрування в Україні як самостійного напряму науки державного управління та детермінації на цій основі національних інтересів;

– систематизація європейського досвіду раціоналізації відносин у системі державного управління з використанням сучасної методології наукового дослідження у сфері національної безпеки;

– визначення дефініцій суб'єктів публічно-владних відносин через завдання, цілі, принципи, компетенції інститутів політичної влади, а також з'ясування місця принципів державно-управлінської діяльності у системі повноважень органів публічного адміністрування в Україні, у контексті діяльності яких уточнюється комплекс національних інтересів;

– дослідження впливу суспільних інститутів на розвиток України як демократичної правової держави відповідно до пріоритетів національного розвитку [13].

З позицій сучасної науки державного управління адміністративно-правове регулювання суспільних відносин у системі формування національних інтересів здійснюється за допомогою певних норм та методів, регламентованих законами України, як в системі органів державної влади, так і на рівні окремих підсистем [13; 14]. Наука державного управління поєднує дослідження базових об'єктивних законів, закономірностей та тенденцій розвитку правового регулювання суспільно-політичних процесів. Зокрема, досліджуються як політико-адміністративні системи національних держав, так і механізми управління в межах наднаціональних інтеграційних утворень, а також запропоновані методологічні основи порівняльно-правового і теоретико-методологічного аналізу суспільних процесів на рівні складних адміністративних систем, що виходять за межі національних відносин.

Фактично саме на цих теоретико-методологічних засадах сформувався відносно новий напрям досліджень науки державного управління – європеїзація державного управління, що закріплює імператив національних інтересів в умовах антикризового управління.

Постановка проблеми наукового дослідження національних інтересів змістовно полягає у запровадженні моделі раціоналізації діяльності органів та установ державної влади на основі застосування правових норм вимагає власного методологічного забезпечення, аналізу системи державної влади, формалізації моделей управління та визначення на цій основі напрямів розвитку країни. Адже в умовах децентралізації влади в Україні, при наближенні до європейських принципів державного управління трансформуються цілі і завдання держави, функції органів державної влади, стратегії її розвитку. Таким чином, мова йде про зміну основ функціонування механізмів державного управління, доповнення принципів регулювання діяльності органів державної влади, основ формування державної політики, розвитку конкретного регіону (міжрегіонального комплексу), галузі, а у широкому розумінні – навіть суспільних сфер.

Саме тому механізми забезпечення національних інтересів потребують на даний час власного методологічного наповнення шляхом напрацювання категорій та понять, закономірностей і принципів, систематизації методів такого регулювання, розробки концепцій та моделей регулювання діяльності органів державної влади. Вимагає власного теоретичного наповнення формалізація цілей, завдань та функцій держави, стратегії її розвитку як чинника функціонування національної системи державного управління.

1.2. Національні інтереси у системі антикризового державного управління

Основним інструментом реалізації національних інтересів виступає досконале нормативно-правове забезпечення сучасної моделі національної безпеки на основі критеріїв стабільності, що сприяє формуванню нового

змісту національних інтересів у контексті регламентування норм і стандартів суспільного розвитку як сфери формування національних інтересів, а також детермінує аксіологічну спрямованість еволюції інститутів і форм публічного управління [9; 10], що виходить із традицій і практики вирішення проблем національної безпеки в зарубіжних країнах.

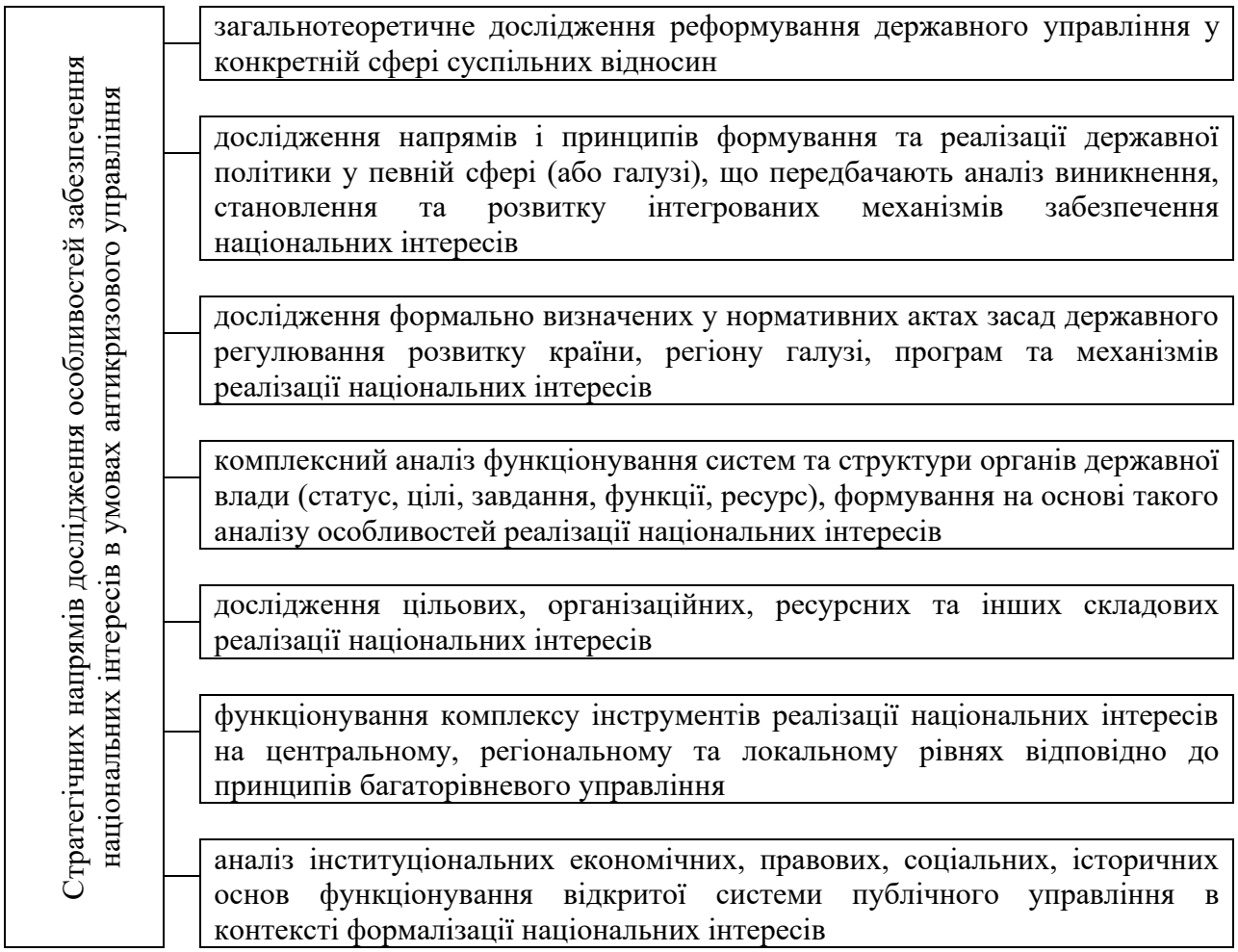
У системі міжнародного права досить дискусійним є розмежування окремих понять: національні інтереси, національний суверенітет, територіальна цілісність держав, недоторканість держав; принцип цілісності та недоторканості державної території;принцип поваги державного суверенітету; принцип територіальної цілісності та політичної незалежності тощо [10]. Такі категорії хоча і є дотичними, проте потребують концептуалізації підходів до їх змістовного навантаження, особливо в умовах сучасних відкритих і латентних міждержавних конфліктів. Адже в умовах наближення системи міжнародного права та національних систем права як однієї із характерних рис сучасних міжнародних відносин [27] імператив національних інтересів зміщується в бік внутрішнього законодавства держав. З огляду на зазначене особливої уваги заслуговують рішення національних судів та конституції держав [10].

Отже, визначальною характеристикою закріплення ідеологеми національних інтересів на сучасному етапі виступає конституційно-правовий характер процедури формування національних інтересів. На цій основі варто запропонувати методологічну концепцію формування національних інтересів за двома напрямами: перший – імплементація європейських цінностей у сферу національних інтересів (демократія, верховенство права та права людини), при цьому такі цінності мають бути визначені положеннями нормативно-правових актів; другий – актуалізація закріплення міждержавних відносин у форматі міжнародних договорів.

Такі європейські принципи, з одного боку,забезпечують державні інтереси, а з іншого – реалізують суспільні інтереси (по треби), сприяють захисту прав осіб, оскільки вимагають інформування про діяльність влади й

підстави ухвалення рішень [25]. Саме тому з метою уточнення змісту та особливостей формування національних інтересів необхідно чітко визначити: по-перше, тенденції трансформації системи публічного управління на центральному та регіональному рівнях в умовах розвитку процесів децентралізації та доцільності забезпечення територіальної цілісності; по-друге, особливості взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування в контексті відповідності усталеним європейським традиціям демократичного врядування в контексті принципу делегованого управління; по-третє, чинники забезпечення національних інтересів в умовах кризи традиційних моделей управління державою, зміни самої парадигми державного управління (зокрема, в умовах перезавантаження влади).

Формально існує декілька стратегічних напрямів дослідження особливостей забезпечення національних інтересів в умовах антикризового управління (рис.1.2)[33].



Примітка. Складено автором.

Такі напрями дозволяють визначити предметну сферу науки державного управління:

1) розробка методології дослідження особливостей формування національних інтересів на основі взаємовпливу зовнішніх і внутрішніх факторів, результатом якого виступає трансформація системи реалізації національних інтересів;

2) поєднання методологічних підходів наукового аналізу особливостей формування пріоритетів у сфері національних інтересів;

3) закріплення ключових принципів забезпечення національних інтересів у програмі діяльності уряду шляхом закріплення базових індикаторів діяльності;

4) систематизація підходів до формування національної стратегії реформування влади (перезавантаження) на основі національних інтересів;

5) формалізація суб'єктно-об'єктного впливу у сфері національних інтересів.

Отже, у сфері формування національних інтересів факторами ризику для національних держав, крім глобалізації, виступають проблеми самоідентифікації держав, гомогенності національної культури, питання соціально-політичної дестабілізації. При цьому загальною метою сучасних досліджень науки державного управління має бути розробка методології аналізу особливостей формування національних інтересів у контексті виконання міжнародних зобов'язань держави на внутрішньодержавному рівні.

Також важливо визначити взаємовплив категорій «національні інтереси» та «територіальна цілісність» і встановити засадничі положення у сфері організаційно-правового закріплення принципу територіальної цілісності.

По-перше, даний принцип має бути закріплений у подвійному форматі – у нормах національного права та нормах міжнародного права.

По-друге, має бути закріплена система національних інституцій, що забезпечують дотримання принципу та правомочні представляти державу у сфері зовнішньої політики.

По-третє, організаційно-правовий зміст принципу може бути розкритий через категорії заборони застосування сили чи погрози нею. Так само порушення принципу територіальної цілісності складає анексія як різновид застосування сили.

По-четверте, структуру правового змісту принципу територіальної цілісності визначають іманентно властиві:

1) зобов'язуючі (обов'язок поважати територіальну цілісність; обов'язок держав не визнавати легітимність територіальних змін, здійснених шляхом застосування сили чи погрози нею; обов'язок не використовувати територію на шкоду іншій державі);

2) забороняючі норми (заборона застосування сили у формі анексії проти територіальної цілісності;заборона здійснення територіальних змін шляхом застосування сили або погрози нею; заборона застосування сили у прямий (анексія) або непрямий спосіб (заборона утримуватись від підтримки сепаратистських рухів;заборона підтримки найманців для ведення бойових дій на території іншої держави; заборона надання території державі з метою її використання в порушення територіальної цілісності іншої держави).

