

Ирина ЯРОВА, Юрій ШАРОВ

## РИЗИКОГЕННІ ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО СЕРЕДОВИЩА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ



**ЯРОВА  
Ирина  
Володимірівна,**

проректор з  
організаційно-  
гуманітарної роботи  
Академії митної  
служби України,  
м. Дніпропетровськ.

*Анотація:* у статті  
аналізуються  
ризикогенні особливості  
сучасного середовища  
публічного управління,  
джерела ризиків  
публічно-управлінської  
діяльності.

Обґрунтовується  
необхідність  
урахування факторів  
ризиків при здійсненні  
антикризового  
стратегічного  
управління.

Акцентується  
на забезпеченні  
можливостей  
активного впливу  
громадянського  
суспільства на  
підвищення надійності  
отримання планованих  
стратегічних  
результатів.

**Ключові слова:** публічне  
управління, управління  
територіями, ризики,  
джерела виникнення  
ризиків, стратегічне  
та антикризове  
управління,  
громадянське  
суспільство.

УДК 352:711.16

**Постановка проблеми.** Сучасне демократичне середовище публічного управління, що характеризується підвищеною вимогливістю громадян-клієнтів публічних послуг, породжує численні ризики, перелік яких постійно поповнюється. Світова фінансова криза зумовлює локальні кризи в окремих країнах, сферах діяльності, галузях, регіонах, інфраструктурах життєзабезпечення, системах управління. Проте, в органах управління територіями відсутні (крім спеціалізованих підрозділів з управління надзвичайними ситуаціями) підходи й моделі, системно-організовані функції і компетенції, механізми і структури ризико-орієнтованого антикризового управління, що призводить до неготовності, несвоєчасності, недостатньої адекватності реакції органів влади й управління щодо виникнення й подолання кризових явищ різного рівня масштабності й небезпечності. Тому актуальним є виявлення й певна систематизація ризикогенних факторів для врахування них під час побудови моделі антикризового ризикоорієнтованого стратегічного управління територіями.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зростання інтенсивності змін призвело свого часу (60-ті роки минулого сторіччя) до нестачі традиційних управлінських технологій, зумовило активне звернення до стратегічного інструментарію. Вихідний постулат стратегічного підходу до управління – зовнішнє середовище буде змінюватися – є адекватним сучасним ринковим умовам. Наголос у «стратегічному» робиться на передбаченні змін замість реакції на події, що вже відбулися. І хоча не можна повністю контролювати майбутні зміни та керувати ними, за умови готовності організації до очікуваних змін вона може не тільки вчасно адаптуватися до них, а й вчинити певний вплив на небажані зміни середовища. З цього приводу стратегічне управління може вважатися інструментом, адекватним вимогам сучасного мінливого й динамічного середовища, методологічно-інструментальною базою для побудови систем антикризового управління. У той же час все більш очевидною стає потреба у збагаченні інструментарію стратегічного управління, зокрема через забезпечення методичної можливості урахування фактору ризику.

Феномену кризи, ризику в управлінні складними соціально-економічними системами, питанням антикризового управління, зокрема у публічному управлінні, присвячені численні дослідження зарубіжних і вітчизняних фахівців, а саме, праці З. Авдошиної, І. Балабанова, М. Бродовського, С. Бушуєва, Т. Богдан, Т. Гречко, Н. Драгомирецької, Т. Пахомової та А. Якубовського, В. Зотова, В. Іванова та А. Коробової, А. Іларіонова, Б. Колеснікова, О. Корха, Ю. Ковбасюка, В. Кравченка, С. Кравченка, О. Кузнецової, Г. Кулік, Т. Морозової, А. Мельник та Г. Монастирського, О. Пономаренко, Х. Рейні, С. Романюка, А. О'Саллівана, Дж. Стіглиця, А. Стрикленда, С. Хаджирадевої, Д. Шаркова, Ю. Шарова, В. Шарого, З. Шершньової, Ф. Ярошенка та багатьох інших авторів. Під кризою більшістю дослідників розуміється радикальна зміна кількісних та якісних характеристик об'єкта, що утруднює або робить неможливим виконання ним своїх функцій у системі, частиною якої він є. У контексті