Ієрархія національних інтересів є ключовим чинником при ухваленні управлінських рішень в умовах кризи. За її відсутності було б неможливим існування тієї чи іншої комбінації управлінських впливів (альтернативних рішень), яка має переваги над іншими. Унаслідок цього процес вибору оптимального управлінського рішення не мав би логічного завершення.

Життєво важливими національними інтересами України, зокрема, є: дотримання прав і свобод людини і громадянина; забезпечення суверенітету України, її територіальної цілісності, недоторканності державного кордону, демократичного конституційного ладу, верховенства права; забезпечення конкурентоспроможності держави та економічного добробуту населення

шляхом всебічного розвитку людського, науково-технічного, інноваційного потенціалів країни; збереження і розвиток духовних та культурних цінностей суспільства; удосконалення механізмів реалізації конституційного принципу розподілу влади на законодавчу, виконавчу і судову; створення безпечних умов життєдіяльності, захисту навколишнього природного середовища; створення умов для сприйняття Української держави міжнародним співтовариством як повноцінного і рівноправного його члена.

В умовах перманентних криз актуальною проблемою науки державного управління є розробка концептуальних положень реалізації національних інтересів, зміст яких полягає у створенні ефективної системиуправління державою шляхом надання гарантованого захисту та гармонійного, соціально-спрямованого розвитку системи управління та всієї сукупності суспільних відносин. Це потребує забезпечення можливості і здатності суб'єктів публічного управління формувати механізми реалізації національних інтересів на всіх рівнях територіальної організації держави. Становлення суверенної, демократичної України у 1991–2019 рр. відбувалося в складній внутрішньополітичній і міжнародній обстановці.

Суперечливі тенденції в реформуванні нашої держави, неоднозначний вплив на цей процес різних зовнішніх і внутрішніх факторів тощо – усе це істотно ускладнює проблему її самоідентифікації в мінливому світі. З точки зору основних ціннісних орієнтирів, Україна зробила свій усвідомлений важливий вибір: громадянське суспільство, соціальна та правова держава, ринкова економіка, система безпеки, інтеграція в європейський простір тощо. Це зумовлює необхідність переосмислення проблем безпечного і сталого соціально-економічного розвитку України, наукового аналізу складних явищ і процесів у суспільстві відповідно до його потреб й умов сучасного етапу її державотворення. З огляду на це вважаємо, що важливим є здійснення комплексного дослідження наукових засад інституціоналізації державного управління у сфері національної безпеки.

Доцільно встановити комплекс пріоритетів процесу формування національних інтересів: забезпечення національної безпеки, виконання конституційних норм щодо гарантування територіальної недоторканості; забезпечення економічного суверенітету, економічний розвиток на принципах ринкової економіки, гуманізація публічного управління, забезпечення ефективного управління на центральному і регіональному рівнях, розвиток самоврядних структур управління, створення умов соціального партнерства, стратегічне реформування державного управління.

Негативними факторами впливу на процес формування національних інтересів визначені: незавершеність системних реформ (політична, адміністративна, адміністративно-територіальна, реформи у сфері власності, реформа виборчої системи, конституційна реформа, реформа системи місцевого самоврядування, реформа воєнної організації держави тощо), недостатньо чітке зовнішньополітичне спрямування державної політики України в базових законодавчих актах від 1990 р. до цього часу) та декларативність (або відсутність) загальнодержавних програм соціально-економічного розвитку, використання стандартних алгоритмів управлінської діяльності, які неможливо застосувати в умовах антикризового управління.

Загалом слід встановити взаємозалежність феноменів «сталість держави», «національні інтереси», «територіальна цілісність», яка має розглядатися як передумова визначення стратегічних завдань суб'єктів державного управління, оцінювання ефективності їх діяльності, перенесення суто внутрішньополітичних проблем на рівень сприйняття з боку інших країн та міждержавних утворень. Адже у такому випадку кожний новий етап державотворення, трансформація політичних цілей, завдань та визначення довгострокових перспектив передбачають суттєву зміну сталої системи публічно-владних функцій, раціоналізацію змісту функцій, зміну складових державного механізму формування.

Фактично мова йде про розширений формат принципу територіальної цілісності – унеможливлення потенційних загроз для цілісності держави в

усіх сферах суспільного життя, при цьому безпекова (воєнно-безпекова) сфера вже не є домінуючою у визначенні викликів і загроз для держави, не домінує у формалізації національних інтересів та не впливає на зміст трансформаційного процесу в публічному управлінні. У таких умовах набуває важливого значення розробка сучасної парадигми трансформації публічного управління, що базується на детермінації закономірностей розвитку держави на основі імперативу національних інтересів та територіальної цілісності. Це, по-перше, закономірності розвитку національної системи публічного управління, по-друге, закономірності розвитку комплексу національних інтересів, по-третє, закономірності розвитку сучасної моделі територіальної цілісності держави.

РОЗДІЛ 2
ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ АНТИКРИЗОВОГО ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Інструменти державного управління забезпечення національної економіки у контексті антикризового управління

Можливості забезпечення безпеки національної економіки в контексті антикризового управління визначаються рівнем інноваційного економічного розвитку за трьома векторами антикризової дії. їх умовно можна позначити як вектори прямої, опосередкованої та інструментальної дії на кризові явища і процеси.

Вектор прямої антикризової дії інноваційної економіки (2) узагальнюється у двох її характерних особливих складниках - гнучкості або адаптивності (як спроможності досить оперативно переформатовувати свою діяльність синхронно й навіть випереджально стосовно негативних кризових впливів, значною мірою їх пом’якшуючи) та нелінійності (як здатності за несиметрично малих витрат пом’якшувати значні масштабні кризові впливи). Усе це випливає із сутності інноваційної економіки, котра діє тільки за умов, що створюються під час реалізації базових принципів інноватики та її інфраструктури: заміщення капіталів, надлишковості й конкуренції, ініціації нових ринків, різноманітності ринків [3].

Заміщення капіталів як оновлення «речовини» господарювання відбуваються безперервно в ході інноваційних процесів, визначаючи, власне, їх етапність і ритміку за ключової ралі державних інститутів. Тому держава зазвичай фінансує фундаментальну науку через наукові гранти та вкладення в інноваційну інфраструктуру. Це приваблює різноманітні наукові колективи, котрі конкурують між собою за отримання фінансування тієї множини досліджень і розробок, що є потенційно інноваційними, але нездійсненними за власних можливостей науковців. Такий підхід дає змогу генерувати той надлишок інноваційних ідей, котрий (за законом необхідного різноманіття

У.Р. Ешбі) містить і потенціал науково-технологічного прориву, а із цих позицій і можливі антикризові рішення.

Надлишковість і конкуренція як другий базовий принцип виходить із того, що автопоезис інноваційної економіки, будучи її синергетичним рушієм, потребує певної «надмірності» елементів самоорганізації інноватики («самоорганізованої критичності» - мовою синергетики) - знань, ідей, розробок, патентів, фірм, підприємств, інфраструктур, оскільки «виживуть» і стануть затребуваними не всі. Інноваційна економіка орієнтована на одночасне зростання певної варіантної множини ринків, яка забезпечується тільки за існування відповідного інноваційного надлишку, причому надлишок науково-технологічних відкриттівта ідей оцінюється поза залежності від того, чи будуть вони казись доведені до виробництва й споживача Паралельно з генеруванням надлишку відкриттів та ідей відбувається стимулювання утворення різноманітних центрів колективного користування науковим устаткуванням, технопарків, особливих податкових зон, пільг і дотацій - т. зв. інфраструктури інноватики. Разом із цими двома векторами формування надлишковості має створюватися надлишок фінансових інститутів, задіяних в інноваційній економіці для стимулювання конкуренції між інвесторами.

Ініціація нових ринків як принцип інноваційної економіки реалізується через утворення певних модерних ринків у широкому розумінні. На основі таких нових спеціалізованих ринків - ідей, розробок, інтелектуальної воасності, інноваційних продуктів - демонтуються попередні, старі структури економіки й переводяться в нову якість. Широко використовуються такі, що вже стають для інноватики «класичними», організаційні форми, як технопарки при університетах, корпоративні навчальні центри, кластери малого бізнесу, бізнес-інкубатори для інноваційних фірм, центри трансферу технологій при науково-дослідних інститутах, спеціальні торговельні площадки для інноваційної сфери.

Принцип різноманітності ринків інноваційної економіки як господарський «відповідник» згадуваного закону необхідного різноманіття формує ту їх розгалужену мережу, котра є промоутером інноватики. Особливим є те, що цей ринок, на відміну від звичайного ринку, визначається майбутнім. Подібна детермінація майбутнім визначає особливість ринків інноваційної економіки як таких, що знаходяться в діапазоні від пасивного очікування майбутнього до активного «формування» майбуття.

Базові принципи за їх коректної реалізації визначають рівень т. зв. інноваційної активності відповідної мікро-мезо- чи макросономічної системи, а опосередковано й здатності займати відповідні оптимальні позиції стосовно аитикризового управління. За оцінками фахівців, розрив між рівнем інноваційної активності в країнах СС та в Україні становить від двох до п’яти разів[5, с. 96].

Вектор опосередкованої антикризової дії інноваційної економіки характеризується тим, що інноваційність тісно пов’язана з конкурентоспроможністю економічних систем у всіх її форматах (на мікро-, мезо- та макрорівні).

Вектор інструментальної антикризової дії інноваційної економіки генетично зумовлюється тим, що інноваційність потребує відповідної управлінської технології, адекватної до специфічних процесів, що відбуваються в інноватиці, і сама формує, породжує такі технології. Загалом зазначені управлінські технології можуть застосовуватися й «усередині» інноваційної економіки - дія її власного вжитку, і «ззовні», по-перше, для використання в певних периферійних (межевих) зонах інноватики, де вона стикується з іншими економічними процесами і ще може використовувати власний інструментарій, по-друге, навіть «поза» інноватикою, де діють певні соціально-економічні процеси, морфологічно подібні до процесів інноватики, якими, наприклад, є процеси розвитку кризових явищ, з їх неординарністю, динамічністю та нелінійністю. Якщо застосування власної управлінської технології для потреб самої інноваційної економіки певною мірою «прихо-

вує» потенціал інструментального вектору антикризового управління, то «зовнішнє» використання управлінського інструментарію інноватики робить цей потенціал очевидним.

Інноваційний економічний розвиток за трьома описаними векторами погребує формування та використання двох управлінських інструментів, а саме стратегічного плану розвитку економіки й відповідної системи стратегічних завдань державної політики. Ці завдання конкретизують шляхи реалізації цілей діяльності економічної системи за умов кризових явиш як екзогенного (глобального, національного, регіонального), так і ендогенного походження. Стратегічні завдання - це заплановані майбутні події всередині відповідної системи або за її межами, котрі можуть суттєво впливати на П спроможність досягати цілей, що формалізуються в стратегічному плані системи [6]. Розв'язання таких завдань може відображати нові можливості, що виникли в зовнішньому середовищі системи, якими варто скористатися (наприклад, нові партнери чи/та ринки для системи країни). Ці завдання можуть також бути наслідком зовнішніх загроз або «слабких місць»системи (наприклад, вузька експортна орієнтація української економіки переважно на металургійну й хімічну промисловість), щопідсилюються під час глобальної кризи.

Основною умовою співіснування стратегічного плану та системи стратегічних завдань є їх розбалансованість у часі [7]. Стратегічний план, оо має на мсті реалізацію певного масштабного бажаного, «проривного», а тому й віддаленого в майбутнє щонайменше на 10, а то й на 20 чи 50 років резуль-тату, за визначенням не може неодноразово переглядатися у своїй основі як специфічний інструментарій «формування майбутнього». Водночас динаміка суспільних змін ставить проблему їх урахування в плані. Зазначена проблема вирішується на основі системи згадуваних стратегічних завдань, які в режимі реального часу (тобто діючи як контролінг) безперервно й у проміжках між періодами формування стратегічного плану необхідно (і достатньо) коригують вихідний план зі збереженням його сутнісної (загальної мсти,

засад, тенденцій) ідентичності. Відповідно до цього, можна запропонувати модель функціонування системи стратегічних завдань, що наведена на рисунку 2.1.