даної статті важливо, що при цьому (за концепцією академіка Н. Моїсеєва) втрачаються системотвірні місії та механізми, пріоритетним для окремих частин системи стає вирішення власних завдань, як правило на шкоду цілому, а розв'язати виниклий комплекс проблем неможливо локальними заходами або навіть реформами в якій-то окремій сфері. Підкреслимо, що у значній кількості підходів до тлумачення сутності кризи відносно до такого аспекту публічного управління як управління територіями пропонується її звужене розуміння, яке пов'язується лише із антикризовими заходами щодо санації (фінансового оздоровлення) промислових та комунальних підприємств території або з таким специфічним явищем як банкрутство муніципалітетів [1; 2]. Проте автори вважають, що по відношенню до території кризою у широкому розумінні є екстремальна ситуація, яка ставить під загрозу пріоритетні цінності жителів території та характеризується обмеженими часовими й ресурсними можливостями органів місцевого управління щодо її подолання.

Поняття «криза» та «ризик» тісно пов'язані між собою: своєчасне виявлення ризиків та врахування їх в управлінні значною мірою знижують вірогідність виникнення кризової ситуації. Тобто завчасні дії щодо управління ризиками – це «профілактика» кризи. Стало загальноприйнятим вважати, що основою будь-якого ризику є невизначеність, можлива небезпека, невпевненість в майбутньому. Поняття «ризик-менеджмент», яке щодавно здавалося притаманним лише західним системам управління, міцно увійшло до понятійного апарату вітчизняних управлінців. Підкреслимо, що увага до запобігання різноманітним ризикам є природною й виходить з об'єктивних реалій, із сучасних особливостей середовища управління. На підтвердження цієї тези зазначимо, що у передових країнах світу діяльність з ризик-менеджменту в управлінні вже є стандартизованою: національні стандарти ризик-менеджменту діють в США, Канаді, Великій Британії, Австралії, Новій Зеландії, Австрії. Існує Федерація європейських асоціацій ризик-менеджерів, яка сформувала власний стандарт (FERMA). Міжнародною організацією із стандартизації ISO створено міжнародний стандарт ISO-31000:2009. Зазначеними стандартами ризик-менеджменту відводиться одне з центральних місць у стратегічному управлінні.

Публічно-управлінська діяльність на територіях знаходиться під подвійним впливом кризових факторів загальносистемної (світової) кризи, ситуації в країні в цілому (вплив «зверху») та кризових факторів, породжених ситуацією на території (вплив «знизу»). Успішна стабілізація ситуації значною мірою обумовлюється усвідомленням ризикогенної природи як сучасного функціонування (відтворення) об'єктів публічного управління, так і розвитком суспільно-управлінських відносин (набуття нової якості діяльності), пов'язаного з реформуванням і модернізацією таких відносин. Необхідність підтримки нормального функціонування, подальшого розвитку територій обумовлює все більш широке й системне використання в публічному управлінні стратегічних, проектних та антикризових підходів і технологій. При цьому сьогодні вже фактом стала інтеграція стратегічного та проектного підходів, унаслідок чого відбувається синергізація як стратегічних так і проектних ризиків. Отже, стає безумовною потребою систематизація існуючих ризиків реалізації зазначених підходів з метою переведення їх на «робочий» рівень,



**ШАРОВ  
Юрій Павлович,**

*доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедрою менеджменту та управління проектами Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, м. Дніпропетровськ.*

***Анотація:** у статті аналізуються ризикогенні особливості сучасного середовища публічного управління, джерела ризиків публічно-управлінської діяльності. Обґрунтовується необхідність урахування факторів ризику при здійсненні антикризового стратегічного управління. Акцентовується на забезпеченні можливостей активного впливу громадянського суспільства на підвищення надійності отримання планованих стратегічних результатів.*

***Ключові слова:** публічне управління, управління територіями, ризики, джерела виникнення ризиків, стратегічне та антикризове управління, громадянське суспільство.*

який дозволяв би іманентно враховувати ризики при формуванні й впровадженні стратегій як засобів антикризової діяльності.

**Метою статті** є обґрунтування ризикогенного характеру середовища публічного управління й необхідності урахування факторів ризику при здійсненні антикризового стратегічного управління територіями.

**Виклад основного матеріалу.** Можна стверджувати, що сьогодні, після «євромайдану-2013», громадянське суспільство в Україні розвивається стрімкими темпами, і ті традиційні ризики (соціальні, екологічні, техногенні тощо), які до недавнього часу могли вважатися «прихованими» (всі про них знають, але розуміють, що займатися цим влада не буде), зараз можуть «вийти на арену» у повний зріст завдяки підвищенню активності й вимогливості людей, які вже не хочуть терпіти очевидні небезпеки і будуть вимагати від місцевої влади зменшення ризиків і підвищення комфортності та безпечності життя на території.