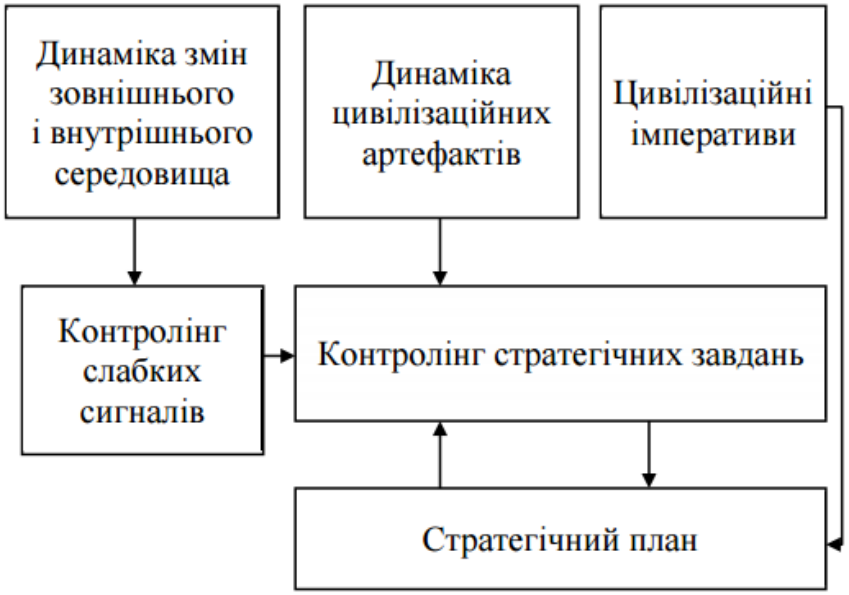


Рисунок 2.1. – Модель функціонування системи стратегічних завдань державної політики забезпечення безпеки національної економіки в контексті антикризового управління

Джерело: [16].

Модель передбачає три вхідні блоки, що зумовлюють необхідність коригувань стратегічного плану:

динаміка змін зовнішнього і внутрішнього середовища національної економічної системи, що відображає спонтанну, у тому числі й кризову, самоорганізацію суспільних процесів;

динаміка цивілізаційних артефактів, що відображає творчо-продуктивні зміни науково-технологічного, соціокультурного та політико-ідеологічного характеру;

- цивілізаційні імперативи, тобто певні ціннісні та світоглядні орієнтири людства.

Відповідно до моделі, інформація про динаміку змін зовнішнього і внутрішнього середовища національної економічної системи відслідковується на рівні слабких сигналів. Це зумовлено тим, що

розпізнавання зазначених змін середовища й адекватне коригування стратегічного плану мас відбуватися в режимі випередження, інакше цей план не відповідатиме суспільним реаліям, а тому буде неефективним для розвитку економіки. Слабкі сигнали надходять у контролінг стратегічних завдань, де з'ясовуються потреби змін у стратегічному плані. Інформація про динаміку цивілізаційних артефактів пряма надходить у контролінг стратегічних завдань для прийняття рішень щодо коригування стратегічного плану, а цивілізаційні імперативи безпосередньо враховуються в стратегічному плані для забезпечення його цивілізаційної стабільності за умов потенційних системних змін плану.

Система стратегічних завдань мас діяти в режимі доповнення до системи стратегічного планування розвитку економіки. При цьому стратегічний план, із яким взаємодіє система стратегічних завдань, повинен мати індикативну природу, тобто бути не директивним, а рекомендаційним, орієнтувальним планом [7]. Така індикативи їсть є відображенням можливості іманентного вдосконалення стратегічного плану за допомогою стратегічних завдань.

У цьому зв'язку можна виділити дві проблеми, що налягають в інституалізації стратегічного плану розвитку економіки та його функціональному забезпеченні. Зокрема, інституалізація стратегічного плану мас передбачати реалізацію таких ключових положень:

Прийняття Закону України «Про державне стратегічне планування» з визначенням цілей і пріоритетів довгострокового, середньострокового й річного соціально-економічного розвитку. У законі маг регламентуватися формування плану як відповідного економічного інструменту із розробкою механізмів його реалізації. Мають установлюватися засади контролю роботи суб'єктів планування та виконання плану.

Надання стратегії довгострокового соціально-економічного розвитку України правового статусу планового документа. Він мас враховуватися під час розроблення державного бюджету, формування цільових програм, планів

регіонального й галузевого розвитку, планів діяльності державних корпорацій, агентств та органів виконавчої влади. Паралельно із основним - «мобілізаційним» - складником план у всіх своїх різновидах має містити й «страху вальний» складник - програму антикризових заходів.

Розроблення п'ятирічної програми модернізації економіки на засадах т. зв. «ковзного планування» й на основі нового технологічного укладу. Програш має передбачати заходи щодо випереджального розвитку відповідних виробничо-технологічних комплексів, становлення конкурентоспроможних інтегрованих структур зі сприятливим соціально-економічним середовищем і формуванням адекватних їм інститутів і контурів у правління.

Установлення цільових показників роботи державних інститутів розвитку, корпорацій та агентств зі створенням виробництв нового технологічного укладу, конкурентоспроможних на світовому ринку, та формуванням механізмів відповідальності за їх своєчасне здійснення.

Запровадження управлінської культури, адекватної вимогам інноваційного розвитку з уведенням принципів конкурентності, професіоналізму й об'єктивності в систему підбору та розміщення керівних кадрів і топ-менеджерів. Розширення прав трудових колективів в управлінні акціонерними підприємствами на основі принципу партисипативності, застосування об'єктивних критеріїв оцінювання діяльності керівників державних установ.

Стимулювання застосування передових технологій управління на мікро-, мезо- й макрорівні економічної системи (принципів самоорганізації та нелінійної динаміки, автоматизованого проектування й керування життєвим циклом продукції, системи контролю якості, методики винахідницької діяльності, евристики прийняття рішень).

Прискорене впровадження інформаційних технологій у роботу державних і недержавних підприємств та установ із суттєвим підвищенням

продуктивності та якості роботи працівників апарату управління до рівня передових держав.

Уведення жорстких нормативів щодо термінів розгляду заявок на проведення сертифікації, дослідницьких, стендових і клінічних випробувань зі скороченням обов'язкових процедур одержання дозволів на застосування нових технологій.

Модернізація системи освіти з її приведенням у відповідність до вимог економіки знань та інноваційного розвитку.

Функціональне забезпечення стратегічного плану розвитку економіки доцільно сформувати як сукупність низки компонентів.

Першим із них має бути податково-бюджетна політика держави, котра в нормальному функціонуванні призначена виконувати радь «ресурсного рушія» реалізації плану, забезпечуючи можливість конверсії цього вихідного ресурсу в його конкретні форми: фінансові, матеріальні, енергетичні, інформаційні тощо.

Національна фінансово-інвестиційна система як другий компонент підтримки функціонування стратегічного плану маг виконувати радь «точкового донора» для відповідних стратегічних сфер економіки держави.

Оскільки стратегічний план може стало реалізовуватися тільки за умови стабільної фінансової системи держави, то це регламентує відповідні заходи щодо стабілізації фінансового ринку як третього компонента національного забезпечення плану.

Цінова політика держави в забезпеченні сталого функціонування стратегічного плану як його четвертий компонент підтримки має впливати на реалізацію плану опосередковано, через синхронне виконання своїх трьох основних завдань: проведення цінової лібералізації, державного регулювання цін (тарифів) на окремі види товарів (послуг) і здійснення контролю за їх стримуванням.

Забезпечення сталого функціонування стратегічного плану значною мірою залежить від того, що можна охарактеризувати як «гарантовану

реальність» реального сектора економіки. Це потребує захисту й розширення внутрішнього ринку та збереження виробничого потенціалу як п’ятого компонента функціональної підтримки стратегічного плану.

Шостим компонентом забезпечення сталості стратегічного плану с оптимальне функціонування інфраструктури економіки в діапазоні від її модернізації за наявного стану до формування в інфраструктурі відповідних «точок зростання» нового - пост індустріального - суспільства.

Заходи щодо стимулювання ділової активності населення є останнім - сьомим - функціональним компонентом сталості стратегічного плану.

Державна політика забезпечення безпеки національної економіки в контексті антикризового управління, виходячи з нової природи фінансово-економічних криз, що характеризуються передусім спонтанністю виникнення й масштабністю розповсюдження, для адекватної керованості кризових процесів і явиш маг протидіяти їм певним чином «на випередження», протиставляючи новий підхід до управління. У методологічному вимірі такс протиставлення маг бути переважанням «управлінської синергетики» (комплексу самоорганізації управлінських рішень на основі релевантної інформації) над «кризовою синергетикою» (комплексом самоорганізації негативних фінансово-економічних впливів).

Новий підхід до управління має: виходити з принципу надбудови над «рутинною» організацією соціально-економічного управління шляхом поєднання систем стратегічного планування й антикризового управління. Реалізація такого підходу передбачає формування та використання двох управлінських інструментів, а саме стратегічного плану розвитку економіки й системи стратегічних завдань державної політики забезпечення безпеки національної економіки в контексті антикризового управління. Відповідні стратегічні завдання с запланованими майбутніми подіями всередині або за межами економічної системи, що можуть суттєво впливати на її спроможність досягати цілей, формалізованих у стратегічному плані цієї системи. Стратегічні завдання конкретизують шляхи реалізації стратегічних

шлей за умов кризових явищ як екзогенного (глобального, національного, регіонального), так й ендогенного походження. Відповідно до цього, пропонується модель функціонування зазначеної системи стратегічних завдань, що має діяти в режимі доповнення до системи стратегічного планування розвитку економіки. Тут виникає проблема розробки конкретних механізмів взаємодії цих систем, що зумовлює перспективи подальших досліджень у цьому напрямі.

2.2.Методичні аспекти формування національних інтересів у системі антикризового державного управління

Методичне забезпечення оцінки результативності управління на підприємствах є відносно повним, тоді як методики оцінки антикризового управління на макрорівні немає, системний підхід на теоретичному, законодавчому чи практичному рівні відсутній, попри надзвичайну актуальність проблеми антикризового регулювання національної економіки України. Тобто для забезпечення ефективності й неупередженості результатів антикризового управління необхідно правильно й обґрунтовано включати у його методику вищеназвані елементи. Виходячи з цього, нами запропоновано методику оцінки результатів антикризового управління, наведену на рисунку 2.1.

Рисунок2.1 – Методика оцінки результатів антикризового управління національної економіки

Джерело: [16].

Визначення показників для оцінки результативності управління та наповнення етапів запропонованої методики (рис. 1) проводимо, дотримуючись запропонованого алгоритму дій:

− виокремлення структурних складників національної економіки;

− визначення номенклатури показників-індикаторів, що характеризують сферу національної економіки, на яку націлені антикризові заходи, а також тих, які відображають результат реалізованих дій;

− обґрунтування вибору індикаторів;

− моніторинг динаміки індикаторів;

− встановлення щільності взаємозв’язків між заданими параметрами для вилучення заходів, які не чинять значного впливу на стан національної економіки або, навпаки, відіграють найсуттєвішу роль;

− інтерпретація результатів та прогнозування розвитку процесу на основі нейромережевого моделювання;

− систематизація рекомендацій для поліпшення системи управління економікою в умовах кризи та формування досвіду з метою виходу із криз у майбутньому.

Системний підхід до оцінки результативності управління національною економікою за допомогою запропонованих етапів (рис. 2.1) забезпечує ідентифікацію реального стану економіки, потенціалу та стратегічної спрямованості у перспективі. Перевагою цієї методики є застосування показників глобального простору, які дозволять адекватно відобразити економічну ситуацію національної економіки у стратегічній площині.

В етапі 1 «Формування теоретико-методичних основ та розроблення системи показників оцінювання національної економіки» виділено систему показників для оцінки антикризового управління національної економіки та факторів глобального середовища, яка дозволить ідентифікацію можливих загроз та ризиків з метою їх своєчасного усунення, що дасть змогу суб’єкту розвиватись у стратегічній перспективі. Проводячи вибір показників для запропонованої методики, потрібно орієнтуватися на такі, що найповніше будуть характеризувати можливості держави впливати на економічніта соціальні процеси та детермінують зміни в інших, пов’язаних сферах[16].

На рис. 2.1 наведений блок, який є чутливим до мінливості конкурентного середовища, а управлінські дії мають вживатися уповноваженими органами державної влади для врегулювання кризи у поєднанні з показниками, які відображають характер змін, що очікувано відбудуться в національній економіці зі введенням в дію антикризових інструментів. Першим індикатором, який проводить оцінку результативності антикризового управління, є державні фінанси, які включають такі

показники: скорочення дефіциту Державного бюджету України (на зниження частки державного боргу до ВВП; на динаміку відношення обсягу сукупних платежів з обслуговування та погашення державного боргу до доходів державного бюджету); зниження рівня ухилення від оподаткування (на підвищення результатів діяльності суб'єктів господарської діяльності; планове виконання державного бюджету за податковими надходженнями); оптимізація перерозподілу ВВП через державний бюджет (на виконання державного бюджету за податковими надходженнями на запланованому рівні); зниження рівня облікової ставки НБУ (на зростання сукупних платежів з обслуговування та погашення державного боргу до доходів державного бюджету; на збільшення частки залучених депозитів до наданих кредитів населенню та бізнесу); нарощення золотовалютних резервів (на зниження відношення обсягу сукупних платежів з обслуговування та погашення ДБ до доходів державного бюджету; на спадну динаміку відношення державного боргу до ВВП; на зниження рівня інфляції); зниження рівня податкового навантаження (на збільшення позитивних результатів діяльності суб'єктів господарської діяльності (СГД), висхідна динаміка індексу Першої фінансової торговельної системи (ПФТС); виконання Державного бюджету України за податковими надходженнями).

Отже, оцінка результативності антикризового управління репрезентується ступенем впливу економіки, що включає: заходи, які стимулюють зростання рівня промислового виробництва, обсягу державних капітальних інвестицій, пожвавлення інноваційної діяльності підприємств, зумовлюють позитивне сальдо зовнішньоторговельного балансу – на зростання ВВП, приріст ВРП, підвищення котирувань індексу ПФТС; боротьбу з високим рівнем тіньової економіки (на покращення результатів діяльності; виконання бюджету за податковими надходженнями на запланованому рівні); стимулювання сукупного споживання, сукупного заощадження (на позитивну динаміку результатів діяльності СГД, заплановане виконання ДБУ за податковими надходженнями); перевищення

частки залучених депозитів над часткою наданих кредитів (на позитивну динаміку результатів діяльності СГД; зростання рівня виконання бюджету за податковими надходженнями). Результативність антикризового управління національної економіки характеризується соціальним забезпеченням, а саме: підвищення розміру мінімальної заробітної плати, прожиткового мінімуму (на зростання середнього рівня доходів населення; зниження частки населення з доходами нижче середнього; від'ємний приріст трудової міграції); забезпечення спадної динаміки рівня безробіття (на збільшення середнього рівня доходів населення; зменшення питомої ваги населення з доходами нижче середнього; скорочення випадків трудової міграції; зниження навантаження непрацездатного населення на працююче; скорочення дефіциту Пенсійного фонду); підвищення середнього розміру пенсії (на зростання дефіциту Пенсійного фонду)[14; 16].

Наступним блоком показників, що характеризує антикризове управління національною економікою, виступає паливно-енергетичний комплекс, який визначає вплив на споживання енергоресурсів з метою його скорочення, спадна динаміка обсягу субсидій – на індекс імпортозалежності від енергоресурсів; на динаміку середнього рівня доходів населення. В умовах нестабільного ринкового середовища включаємо показники сектору безпеки і оборони, тобто регулювання видатків Зведеного бюджету, що чинять суттєвий вплив на динаміку рівня фінансування Збройних Сил України.

Суттєвий вплив на управління національною економікою чинять усі функціональні блоки глобальної економіки, що роблять її вразливою до екзогенних шоків, окремі з яких мають випадковий, інші – цілеспрямований характер. Нами запропоновано виділити таку групу показників для аналізу факторів глобального простору: притік прямих іноземних інвестицій до ВВП України; частка іноземного капіталу в статутному капіталі українських банків; міжнародні резерви НБУ; коефіцієнт покриття експортом імпорту; обсяг державного зовнішнього боргу.

Блок 1.1. «Ідентифікація індикаторів-мішеней» антикризового управління в розрізі складових частин національної економіки» повинен дати оцінку економічного потенціалу досліджуваного суб'єкта та визначити її зв'язок із антикризовими заходами з метою формування плану дій у перспективі. Індикатори-мішені антикризових заходів розглянуті у прямому зв'язку із суб'єктами управління, їх волевиявленням, інтересами, політичною волею, геополітичною ситуацією, глобальними перетвореннями. Основна інформація, яка отримана в процесі розрахунку цих індикаторів, свідчить про певний рівень активності управлінських дій у контексті забезпечення виходу з кризи.

Блок 1.2. «Ідентифікація індикаторів-результатів у розрізі складників національної економіки» в процесі оцінки дасть змогу показати зміни, що відбуваються внаслідок управлінських дій, тобто надасть повну внутрішню характеристику національної економіки. Результативні індикатори належать до внутрішньої характеристики національної економіки, її змін залежно від впливу суб'єктів-учасників управлінських відносин, а також у взаємозв'язку із макроекономічними та глобальними умовами.

Наведений на рисунку блок 1.3. «Збір статистичного матеріалу про динаміку індикаторів» визначає динаміку досліджуваних показників та поєднує інформаційні дані глобальної і національної економіки, які потребують опрацювання великого масиву даних. Застосування системного підходу дасть змогу виокремити найвагоміші і не брати до уваги неінформативні показники, цим самим він максимально оптимізує комплекс показників.

На 2 етапі «Методологія багатовимірної статистичної оцінки результативності антикризового управління» інтегральний підхід дасть змогу визначити стійкість національної економіки та її прихований потенціал, який включає усю сукупність концепцій та методів, адаптованих до умов зовнішнього і внутрішнього середовища.

Побудова системи оцінки результативності антикризового управління національною економікою в умовах глобалізації, вважаємо, повинна ґрунтуватися на визначенні тих інтересів у сфері розбудови економічної системи, які є необхідними для формування належного фінансового потенціалу держави та позитивного іміджу країни на світовій арені. Результати аналізу дозволять розробити стратегію відповідно до потенціалу національної економіки та її рівня розвитку.

Суть блоку 2.1 «Інструментарій оцінки антикризового управління національної економіки» полягає у здійсненні аналізу досліджуваних показників антикризового управління, на основі якого буде здійснюватися прогнозування антикризового управління національної економіки в умовах глобалізації. В основу цього аналізу покладено математичне моделювання, що дозволить встановити взаємозв'язок між «мішенями» антикризового управління та його результатами, що дозволить визначити між ними рівень тісноти зв'язку. Застосування математичного апарату дасть змогу виявити суттєвість впливу внутрішнього середовища на національну економіку та можливі резерви для визначення тенденцій подальшого розвитку.

Блок 2.2 «Оцінка результативності антикризового управління національної економіки». Проводиться оцінка національної системи антикризового управління, яка сформована системою показників, що дозволить врахувати потенціал досліджуваного об'єкта та зміни зовнішнього середовища. Враховуючи сучасні методики аналізу результатів діяльності підприємств і практику, можна стверджувати, що система методичних прийомів аналітичної оцінки фінансових індикаторів загалом консервативна. Водночас необхідно брати до уваги новітні тенденції розвитку стратегічного управління, що визначать напрям подальшого розвитку національної економіки.

На 3 етапі «Вибір кінцевого варіанту подальшого розвитку національної економіки у конкурентному середовищі», ґрунтуючись на результатах дослідження антикризового управління національної економіки,

слід визначити стратегічну спрямованість національної економіки та розробити пропозиції щодо усунення недоліків у стратегічній перспективі розвитку.

З позиції оптимальності та раціоналізації прийняття управлінських рішень адекватно повинна вдосконалюватись і система державного управління з урахуванням найбільш пріоритетних напрямів розвитку. Існування такої значної кількості методів пов'язане з двома причинами: наявністю різних видів антикризового управління підприємством та різною природою і причиною самих кризових явищ[16; 17].

Статистичний метод застосовується нами на початковому етапі аналізу антикризового управління з метою збору та обробки інформації, надаючи перевагу тій інформації, яка найповніше відображає реальний стан національної економіки в умовах глобалізації.

Використання тактичних методів у антикризовому управлінні сприяє якісному покращенню характеристики діяльності підприємств та дозволить швидко вийти зі стану кризи. Проте здебільшого цих методів не досить для усунення основної причини кризового стану – неефективної системи управління. З метою адекватної оцінки результативності антикризового управління необхідно використовувати методи, що включають великий спектр показників та швидко їх опрацьовують. Стратегічні методи антикризового управління економікою спрямовані на визначення стратегічних позицій показників результативності антикризового управління з метою запобігання кризових процесів в економіці. Для цього на рівні держави розробляються антикризові заходи, які передбачають періодичне дослідження стійкості національної економіки, визначення можливих масштабів кризи, вивчення основних чинників кризи, запровадження внутрішніх механізмів стабілізації економіки та визначення напрямів розвитку у перспективі.