Очевидно, що формуючи стратегію розвитку території, ми на кожному кроці стикаємося з ризиками, які є або породженням минулого, або супроводжують буквально всі інноваційні процеси реформування й модернізації управління. Розглянемо більш детально «поле» зазначених ризиків, які слід передбачати під час системного управління територіями. При цьому достатньо природним є систематизація факторів ризику за групами політичних, економіко-фінансових, соціальних, екологічних, техногенно-інфраструктурних тощо.

Сучасне середовище публічного управління в Україні характеризується водночас низьким рівнем політичної стабільності та високим рівнем політичної конкуренції, яка стала реальністю на всіх рівнях влади в країні. Політична конкуренція, як зазначається у праці [3], – це форма політичної взаємодії, в якій суб'єкти політики в рамках правових (або не правових) правил змагаються за перевагу у розподілі влади, матеріальних ресурсів і престижу. Політична конкуренція в рамках цивілізованих правил є однією із рушійних сил суспільного прогресу, оскільки сприяє виробленню механізмів взаємного політичного контролю одних політичних сил над іншими, забезпечує розширення сфери громадського контролю над політичною владою, а також стимулює конкуренцію в інших сферах суспільного життя. При цьому можна визначити такі ризики, виникнення яких заважає успішному здійсненню реформ: незбалансована державна влада, значний вплив на владу корпоративних інтересів (олігархічно-кланових); великі масштаби корупції депутатів і чиновників, ірраціональні та сепаратистські настрої та очікування частки населення. Критичним фактором забезпечення політичної стабільності в суспільстві є, на наш погляд, виконання (а не декларування!) основних принципів публічного управління (законність, об'єктивність, демократизм, відкритість, підзвітність громадськості та ін.), саме недотримання яких і стало докорінною причиною «євромайдану-2013» і чергової системної кризи всієї країни.

Політичні ризики стосуються й рівня законодавчого забезпечення процесів державного регулювання суспільних відносин в країні, і рівня запровадження е-демократії, що як прямо, так і опосередковано впливає на імідж влади та довіру населення до її дій. Розвитку політичної конкуренції сприяє поява нових крім влади «гравців» і становлення їх як самостійних суб'єктів суспільно-політичних відносин – бізнесу й громадськості, що конкурують за вплив на суспільство, за значущу роль у проведенні політик на території, у розподілі суспільних ресурсів. При цьому виникають ризики взаємодії зазначених гравців, формування адекватної громадської думки під час розробки та реалізації стратегій та програм місцевого розвитку з огляду на потребу збалансування інтересів зацікавлених сторін. Йдеться також про ризики зміни політичного керівництва або політичного курсу розвитку території, що зумовлює необхідність забезпечення успадкованості стратегічного вибору території через приділення належної уваги політичній та інституційній сталості стратегії.

Ринкова економіка завжди супроводжується ризиками конкуренції (особливо за умов перенасичення ринків та гіперконкуренції, надмірної глобалізації, нестабіль-

ності валютно-фінансової системи країни тощо). Економіко-фінансова складова середовища публічного управління породжує одну з найбільш масштабних груп ризиків. Так, автор праці [6] визначає цілу низку різноманітних конкретних економічних ризиків та ризикогенних факторів, які виникли у 2013 р. в країні, показує їх негативні наслідки: девальвація (наслідок – знецінення грошей або значний та тривалий дефіцит платіжного балансу, різке зростання курсу долару); фінансова криза (бюджетний дефіцит); слабке економічне зростання (збільшення дефіциту бюджету); дешевий аграрний експорт (неможливість за рахунок сільського господарства значно компенсувати падіння виробництва в інших галузях); «заморожування» виплат заробітної плати (зниження внутрішнього попиту на продукти, товари, послуги); інфляція (необхідність підтримки цінової стабільності); спроба введення 15-відсоткового збору до Пенсійного фонду з операцій по продажу валюти (провокує появу тіньового ринку обміну валют); збір з утилізації імпортованих автомобілів (подорожчання автомобілів і зменшення обсягу продаж, погіршення стосунків з ЄС); введення ліміту готівкових розрахунків (автоматичне подорожчання вартості операцій з купівлі-продажу нерухомості, транспортних засобів) [6]. Очевидно, що вплив економічних ризиків розповсюджується постійно і рівною мірою як на країну в цілому, так і на окремі території, що має бути враховано при формуванні стратегій і програм економічного розвитку територій. При цьому як антикризові напрями діяльності мають реалізовуватися проекти залучення інвестицій і створення інноваційних об'єктів з пропозицією робочих місць, проекти формування привабливої підприємницької інфраструктури території тощо, створюючи підстави зменшення соціальних ризиків.