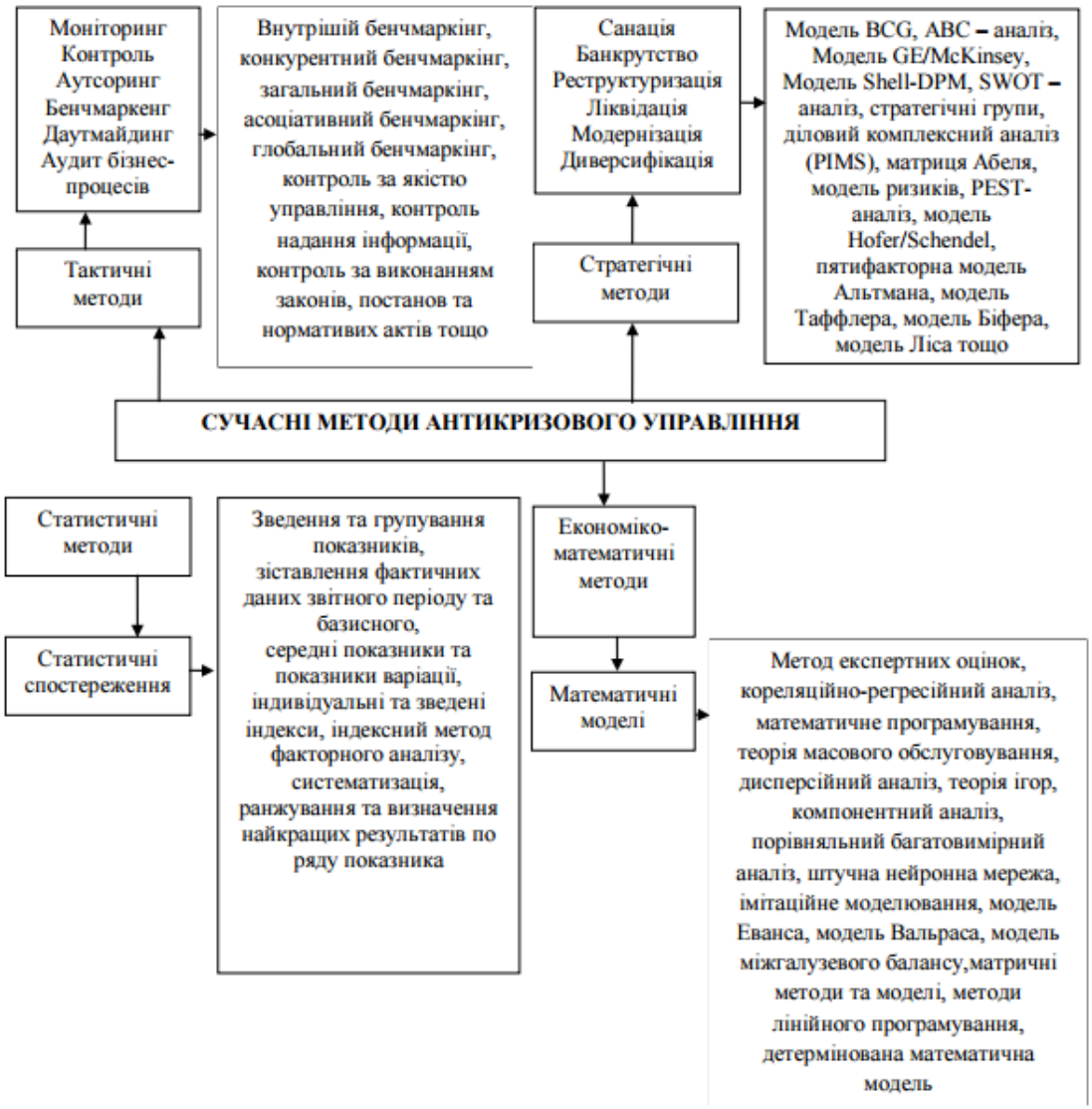


Рисунок 2.2 – Методи оцінки результативності антикризових заходів

Джерело: [16].

Застосування стратегічних методів не дозволяє усунути причини кризи, тому для повнішого дослідження необхідно застосовувати економіко-математичні методи. Застосування економіко-математичних методів дає змогу оцінити показники результативності національної економіки, визначити вплив факторів та прогнозувати тенденції їхнього розвитку. Оскільки теоретичний аналіз не дозволяє відстежувати зв’язок між факторами впливу і результуючим показником оцінки антикризового управління національної економіки, доцільно буде застосувати кореляційно-регресійний аналіз. Теорія кореляційно-регресійного аналізу передбачає встановлення зазначених зв’язків між досліджуваними показниками та

дозволить адекватно розробляти управлінські рішення з метою встановлення стійкої національної економіки.

Сьогодні посилений інтерес до економіко-математичних методів, що стають важливим інструментом отримання глибоких і повних знань про кількісні і якісні сторони управління національної економіки та виступають основою для розроблення рекомендацій щодо подальшого розвитку антикризового регулювання.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ АНТИКРИЗОВОГО ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Адаптація зарубіжного досвіду антикризового державного управління в Україні: інституційний аспект

Реалізація зазначеної послідовності вироблення управлінських рішень у системі державного антикризового управління потребує спеціального інституційного забезпечення, у якому ключовим інституційним механізмом виступають ситуаційні центри (СЦ) різних рівнів. Залежно від галузі застосування назва «Ситуаційного центру» може трансформуватися у «центр командування й управління» (commandandcontrolcenter), «кризовий центр» (crisiscenter), «надзвичайний центр» (emergencycenter), «залу нарад» (corporateboardroom, conferenceroom). Під СЦ розуміється не лише спеціально обладнане приміщення, але й відповідні інформаційні, телекомунікаційні, програмні та методичні засоби, що забезпечують процес доставки, агрегації інформації з метою вироблення відповідного управлінського рішення.

СЦ формують інформаційний простір для ефективного моніторингу, прогнозування, прийняття рішень і контролю їх виконання, що дозволяє реалізувати новий формат управління в умовах жорсткого дефіциту часу та ресурсів, оцінювати можливі стратегічні, політичні, економічні, соціальні, екологічні ризики, які можуть виникати за різних сценаріїв управлінських ситуацій [15, с. 119].

СЦ може працювати у трьох режимах: проблемного моніторингу; планового обговорення управлінських ситуацій і впливів; надзвичайного режиму. Основним завданням СЦ є підтримка прийняття стратегічних рішень на основі візуалізації та поглибленої аналітичної обробки оперативної інформації [37, с. 6]. Концепція СЦ була запропонована англійським кібернетиком С. Біром у 1970-ті рр., під керівництвом якого був створений перший СЦ для перших осіб держави. Робота СЦ базується на теорії

прийняття рішень і передбачає участь у прийнятті рішень таких категорій фахівців [18, с. 100]:

– аналітиків – людей, котрі є фахівцями з проблеми, що розглядається, та мають досвід у моделюванні для підготовки альтернатив рішень, але не відповідають за прийняті рішення;

– експертів – людей, які є фахівцями з проблеми, що розглядається, беруть участь у колективному обговоренні альтернатив, але не відповідають за прийняті рішення;

– особи, котра приймає рішення та відповідає за них;

– модератора – людини, яка є ініціатором колективного обговорення проблеми, організовує та веде колективне обговорення альтернатив рішення та готує пропозиції щодо можливих варіантів вирішення проблеми. Нині у світі існує близько 300 СЦ, що використовуються урядами різних країн і керівниками великих корпорацій[31].

Так, Президента США обслуговують чотири СЦ. Кілька десятків СЦ є у Європі, наприклад, у Норвегії їх 10. Один із найбільш технічно оснащених СЦ знаходиться в розпорядженні уряду Німеччини. Так, у США успішно функціонує СЦ Білого дому (White House Situation Room) – цілодобовий наглядовий і сигнальний центр, що забезпечує Президента, помічника з національної безпеки, членів Ради безпеки поточною розвідувальною і відкритою інформацією для вироблення і реалізації політики в у сфері національної безпеки. Основні особливості СЦ Білого дому:

– безпосередня близькість до основного місця перебування Президента США, де він може оперативно отримати будь-яку інформацію про стан у країні та світі, зв’язатися в будь-який час із директором ЦРУ;

– ситуаційний центр є одночасно розвідувальним та операційним центром для керівництва США;

– невеликий розмір приміщення, внаслідок чого нечисленний персонал (аналітики, техніки) повинен бути добре підготовлений, крім того, технічне оснащення повинно бути функціональним.

Структура СЦ Президента США:

– група чергових у складі 45 осіб, основне завдання яких – відстежувати у режимі реального часу головні міжнародні події глобального масштабу та готувати на цій основі щоденні доповіді керівництву державного департаменту, а також оперативні зведення за подіями у світі;

– штаб зі сприяння урегулюванню криз у складі 8 осіб, основна функція якого – кризовий моніторинг, зокрема відстеження та прогнозування потенційних криз і т. зв. «надзвичайне планування», тобто відпрацювання алгоритму дій, а також навчання співробітників методам антикризового реагування фахівців [44, с. 289].

Найбільш вдалим прикладом комбінованого СЦ є Центри управління космічними польотами і Центри проведення командно-штабних вчень збройних сил НАТО і США. Іншим відомим прикладом СЦ є Центр стратегічної інформації і операцій ФБР (Strategic Information and Operations Center), що грав ключову роль в розслідуванні подій 11 вересня 2001 р. Центр забезпечує не лише збір і агрегацію необхідної інформації, але і координацію роботи з виділеної проблеми різних міністерств і відомств. Він розташовується у будівлі ФБР і має підвищену охорону. У центр входять дві кімнати командування, кімната управління та кімната конференцій. Всі приміщення обладнані спеціальними засобами відображення. Подібні центри управління та підтримки ухвалення рішень створені у Пентагоні та інших державних установах (Air Force Innovation Center, Defense Systems Management College, Federal Aviation Administration, Department of State), у міністерствах оборони країн Західної Європи (UK Post Office та ін.). В умовах загострення міжнародної ситуації, у т. ч. в контексті боротьби з міжнародним тероризмом, СЦ активно створюються у зовнішньополітичних відомствах провідних країнах світу. З відкритих джерел відомо, що у США СЦ діють не лише в державних структурах, але й у крупних комерційних організаціях, де є необхідність оперативного ухвалення управлінських рішень на базі багатоаспектної інформації.

Зокрема, ситуаційні центри підтримки ухвалення рішень мають такі всесвітньо відомі компанії, як Price Water House Coopers, Boeing, Aerospatiale, Nokia, Eastman Chemicals, Computer Science Corporation, Grenridge Insurance, а також багато нафтових корпорації [11]. У Німеччині найбільш оснащеним СЦ вважається «Загальний інформаційно-ситуаційний центр федерального центру та земель» (Gemeinsame Melde- undLagezentrumvonBundundLandern), заснований за результатами повені літо 2002 р. та інтенсивної політичної дискусії після терактів 11 вересня 2011 р.

Основні завдання цього СЦ:

– основне, загальнодоступне місце для отримання інформації щодо загроз і подій національної важливості;

– постійне відстеження оперативної обстановки на карті місцевості та дій цивільних служб для міжвідомчої координаційної групи, СЦ Міністерства внутрішніх справ, інших федеральних служб;

– визначення загроз та оцінка можливих збитків у співпраці з іншими органами, організаціями, інститутами;

– підготовка матеріалів, інформування громадян країни про першочергові заходи щодо подолання кризових ситуацій;

– співробітництво зі структурами ЄС з приводу моніторингу кризових ситуацій. СЦ обслуговується німецькою інформаційною системою deNIS. Співробітники проектної групи deNIS роблять моніторинг більше тисячі Інтернет-сайтів і перевіряють їх на придатність для розміщення своєї інформації у загальному доступі (в т. ч. сайти аварійних, рятувальних, сервісних служб) [44, с. 290].

У структурах управління ЄС функціонує Спільний СЦ (The EU Joint Situation Center). Він був створений у 2002 р. у відповідь на терористичні атаки у вересні 2001 р. в США. Розташований у Брюсселі, штат центру складає 100 осіб. Основні завдання СЦ ЄС: – забезпечення країн ЄС достовірною та своєчасною інформацією з питань безпеки суспільства,

оцінки ймовірних загроз; – раннє попередження при загрозі терористичних актів; – обмін розвідувальною інформацією розвідслужбами країн ЄС з СЦ;

До структури СЦ ЄС входять такі підрозділи.

1. Бюро цивільної розвідки (the Civilian intelligence Cell). Аналітики бюро займаються оцінкою політичної обстановки та терористичних загроз.

2. Підрозділ загальної діяльності (the General Operation Unit). Проводять цілодобовий моніторинг подій у світі та займаються аналізом нерозвідувальної інформації.

3. Підрозділ зв'язку (the Communication Unit). Підрозділ займається забезпеченням та конфіденційністю комунікацій Ради Європи.

СЦ Сінгапуру об'єднує системи раннього попередження. Територія Сінгапуру є достатньо невеликою і майже вся проглядається камерами зовнішнього спостереження. Тому уряд знає все, що відбувається, будь-то дорожні затори чи надзвичайні ситуації. Фахівці цього СЦ цілодобово проводять моніторинг подій у місті та передмісті. Також СЦ обслуговують аналітики для прогнозування ситуацій, що відбуваються в місті та в регіоні. СЦ обмінюється інформацією з Азійським центром попередження катастроф [44, с. 291; 46].

В Україні створення мережі СЦ центральних органів виконавчої влади передбачено серед головних заходів реалізації реформи системи національної безпеки та оборони, передбачених Стратегією сталого розвитку «Україна – 2020», схваленою Указом Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015. Крім того, у Стратегії національної безпеки України, затвердженій Указом Президента України від 26 травня 2015 р. № 287 [38], йдеться про необхідність вдосконалення державної системи стратегічного планування, створення єдиної системи моніторингу, аналізу, прогнозування та прийняття рішень у сфері національної безпеки й оборони, забезпечення ефективної координації та функціонування єдиної системи СЦ профільних органів державної влади сектору безпеки і оборони. Ключовим елементом цієї єдиної системи є Головний ситуаційний центр України, створений відповідно до

Указу Президента України від 28 лютого 2015 р. і введений у дію рішенням Ради національної безпеки і оборони України від 25 січня 2015 р. [34]. Розвиток мережі зазначених СЦ має відбуватися з урахуванням проаналізованого зарубіжного досвіду.

3.2. Концептуальні аспекти прийняття рішень в умовах антикризового державного управління

Складність проблеми стратегії і тактики антикризового управління полягає в тому, що, з одного боку, стратегічні рішення, спрямовані на запобігання кризі, повинні бути прийняті і реалізовані на ранніх стадіях управління, коли процес руху до кризи ще не набув кумулятивного характеру і тому ще не став незворотним. З іншого боку, рішення, прийняті на ранніх стадіях, базуються на дуже слабких і тому не завжди достовірних сигналах про виникнення несприятливих тенденцій.

Варто вказати на основні складники формування та реалізації національних інтересів в умовах антикризового управління до 2030 р.:

1) формування концепту національних інтересів у системі публічного управління в контексті реалізації моделі розвитку системи державного управління «Україна – європейська держава»;

2) розробка методологічної моделі забезпечення національних інтересів в умовах конституційного реформування;

3) обґрунтування сучасного дослідницького підходу до розробки теоретико-методологічних засад формування національних інтересів на основі зовнішніх стандартів публічного врядування;

4) реалізація демократичного тренду на участь суспільства у вирішенні завдань у системі національних інтересів [11].

Адже в сучасному глобалізованому світі національна держава продовжує зберігати суб’єктність винятково за умови чітко формалізованої діяльності владних структур з чіткою ієрархією та, відповідно,

субординацією і відносно замкнутою організацією, перш за все суб'єктний вплив у процесі формування територіально цілісного утворення [40; 44]. Саме така політична організація держави здатна продукувати та реалізовувати великі реформи.

Основними засадами реалізації політики антикризового публічного управління сьогодні є:

- підтримка найважливіших пропорцій між окремими складовими економіки, елементами його економічної бази, в тому числі між експортною та внутрішньою економікою;

- підтримка необхідного співвідношення між кількістю і якістю робочих місць і пропозицією робочої сили, в т.ч. за окремим контингентам населення, містах і районах;

- підтримка необхідного рівня виробництва стратегічних товарів, які забезпечують економічну безпеку;

- розвиток інфраструктури і створення загальних умов господарювання для всіх секторів економіки. Забезпечення можливостей нормального користування енергетичними, транспортними, інформаційними системами;

- розвиток ринку і економіки;

- підтримка ефективного функціонування фінансово-кредитної системи;

- компенсація для життєво важливих для регіону сфер, галузей і підприємств об'єктивно існуючих негативних факторів і витрат господарської діяльності;

- орієнтування виробників в регіонах на стратегічну кон'юнктуру, створення необхідного інформаційного забезпечення господарської діяльності для всіх секторів економіки;

- підтримка необхідної інвестиційної активності, сприяння реалізації великих інвестиційних проектів;

- комплексне вирішення наявних і очікуваних гострих проблем, в тому числі на основі реалізації взаємопов'язаної системи цільових програм;

- підтримка мінімальних гарантій життєдіяльності населення, ліквідація невиправданих різких галузевих, професійних, соціальних та територіальних відмінностей в рівні життя;

- визначення і підтримка необхідних обсягів і структури «соціальних благ», що надаються населенню, сприяння ефективній участі всіх секторів економіки в реалізації соціальної політики, створення умов для соціальної активізації населення, самозайнятості та самодопомоги[2, с.280].

Реалізація механізмів і методів антикризового управління соціально-економічними процесами значною мірою ускладнюється:

– зростанням кількості і тісноти внутрішніх зв'язків соціально-економічної системи, що обумовлює необхідність урахування наслідків впливу методів управління на всю сукупність елементів системи;

– зростанням залежності соціально-економічної системи від факторів зовнішнього середовища, що збільшує ймовірність зовнішніх ризиків і знижує ефективність управління;

– комплексністю проблем і протиріч, що вимагає їх вирішення у поєднанні технічного, економічного, соціального та управлінського аспектів тощо;

– динамічністю та низькою передбачуваністю змін як зовнішнього, так і внутрішнього середовища соціально-економічної системи, що потребує швидкої реакції на зміни, а тому обумовлює необхідність розробки альтернативних стратегій управління, залежно від стану системи та зовнішнього середовища.

В умовах реалізації програми розвитку України "Стратегія – 2020" основним завданням державного управління є здатність гнучко реагувати на зміни стратегічних цілей, напрямів, пріоритетів шляхом формування найбільш адекватного й дієвого комплексу антикризових заходів та відповідної реорганізації органів публічної влади, спрямованої на ефективну координацію зусиль щодо подолання кризових явищ. Проте практичне запровадження механізмів і методів антикризового управління в державно-

управлінську діяльність значною мірою ускладнено дефіцитністю всіх видів ресурсів, що обмежує можливості вибору і реалізації альтернативних стратегій управління.

Отже, антикризове управління є пріоритетною сферою щодо застосування методів та інструментів проектного менеджменту. Проте на цей час існує проблема недостатнього та неефективного використання потенціалу методології управління проектами в антикризовому державному управлінні, першопричиною якої є відсутність стандартизованого підходу до розробки та впровадження ефективних механізмів і методів антикризового проектного управління соціально-економічними процесами.

Із метою формування концептуальних засад антикризового проектного управління в державному секторі та розроблення практичних рекомендацій щодо формування державного механізму антикризового управління соціально-економічними процесами на засадах проектного підходу, необхідним є вирішення на науковому рівні наступних практичних завдань:

– проведення аналізу сучасних стратегій і технологій антикризового управління, визначення можливостей та обмежень щодо їх запровадження в державному секторі;

– обґрунтування концептуальних засад антикризового проектного управління в державному секторі;

– доведення доцільності запровадження проектного підходу як засобу реалізації антикризових стратегій в управлінні соціально-економічними процесами;

– визначення сутності, принципів та функцій державного механізму антикризового управління;

– визначення ролі та функцій зацікавлених сторін у державному механізмі антикризового управління;

– визначення портфеля проектів, що забезпечуватиме впровадження антикризових заходів в усіх напрямах відповідно до фази життєвого циклу та обраної стратегії,

– моніторинг, маркетинг, інновації, інвестиції тощо;

– розроблення практичних рекомендацій щодо формування державного механізму антикризового управління соціально-економічними процесами на засадах проектного підходу;

– розроблення комплексу методів діагностики і моніторингу кризового стану та методики оцінки ефективності антикризових заходів;

– формалізація процесу антикризового проектного управління в державному секторі.

Використання результатів зазначених практичних завдань сприятиме: запровадженню у державний сектор концепції управління проектами як найефективнішого інструменту в управлінні змінами, заснованого на врахуванні інтересів громадян; формуванню більш гнучкої та чутливої організаційної структури публічного управління, здатної своєчасно реагувати на су спільні зміни і виклики; вдосконаленню підготовки якісних кадрів, готових брати на себе відповідальність і ефективно та результативно досягати поставлених перед ними завдань. Це, безперечно, сприятиме підвищенню якості та тривалості життя населення, що є головним індикатором ефективності діяльності органів публічного управління.

Методологічно антикризове державне управління, на нашу думку, повинно реалізуватись на такій основі (рис.3.1).

Для створення системи підтримки прийняття рішень, метою якої буде аналіз поточної ситуації на обраному рівні (державний, регіональний, районний і т.д.), видача рекомендацій щодо розвитку відповідної галузі, території тощо, планування заходів щодо поліпшення якості обслуговування в різних сферах діяльності, розрахунок конкурентоспроможності і привабливості для інвестицій, необхідно сформувати теоретичний базис, провести декомпозицію держави як соціально-економічної системи, виконати моделювання окремих її елементів і виявити їх зв'язок між ними [49; 36].

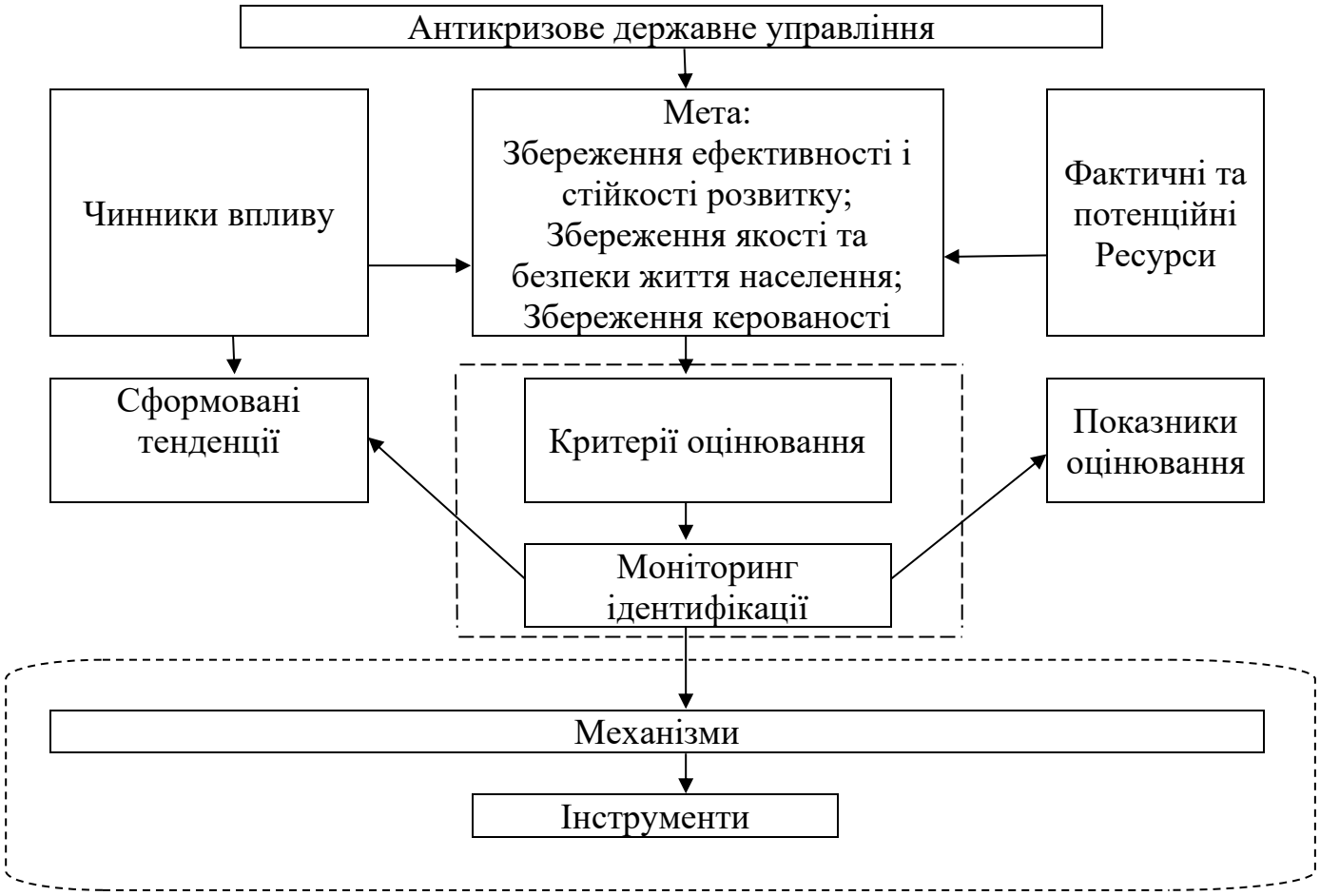


Рисунок 3.1 – Концептуальна схема антикризового державного управління

Примітка. Складено автором.