Ризики соціальної групи є вторинними, тобто породжуються іншими, первинними (політичними, економічними, екологічними, техногенними і т.д.). Прикладом цього є пенсійна реформа, реформа охорони здоров'я, які ініціювалися під впливом економічних та політичних факторів. Уже перші етапи цих реформ породили активну реакцію українського соціуму та створили певні соціальні ризики невдоволення людей. Соціальні ризики можуть породжуватися й інноваціями, зокрема такими, що спрямовані на зміну структури виробництва у бік скорочення трудомістких технологій, наслідком чого є скорочення кількості робочих місць. Усі зазначені складові середовища публічного управління тісно взаємопов'язані й такою інтегрованою показник як життєвий рівень населення вимірюється показниками, що мають чітко виражену соціальну, економічну, екологічну направленість, відображають забезпеченість громадян якісними робочими місцями та належним рівнем оплати праці. Отже, виробничо-трудова індикатори, такі показники як рівень розвитку систем освіти, охорони здоров'я, спорту, культури, екологічна та криміногенна безпека, організація відпочинку, інші індикатори забезпечення належного рівня та якості надання публічних послуг мають бути основними напрямками зусиль органів публічного управління, тому що є ризикогенними у високому ступеню і формують громадську думку, яка природним чином переводить соціальні ризики у політичні, чим і визначається ступень суспільної злагоди в країні.

Екологічні ризики управління розвитком українських територій не потребують окремого коментаря – вони є суцільними й високоймовірними, мають тісний зв'язок з рівнем соціальних індикаторів, тобто вчиняють хоча й опосередкований, але значний вплив на ризики втрати політичної стабільності. Очевидним є їх зв'язок з економічними ризиками через дуже відчутні у більшості випадків реалізації інвестиційних проектів витрати на запобігання погіршенню екологічної ситуації – хороша екологія сьогодні коштує дорого. Кожна стратегія розвитку території, що нехтує екологічними ризиками, якщо їх подолання є пріоритетним для даної території, приречена на невдачу.

Техногенна складова середовища публічного управління містить ризики з достатньо високою вірогідністю настання, наслідки яких реально погрожують безпеці життя людей. У спадщину з радянських часів в Україні залишилось велика кількість



морально та фізично зношеного застарілого обладнання підприємств металургії, вугільної, хімічної, гірничодобувної промисловості, що викликає аварійно небезпечні ситуації, екологічні та техногенні катастрофи, які супроводжуються підвищеним ризиком смертності людей та специфічними захворюваннями. Особлива розмова про житлово-комунальне господарство, задля виведення якого з нинішнього потенційно-аварійного стану потрібні величезні гроші й зусилля. Спроби реалізації в окремих містах України житлово-комунальної реформи, яка має на меті стабілізацію функціонування житлово-комунального господарства, досі є невдалими. Тому у цій сфері необхідно сповідати інноваційні підходи, що базуються на колективній соціальної відповідальності влади, бізнесу й громадськості, залучати членів громади до розв'язання актуальних для них проблем на основі принципу корпоратизму. З огляду на зміст стратегій і програм розвитку ЖКГ слід наголосити, що в них і досі надто слабою залишається інноваційна складова, пов'язана з розробкою проектів енергозбереження, альтернативних джерел енергопостачання. Така ситуація існує всупереч новітнім підходам, що вже отримали загальну підтримку в Європі, породжує додаткові ризики майбутнього відставання, що закладаються сьогодні, ризики програту підприємств ЖКГ та інших споріднених сфер в конкурентній боротьбі за надання якісних і прийнятних за ціною послуг населенню на тлі різкого подорожчання традиційних енергоносіїв.

Інфраструктурні ризики виникають унаслідок недосконалої діяльності або бездіяльності зі створення ринкової, інженерної, соціальної інфраструктури території. Ця сфера характеризується значним масштабом і великим різноманіттям факторів, які є ризикогенними. Під час розробки стратегій проекти цієї сфери не завжди розглядаються як пріоритетні, і це породжує ще одну групу ризиків – ризики помилкового вибору, тому що інфраструктура території, що містить зазначені складові, має високу значущість для забезпечення комфортного безпечного трудового й соціального життя, ефективної підприємницької діяльності. Особливої ваги зазначені фактори ризику набувають на тлі активізації громадянського суспільства в Україні.

Великі потенційні ризики породжують численні реформи публічного управління, на які вже давно очікує країна [4; 5]. Критичної значущості для подальшого демократичного й ефективного розвитку країни набуває реформа місцевого самоврядування, реалізація якої генерує чисельні системні ризики, що виникають унаслідок здійснення процесів усунення «двовладдя» на території, побудови нової системи управління з урахуванням створення виконавчих органів рад і реформування обласних та районних державних адміністрацій тощо. Вкрай складною уявляється адміністративно-територіальна реформа, яка породжує численні ризики, пов'язані з реалізацією процесів укрупнення територіальних громад і забезпечення їх самодостатності. Така радикальна перебудова «структурного скелету» місцевого самоврядування не може, на наш погляд, з урахуванням людського фактору (по відношенню як до населення територій так і керівництва громад) відбутися на основі принципу добровільності (скоріше потрібен принцип узгодженості), тому потрібно виважене професійне використання системно-адміністративних методів, що створює дуже небезпечні ризики некваліфікованого застосування таких методів. У пропонуваніх концепціях адміністративно-територіальної реформи ще не до кінця вирішені питання щодо запобігання ризикам погіршення якості публічних послуг при віддаленні центрів надання послуг від громадян. Давно назрілою є реформа бюджетних відносин, яка створює серйозні ризики передачі коштів на місця з огляду на не завжди достатню компетентність персоналу органів місцевої влади, на потребу обґрунтованого вибору пріоритетів розвитку й напрямів витрачання коштів. Інноваційні підходи щодо реалізації інтегрованої діяльності на територіях (державно-приватне партнерство, міжмуніципальне співробітництво, міжсекторне партнерство) також є джерелом ризиків, які завжди супроводжують будь-які новації.

Успішне проведення зазначених реформ переважною мірою спирається на людський («м'який») фактор, професіоналізм і кваліфікацію управлінців, належне мето-

дологічно-організаційне забезпечення процесів реформ. Реалізація кожної з реформ може стати «тестом» на професійну спроможність та політичну життєздатність влади в країні у цілому та на місцях. Кожна реформа містить у собі дестабілізаційний потенціал, оскільки її метою є зміна статус-кво в тій чи іншій сфері або галузі. А вже шанси перетворення цього потенціалу на серйозний дестабілізуючий фактор залежать від багатьох чинників, основними з яких є послідовність політики реформ та професійне ризикоорієнтоване антикризове управління.

Сам по собі «ресстр» джерел ризиків середовища сучасного публічного управління представляє інтерес тоді, коли ці потенційні ризики складають органічний елемент системи управління територіями, розглядаються як обов'язковий фактор, що враховується при формуванні й реалізації планів діяльності на майбутнє. Це є ключовою особливістю створюваної моделі антикризового ризикоорієнтованого стратегічного управління територією.

Переконливим прикладом наявності об'єктивної потреби врахування ризикової складової при формуванні стратегічних намірів є результати розробок з передбачення ризиків в антикризовому управлінні, що здійснені відомими фахівцями Ф.Ярошенком, С.Бушуєвим, Т.Богдан. У монографії зазначених авторів [7] пропонується методологія управління в складних системах (на прикладі фінансового сектору України), яку можна розглядати як симбіоз стратегічного, проектного та ризикоорієнтованого підходів. Автори розглядають передумови успіху й стверджують, що для його досягнення треба бути проактивним (використовувати прогнозування, бути «провидцем»), орієнтуватися на створення цінностей для ключових заінтересованих сторін, спиратися на тренди, зокрема використовувати тренд переходу до економіки знань, бути готовими до зміни управлінських парадигм, розуміти філософію життєвих циклів і своєчасно «перезавантажувати» систему, бути креативним, розвивати центри знань та досконалості. Кожен з цих елементів є ключовим для успіху, а формула успіху визначається через синергію їх взаємодії.