Отже, для реалізації ефективної політики антикризового публічного управління необхідно забезпечити чітку взаємодію державних органів влади і управління різних рівнів між собою і з бізнес-структурами. Основним напрямом ефективного антикризового публічного управління на регіональному рівні необхідно вважати більш широке використання різних організаційно-правових форм ведення бізнесу. Розробка інвестиційних програм, спрямованих на підтримку, модернізацію і розвиток об’єктів державної власності, завдання органів місцевого самоврядування, яку їм потрібно вирішити владі за участю господарюючих суб’єктів, в тій чи іншій мірі використовують державну власність.

Метою реалізації політики антикризового державного управління може бути визначена як формування основ сталого розвитку інноваційного

реального сектора економіки, що потребують створення таких умов: виявлення секторів і виробництв, здатних конкурувати на інноваційній основі з відповідними загальносвітовими кращими зразками продукції; розробка і реалізація організаційного механізму залучення приватного капіталу до антикризових програм; створення системи управління, яка орієнтована на адаптацію до викликів зовнішнього середовища і організаційних змін.

Вихід України з кризи вимагає посилення державного втручання в такі негативні сторони економіки, як односторонність розвитку; високі темпи спаду виробництва; хронічна фінансова заборгованість і дефіцит державного бюджету; переважне вивезення сировини, енергоресурсів; низький рівень технології і забезпеченості населення товарами народного споживання; високий рівень дитячої смертності й зниження тривалості життя; низький рівень життя й попиту; відсутність великого національного приватного капіталу і висока питома вага державного сектору в економіці; висока питома вага ручної, важкої праці в усіх галузях народного господарства. Можливі шляхи для виходу із кризи є такими. По-перше, бюджетні гроші у вигляді кредиту мають видаватись приватним підприємствам (бізнесу по ключових напрямках виробництва) під невеликий процент для технологічної модернізації.

Такий процес має контролюватися й стимулюватися і Кабінетом Міністрів України, і Національним банком України. По-друге, приватні банки, що перебуватимуть на межі банкрутства, мають не націоналізуватись, а продаватись. Це зумовлено тим, що гроші банків і самі приватні банки в руках чиновників лише сприятимуть розвитку корупції і бюрократії. По-третє, слід розвивати високотехнологічні галузі вітчизняної економіки, зменшуючи при цьому споживання енергоресурсів у всіх сферах виробництва й інфраструктури. Оскільки у світі існує реальна загроза продовольчої кризи, то слід, по-четверте, найактивніше відновлювати і пожвавлювати аграрний сектор економіки України. Проведення таких

широко маштабних реформ і процедур вимагає принципово нового механізму реалізації державної антикризової політики.

Водночас аналіз антикризової політики дає змогу зробити кілька висновків принципового характеру, а саме:

1. Економічна політика в Україні в середньостроковій перспективі має будуватися з урахуванням подолання антикризового спадку, який протягом тривалого часу визначатиме економічну динаміку країни.

2. Відсутність інституційних та структурних реформ залишається найбільшою проблемою, що гальмує економічний розвиток країни в цілому та заважає здійснювати ефективну економічну політику зокрема.

Саме цей чинник об'єктивно ставить Уряд (виконавчу владу) перед вибором між економічною логікою та політичною доцільністю. Криза ще раз засвідчила, що Україна конче потребує глибокої соціально-економічної модернізації, в сутності якої розв'язання трьох взаємопов'язаних проблем, а саме: модернізація державної економічної політики (фактично держави), модернізація виробничо-технологічної бази економіки, модернізація системи соціального захисту населення в широкому розумінні цього слова. Але передусім потрібна сама антикризова програма держави, яка б передбачала не радикальну зміну нинішньої системи державного управління, а використовувала вже існуючі інституції в державі. Вироблення антикризової програми і її впровадження може йти паралельно і одночасно. І в цьому криза в Україні стала чинником змін для політичної і економічної системи, оскільки глибока економічна криза спровокувала й політичну кризу, яка призвела до зміни влади та зміни Конституції України.

Ці зміни суттєво розширили владні повноваження Президента України, дали йому право формувати Кабінет Міністрів України. Це дало змогу приступити до формування чіткої вертикалі влади. Це означає, що процедура прийняття, узгодження і виконання управлінських рішень стала оперативнішою, менш підвладною всякого роду неоднозначностям та невизначеностям, які були характерні для стосунків попереднього уряду та

Президента. А це дає змогу своєчасно і оперативно реагувати на кризові загрози та виклики, що постають перед державою. Комплекс дій держави щодо запобігання кризі повинен мати виважений, постійний характер. Потрібно, врешті-решт, піднести на нову висоту значення аналітично-прогностичного потенціалу нашої держави, дати йому можливість активно впливати на процедури прийняття управлінських рішень.

Щодо мінімізації впливу кризи на соціально-економічну сферу держави окремі автори виділяють такі напрями:

1. Помірна монополізація економіки шляхом посиленого втручання держави в економічні процеси, виникнення "державного капіталізму" або "державного соціалізму".

2. Подолання технологічного розриву через випереджальний інноваційний розвиток, зростання видобутку корисних копалин, відкриття нових ринків.

3. Опосередкований економічний вплив держави на ринкову економіку (насамперед бюджетно-податкова і грошово-кредитна політика).

4. Експорт кризи зовнішньоекономічними або воєнними методами. Він використовується, коли вичерпано інші напрями або паралельно з ними [7]. Пріоритетними для України є другий і третій напрями. Вони якраз мають прогресивний характер, не викликають внутрішнього і зовнішнього напруження, сприяють створенню нових робочих місць і розвитку передових галузей економіки, зменшенню соціальної напруженості серед населення, негативних проявів у суспільстві.

З метою досягнення управлінської мети мінімізації кризового впливу необхідно створення інституційної структури, головне завдання якої буде полягати в антикризовій аналітично-прогностичній діяльності. Суб’єктами такого впливу можуть виступити вже існуючі інституції влади України, а саме: міністерства та державні служби України. Переорієнтування при кожній із цих інституцій управління чи департаменту, яке займається аналітично-інформаційною діяльністю, в структуру, яка буде займатися

аналітично-прогностичною діяльністю з виявлення докризових та кризових ознак у розвитку держави й регіонів, є легким та найбільш простим процесом здійснення таких змін. Організаційно така модернізація не вимагає залучення великих коштів із бюджету країни. При вищевказаних інституціях уже існують інформаційно-аналітичні відділи, ресурсно-інформаційний потенціал та інформаційну базу яких можна використати при створенні нової структури або реформуванні існуючої.

У безкризовому режимі така структура співпрацює з аналогічними структурами, провідними експерт-групами (за потреби), центрами аналітичних досліджень на діагностику та виявлення можливих докризових загроз та викликів, якими характеризується даний етап розвитку держави.

Якщо ж криза виникає, то ці органи переходять у режим напрацювання (спільно з іншими експертами в галузі аналітики, економіки і т.д.) можливих прогнозів і шляхів виходу із кризи, пом'якшення її наслідків, прискорення швидкості протікання кризи. Оскільки вся виконавча влада в Україні має чітку вертикаль, то рекомендації таких органів оперативно доводяться до виконання по всій системі виконавчої влади. Важливою умовою діяльності таких аналітично-прогностичних центрів (управлінь, департаментів) є об'єктивно усвідомлена необхідність у їх створенні і підтримка такої ініціативи з боку вищих органів державної влади для всіх без винятку центральних органів державної влади України. Щодо механізмів реалізації антикризової програми, важливо провести ретельну інформаційно-аналітичну роботу зі складання соціально-економічних паспортів потенціалу кожного міста, району, області та регіону в цілому, потрібна інвентаризація ресурсів всієї держави, що дасть можливість мати повну картину її соціально-економічних можливостей.

Особлива роль в управлінських процесах антикризового спрямування належить наявності та підготовці спеціалістів. Підготовка відповідних фахівців у цій галузі здійснюється Національною академією державного управління при Президентові України та її регіональними інститутами. У

подальшому, через Національну академію державного управління при Президентові України та її регіональні інститути, Центри підвищення кваліфікації державних службовців, які є у кожній області України, можна проводити навчання фахівців з аналітики та прогнозування для місцевих органів виконавчої влади за участю провідних експертів у цій галузі, використовуючи весь науково-технологічний потенціал, напрацьований у цій сфері. Ефективними у цьому процесі можуть бути сучасні інформаційно-медійні технології. Такі навчання можна проводити навіть без виїзду експертних груп на місця проведення навчань. Це дасть змогу сформувати ядро аналітично-прогностичного потенціалу країни вже не в окремо взятих регіонах чи центрах, а охопити всю країну. А інформаційно-аналітичні відділи центральних органів державної влади України стануть центрами збирання передових ідей антикризової діяльності держави. Загальновідомо, що чим більше ідей, тим більша ймовірність, що одна з таких ідей буде ефективною.

ВИСНОВКИ

Магістерська робота присвячена важливій та складній науковій проблемі, пов’язаній із вивченням теоретичного змісту механізмів антикризового державного управління та необхідністю розробки практичних рекомендацій з їх удосконалення. Основні результати дослідження полягають у такому.

1. Сучасне антикризове управління передбачає не тільки заходи для виведення з кризи, але насамперед, її профілактику. Система антикризового управління повинна містити три елементи: реалізація заходів виходу з кризи; профілактика кризи; прогнозування кризи. Метою антикризового управління є мінімізація впливів кризових факторів та забезпечення ефективного розвитку. Реалізація мети відбувається за допомогою виконання п’яти основних завдань: 1. Прогнозування передкризових станів. 2. Економічне обґрунтування антикризової програми. 3. Визначення управлінських засобів і методів подолання кризових явищ. 4. Диференціація управлінських технологій. 5. Проведення селекційної роботи серед персоналу, яка орієнтується на ротацію кадрів.

2. На основі зарубіжних та вітчизняних практик формування національних інтересів варто запропонувати публічно-управлінський алгоритм їх реалізації у поєднанні таких складників: мета, суб’єкти, форма, механізм, сфера, кінцевий результат; вибір оптимального зовнішнього регулятора у сфері національних інтересів; формальна відповідність структури системи національних інтересів встановленим міжнародним стандартам. У такому контексті варто запропонувати концептуальні підходи до напрацювання алгоритму врегулювання «кризи національних інтересів», що обумовлений стохастичністю вирішення проблем забезпечення національних інтересів, незавершеністю процесу визначення чітких пріоритетів у цій сфері та основ реалізації державної політики із забезпечення національних інтересів, окреслити принципово нові концептуальні рамки організації стратегічної діяльності щодо формування

організаційно-функціональної структури сучасної системи забезпечення національних інтересів.

3. Аналіз антикризової політики дає змогу зробити кілька висновків принципового характеру, а саме: 1. Економічна політика в Україні в середньостроковій перспективі має будуватися з урахуванням подолання антикризового спадку, який протягом тривалого часу визначатиме економічну динаміку країни. 2. Відсутність інституційних та структурних реформ залишається найбільшою проблемою, що гальмує економічний розвиток країни в цілому та заважає здійснювати ефективну економічну політику зокрема. Саме цей чинник об'єктивно ставить Уряд (виконавчу владу) перед вибором між економічною логікою та політичною доцільністю.

4. Використання опрацьованої в роботі методики оцінки результативності антикризового управління дасть можливість отримати високоякісну інформацію про управління національною економікою, визначить її стратегічну спрямованість у перспективі, дасть змогу уникнути можливих ризиків та визначить альтернативні шляхи її оптимізації. Вдосконалення методичного підходу до оцінки антикризового управління та запропонованих рекомендацій становить перспективу подальших наукових досліджень з метою формування стратегії розвитку національної економіки, враховуючи всі фактори впливу.