Базуючись на зазначеному, автори у 2011 році запропонували проактивну модель управління розвитком державних фінансів в Україні, яку побудовано з урахуванням передбачених ними ризиків спаду в процесах розвитку фінансової системи в критичних точках (точках біфуркації). Це дозволило сформувати програму, що враховувала критичні події на шляху до успіху. Моделлю на найближчі два роки (2012-2014) було передбачено потенційні кризи, реалізація яких невпинно призвела б до втрати довіри до влади.

Реальний перебіг подій показав, що реалізація зазначеної програми здійснювалася на тлі практичного нехтування передбаченими ризиками з боку владних структур. Так, на тлі формування другої хвилі світової фінансової кризи несвоєчасне і неповною мірою реагування на визначені заздалегідь ризики викликали такі локальні кризи, як, по-перше, криза керованості, некваліфіковане управління, зниження результативності роботи виконавчих органів влади (передбачуваний ризик – «неповноцінний перехід до професійного менеджменту в ході адміністративної реформи»); по-друге, неефективна середня ланка управління (передбачуваний ризик «нереалізація автономності на рівні місцевих бюджетів»); по-третє, конфлікти у відносинах центру з областями та нездатність залучати інвестиції для розвитку (передбачуваний ризик «недосконалі відносини «центр-регіони»). Тобто усі передбачені ризики реалізувалися, що у підсумку призвело до практично повної втрати довіри до влади (що й передбачалося), а далі – до гострої соціально-політичної кризи, яка проявилася подіями «євромайдану-2013» з важкими наслідками для країни, які ще неможливо остаточно оцінити. Висновок є очевидним – нехтування визначеними і високо ймовірними ризиками в стратегічному управлінні вартує дорого.

Сьогодні основними інструментами планування майбутнього є стратегії, проекти, програми розвитку територій. І якщо в управлінні проектами ризикам відводиться належна увага, є методики їх якісного та кількісного аналізу, пропонуються спо-

соби реакції на ризики, то очевидно, що традиційні підходи до розробки стратегій мають бути збагачені методичним забезпеченням урахування стратегічних ризиків та управління ними. На наш погляд слід виокремити ризики формування стратегії (ризики діагностики та вибору) та ризики її реалізації (ризики зміни середовища, де діють ризикогенні фактори, ризики системи управління реалізацією стратегії, ризики моніторингу й контролю); крім того слід окремо аналізувати проектні ризики. Використання методології управління проектами дозволяє обрати для всіх випадків способи реакції на ризики (ухилення, передача або диверсифікація ризиків, пом'якшення, прийняття ризиків). Особливу роль слід надати моніторингу, який має ґрунтуватися на інституціоналізації його технології в системі управління, та на управлінській відповідальності (за невиконану стратегію треба відповідати перед громадою). Іманентним елементом такого моніторингу має бути громадський моніторинг: після відомих подій «євромайдану-2013» стає все більш ясним, що в публічному управлінні ключовим засобом запобігання багатьом соціально-політичним ризикам є опора на громадську думку, на громадський моніторинг та контроль намірів та дій влади. Урахування в моделі стратегічного ризикоорієнтованого управління територією зазначених аспектів значно підвищить надійність планування і ймовірність досягнення запланованих цілей.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Публічне управління в Україні здійснюється в мінливому конкурентному й достатньо конфліктогенному середовищі, що й довели події останнього часу. Реформи, що тільки готуються або вже активно запроваджуються сьогодні (конституційна, місцевого самоврядування, адміністративно-територіальна, пенсійна, охорони здоров'я, житлово-комунальна тощо) обумовлюють появу численних ризиків, підвищують ймовірність їх настання. Тому антикризове стратегічне управління має реалізовуватися на моделі розробки стратегії, яка забезпечує урахування факторів ризику управління як на етапі формування стратегії, так і при її реалізації. Особливу увагу в моделі слід відвести партисипативному управлінню (співучасті громадян), спираючись на тезу щодо радикальної активізації унаслідок подій «євромайдану-2013» громадянського суспільства в Україні, адекватна і своєчасна реакція на думку якого являється найважливішим чинником запобігання прояву численних ризикогенних факторів середовища публічного управління.

#### **Література:**

1. Антикризисное управление в муниципальном образовании : уч.-метод. пособие. – М. : РИЦ «Муниципальная власть», 2000. – 310 с.
2. Бродовский М. М. Экономический механизм антикризисного управления муниципальными образованиями : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Бродовский Максим Михайлович. – М., 2004. – 185 с.
3. Політична взаємодія [Електронний ресурс] // Самоосвіта депутата. Політологія. – Режим доступу : <http://deputat.pp.net.ua/politologija/rozd7.htm>.
4. Програма економічних реформ на 2010 – 2014 рр. «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» [Електронний ресурс]. – Офіційне інтернет-представництво Президента України – Режим доступу : [http://www.president.gov.ua/docs/Programa\\_reform\\_FINAL\\_2.pdf](http://www.president.gov.ua/docs/Programa_reform_FINAL_2.pdf). – Назва з екрану.
5. Рудик О. Наслідки та ризики адміністративно-територіальної реформи / Олександр Рудик // Диалог: возрождение традиций интеллектуального общения. – 2005. – 5 июля.
6. Струк Е. Холодная осень. Восемь экономических рисков второй половины 2013 года / Елена Струк // Фокус, 2013. – 10 сентября.
7. Ярошенко Ф. А. Антикризисное управление финансами в условиях неопределенности : монография. – Ф. А. Ярошенко, С. Д. Бушуев, Т. П. Богдан ; Украинская ассоциация управления проектами. – К. : Саммит-Книга, 2012. – 168 с.

8. Піроженко Н. В. Впровадження державно-приватного партнерства в процес стратегічного планування/ Н. В. Піроженко // Сучасна регіональна політика: формування, реалізація та розвиток публічної служби : матеріали підсумк. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 23 верес. 2010 р. / [ред. кол.: М. М. Іжа та ін.]. – Одеса, 2010. – С. 304-305.

9. Ефимова Л.И. Некоторые модели государственно-частных партнерств: тенденции и зарубежный опыт [Электронный ресурс] // Л. И. Ефимова / Научный вестник Уральской академии государственной службы. – 2008. – №3(3). – Режим доступа: <http://www.eatu.ru/?gstrAction=DQC&gintDocID=71>.

10. Михеев В.А. Государственно-частное партнерство: политика и механизм реализации. / В. А. Михеев // Проблемы формирования государственных политик в России. – М. : Научный эксперт, 2006. – 564 с.

11. Стрельцов В. Запровадження механізмів інвестиційного державно-приватного партнерства. [Електронний ресурс] / В. Ю. Стрельцов // Теорія і практика державного управління. 2009. – №2(25). – Режим доступу:<http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/trpdu/2009-2/doc/3/36.pdf>.

12. Бунич А. Российское правительство должно вернуться в российскую экономику [Электронный ресурс] / А. Бунич // Центр политических технологий. Политком.ру. Информационный сайт политических комментариев. – 14.12.2006. – Режим доступа: <http://www.politcom.ru/3874.html>.

13. Колесникова Л. Предпринимательство: от «максимизации прибыли» к синергии социально-экономических систем / Л. Колесникова // Вопросы экономики. – 2001. – №10. – С. 47.

14. Киселев В. Взаимодействие крупного капитала и государственной власти (зарубежный опыт) / В. Киселев // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – Ч 1. – С. 31–33.

15. Никитаева А.Ю. Система взаимодействия государства и бизнеса в региональной экономике: концептуальный подход и инструментальные составляющие [Электронный ресурс] / А. Ю. никитаева // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2006. – том.4. – №3. – Ркжим доступа: [www.ecsocman.edu.ru/evjnr/.../328007.html](http://www.ecsocman.edu.ru/evjnr/.../328007.html).

16. Надыров Р.А. Взаимодействие бизнеса и государственной власти в условиях институциональных преобразований : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.01. / Р. А. Надыров – Казань, 2003. – 187 с.

17. Галайда В.А. Взаимодействие бизнеса и власти в устойчивом развитии региона [Электронный ресурс] / В. А. галайда// Территориальное управление: государственное, региональное, муниципальное и территориальное общественное самоуправление. – Режим доступа: [http://vasilievaa.narod.ru/ru/stat\\_rab/stat/stat\\_ru.htm](http://vasilievaa.narod.ru/ru/stat_rab/stat/stat_ru.htm).

18. Кузьмин А.В. Взаимодействие властных и предпринимательских структур в системе межсекторного социального партнерства : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Кузьмин А. В. – Великий Новгород, 2009. – 158 с.