5. В умовах сучасної України, особливо з урахуванням дії специфічних військово-політичних і соціально-економічних чинників, особливої актуальності набуває удосконалення механізмів прийняття управлінських рішень у системі державного антикризового управління в Україні, зокрема у надзвичайних ситуаціях, в умовах надзвичайного або воєнного стану тощо. Серед відповідних інституційних механізмів ключове значення мають СЦ різних рівнів. Вони формують інформаційний простір для ефективного моніторингу, прогнозування, прийняття рішень та контролю їх виконання, що дозволяє реалізувати новий формат державного антикризового управління. Нині у світі існує близько 300 СЦ, що використовуються

урядами різних країн. Так, Президента США обслуговують чотири СЦ, наприклад, СЦ Білого дому. У Німеччині фахівці виділяють «Загальний інформаційно-ситуаційний центр федерального центру та земель». У структурі наднаціонального європейського управління функціонує Спільний СЦ ЄС. Звертає на себе увагу також досвід функціонування об'єднаного СЦ Сінгапуру. В Україні формування дієвої мережі СЦ на загальнодержавному рівні передбачене основними стратегічними документами, а саме Стратегією сталого розвитку «Україна – 2020» та Стратегією національної безпеки України. Розвиток мережі цих СЦ потребує застосування доцільних елементів зарубіжного досвіду, адаптація якого до вітчизняних реалій зумовлює перспективи подальших досліджень у цьому напрямі.

6. Антикризове управління включає сукупність знань і результати аналізу практичного досвіду, які направлені на оптимізацію механізмів регуляції систем, виявлення прихованих ресурсів. Успішне здійснення управлінських функцій можливе лише за умов, якщо відомі тенденції поведінки системи, її характеристики та ознаки стану, настання певних фаз й етапів розвитку. З іншого боку, для того, щоб вчасно розпізнати ознаки кризи, потрібно мати у своєму розпорядженні чітку систему критеріїв її оцінки; успішно боротися з кризою можна, тільки володіючи перевіреними і ефективними методами антикризового управління. Відповідно, перспективою подальших розвідок у даному напрямі є формування механізму адаптації соціально-економічної системи регіонального рівня до змін в умовах її функціонування; м'якого виходу соціально-економічної системи регіонального рівня із кризового стану; уникнення кризи соціально-економічної системи регіонального рівня.

Загалом, на нашу думку, реалізація узагальнених нами пропозицій сприятиме вирішенню проблем, пов'язаних з реалізацією антикризового державного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамська О. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_55/fail/5.pdf
2. Алхемері М. А. Основні положення реалізації політики антикризового публічного управління на регіональному рівні. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління*. 2019. Вип. 1. С. 280-287.
3. Андреева Н. Н. Системология антикризисного управления регионом: теоретические подходы и особенности реализации. *Економічні інновації*. 2010. Вип. 40. С. 6-22.
4. Андреева Н. Н. Системология антикризисного управления регионом: теоретическиеподходы и особенностиреализации. *Економічні інновації*. 2010. Вип. 40. С. 6-22.
5. Антикризисноеуправление / Под ред. Э.С. Минаева, В.П. Панагушина. М.: Приор, 1998. 432 с.
6. Антикризисноеуправление / Э.М.Коротков, А.А.Беляев, Д.В.Валовой и др; Под ред. Э.М.Короткова. М.ИНФРА-М, 2001. 432 с.
7. Антикризисное управление: учеб. пособие для вузов / Московский гос. авиац. ин-т (техн. ун-т) ; под ред.: Э.С. Минаева, В.П. Панагушина. Москва: ПРИОР, 1998. 432 с.
8. Антикризова політика розвинутих країн. URL : http://suhorukov.nm.ru/ articles/anticriz.htm
9. Антикризове управління національною економікою: монографія / І. Малий, І. Радіонова, Л. Ємельяненко та ін. ; за заг. ред. І. Малого. Київ: КНЕУ, 2017. 368 с.

10.[1]Баштанник А. Г., Баштанник В. В. Механізми державного регулювання трансформаційних процесів у системі судової влади України. *Аспекти публічного управління*. 2013. № 1. С. 46-51.

11.Баштанник А. Г., Баштанник В. В. Механізми державного регулювання трансформаційних процесів у системі судової влади України. *Аспекти публічного управління*. 2013. Т.1, № 1. С. 46-51.

12.Баштанник А. Удосконалення організаційно-правового забезпечення механізмів регулювання діяльності органів державної влади у процесі адміністративної реформи. *Аспекти публічного управління*. 2014. Т. 2, № 11-12. С. 71-76.

13.Баштанник В. Трансформація державного управління в контексті європейських інтеграційних процесів: монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2010. 390 с.

14.Боняр С. М. Теоретичні основи антикризового управління. *Водний транспорт*. 2013. Вип. 1. С. 97-102.

15.Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник . К., 2003. 504 с.

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

17.Гладун Ю.Я., Ліпенцев А.В. Побудова типового центру забезпечення публічної безпеки на прикладі ситуаційного центру Головного Управління Національної поліції у Львівській області. *Ефективність державного управління*. 2016. Вип. 4. С.119-128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2016_4_15

18.Горник В. Г. Розвиток інструментарію державної політики забезпечення безпеки національної економіки в контекстіантикризового управління. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія* : Державне управління. 2018. Т. 29(68), № 5. С.237-242.

19. Дацій Н.В. Новітні технології корпоративного менеджменту в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій. К. : Вид. центр КНЛУ, 2014. 330 с.
20. Дніпренко Н.К., Вишневський В.В. Ситуаційний центр як складова електронного урядування. Збірка доповідей П'ятої дистанційної науково-практичної конференції за міжнародною участю «Системи підтримки прийняття рішень. Теорія і практика. СППР–2009». 2009. С. 99–103.
21. Іванюта С.М. Антикризове управління: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 288 с.
22. Коваленко В.В. Банківська криза та інструменти антикризового управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №2. с. 144-150.
23. Козеллек Р. Часові пласти: дослідження з теорії іс- торії / Р. Козеллек ; [пер. з нім. В. Шведа]. – Київ : Дух і літера, 2005. – 436 с.
24. Коротков Є.М. Антикризисноеуправление. Москва: ИНФРА-М, 2005. 620 с.
25. Крутик А.В., Муравьев А.И. Антикризисный менеджмент. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 432 с.
26. 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. Алєксєєва. Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політех-ніка», 2007. Розділ 7. С. 125-149.
27. Курілов Ю. Ю. Адміністративна реформа в Україні: від витоків до майбутнього. Аспекти публічного управління. 2019. Т. 7, №9–10. С. 62–78.

28. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. К.:Київ. Нац.торг.-екон.ун-т, 2001. 580 с.
29. Лозицька І. О., Баштанник В. В. Теоретико-методологічні засади імплементації зарубіжного досвіду реформування державного управління. *Аспекти публічного управління*. 2016. Т. 4, № 1-2. С. 34–41.
30. Малий І. Й. Генеза публічного управління і адміністрування в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 24. С. 17-21.
31. Петрук І. П. Теоретико-методичні аспекти оцінки антикризового управління національної економіки. Науковий погляд: економіка та управління. 2019. № 3. С. 108-116.
32. Политика мобилизации інтегрального ресурса региона: в 2 кн./ Рук. авт. коллектива: Б.В.Буркинский, С.К.Харичков. Одесса: ИПРЭЭИ НАН Украины. Кн.1. 415 с.
33. Пристайко В. В. Ситуаційні центри як ключовий інституційний механізм державного антикризового управління: зарубіжний досвід. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Державне управління*. 2019. Т. 30(69), № 3. С. 138-142.
34. Приходченко Т. А. Антикризове управління регіональним розвитком України. Стратегія економічного розвитку України. 2016. № 39. С. 118-126.
35. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469- 19?lang=uk.
36. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 січня 2015 р. «Про створення та забезпечення діяльності Головного ситуаційного центру України» : Указ Президента України від 28 лютого 2015 р. № 115/2015. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/115/2015/ paran2#n2

37. Пушкарь А.И., Тридед А.Н., Колос А. Л. Антикризисное управление: стратегии, модели, механизмы. Х.:ХДЕУ, 2001. 452 с
38. Региональная социально-экономическая система: территориальное планирование и управление развитием (на примере Красноярского края). Монография / Е.Б. Бухарова, В.Г. Безгачев и другие. Сибирский федеральный университет, 2009. С.123-124.
39. Ситуативні центри органів державної влади: наукові розробки / авт. кол. : А.І. Семенченко, І.В. Кли-менко, А.В. Журавльов та ін. Київ : НАДУ, 2013. 60 с.
40. Стратегія національної безпеки України: Указ Президента України від 26 травня 2015 р. № 287/2015. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/ 287/2015
41. Стратегія розвитку промислового комплексу регіону (орієнтири, ресурси, обмеження)./ За ред. Б.В.Буркинського, В.М. Лисюка. ІПРЕЕД НАН України. Одеса, 2008. 321 с.
42. Терханов Ф. Забезпечення національних інтересів та територіальної цілісності в умовах сучасних трансформаційних змін в публічному управлінні. *Право та державне управління*. 2019. № 3. С. 98-104.
43. Терханов Ф. І. Теоретико-методологічні засади формування національних інтересів у системі антикризового управління. *Аспекти публічного управління*. 2019. Т. 7, № 12. С. 135-146.
44. [1]Терханов Ф. Формування основ забезпечення територіальної цілісності в умовах децентралізації державної влади в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018. № 3 (36). С. 31–36.

45. Ткачова Н. М. Розробка ефективного державного механізму антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 8. С. 124–130.
46. Труш О.О., Гудима О.П., Новік І.С. Інформаційно-аналітичні засоби забезпечення державного управління у провідних країнах світу: досвід для України. *Теорія та практика державного управління*. 2014. Вип. 3. С. 287–295.
47. Труш О.О., Гудима О.П., Новік І.С. Інформаційно-аналітичні засоби забезпечення державного управління у провідних країнах світу: досвід для України. *Теорія та практика державного управління.* 2014. Вип. 3. С. 287–295. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2014_3_40
48. Туленков Н.В. Антикризисный менеджмент. *Персонал*. 1998. №6. С.19-25
49. Уткин Э.А. Антикризисное управление. М.: Тандем; ЭКМОС, 1997. – 228 с.
50. Хитрова О. А. Антикризова стратегія управління національною економікою в умовах глобального конкурентного середовища. *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка*. 2017. Вип. 789. С. 57-63.
51. Ходаков В. Е. Концептуальные основы системы поддержки принятия решений управления социально-экономическими системами в условиях антикризисного управления. *Вісник Херсонського національного технічного університету* . 2017. №1. С. 189-198.
52. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. Л. : МАУП, 2006. 256 с.
53. Шапурова О.О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління. *Держава та регіони. Економіка та підприємництво*. 2009. №1. с. 228-232.

54. 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.
55. Яковенко А.В. Організаційні механізми реалізації засад антикризового управління центральних органів влади України URL: http://academy.gov.ua/ej/ej15/txts/12YAVOVU.pdf
56. Ярова І. В. Модель механізму антикризового управління в адміністративно-територіальному утворенні. *Аспекти публічного управління*. 2014. № 8. С. 76-83.

Виконав:

студент магістратури за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування заочної форми навчання

«____» _____ 2020 р. _____ Грищук С.В.

Підпис Ініціали, прізвище

Науковий керівник:

доцент кафедри публічного управління та адміністрування, кандидат наук з державного управління, доцент

«____» _____ 2020 р. _____ Терещенко Т.В.

Підпис Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:

професор кафедри публічного управління та адміністрування, кандидат економічних наук, доцент

«____» _____ 2020 р. _____ Щепанський Е.В.

Підпис Ініціали, прізвище