

Ірина ЯРОВА  
Академія митної служби України

## НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СПРЯМОВАНOSTІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІЄЮ

Розкриваються сутність і напрями забезпечення антикризового характеру стратегічного управління територією з урахуванням ризиків виникнення кризи території та застосування інструментарію управління проектами.

**Ключові слова:** криза території, стратегічне управління, антикризове управління, критичні ризики, управління проектами.

*Ірина Яровая. Направления и инструменты обеспечения антикризисной направленности стратегического управления территорией*

Раскрываются сущность и направления обеспечения антикризисного характера стратегического управления территорией с учетом рисков возникновения кризиса территории и применения инструментария управления проектами.

Ключевые слова: кризис территории, стратегическое управление, антикризисное управление, критические риски, управление проектами.

*Iryna Yarova. Directions and tools for providing of anti-crisis targeting of territorial management*

The content and directions for providing of anti-crisis targeting of strategic management are showed taking into account risks of the territory's crisis and implementation of the project management.

Key words: territory's crisis, strategic management, anti-crisis management, critical risks, project management.

Підвищена самостійність органів публічної влади на територіях, прагнення до чого є сьогодні очевидним, зумовлює перегляд традиційних схем управління. Будь-який розвиток спричиняє зміни, унаслідок чого можуть виникати кризові явища, що потребує спеціального управлінського втручання в ситуацію. Антикризове управління розвитком територій останнім часом набуває все більшого розвитку, хоча перебуває на етапі початкового становлення. Особливий інтерес становить розгляд антикризової спрямованості стратегічного управління, яке разом з проектним підходом на сьогоднішній день усе більшою мірою перетворюється на реальний інструмент управління територіями. Така спрямованість передбачає перш за все «гру на випередження», змістом чого є проактивне визначення потенційних ризиків реалізації стратегії та

попередження виникнення кризових явищ на засадах інтеграції інструментарію стратегічного, поточного, антикризового та проектного управління.

Як слушно зазначає С. Газарян, «...проблема управління в кризових ситуаціях ніколи не залишається поза увагою. Сьогодні значній кількості українських регіонів є притаманними ті чи інші проблеми кризового характеру, які потребують негайного вирішення» [3]. Питання кризи та антикризового управління, зокрема в публічній сфері, досліджували такі зарубіжні та вітчизняні науковці: З. Айвазян, З. Авдошина, О. Бобровська, Я. Жаліло, С. Грязнова, Н. Драгомирецька, М. Ломсадзе, Т. Пахомова, А. Якубовський, В. Зотов, А. Ілларіонов, О. Кузнецова, Т. Морозова, А. Мельник, Г. Монастирський, С. Оборська, І. Остріна, Л. Ситник, І. Чикаренко, Д. Шарков, Ю. Шаров, В. Шарий, З. Шершнева та ін. Інтегруючи численні визначення кризи території, можна вважати, що її розуміють як певний критичний стан території, виниклий через виявлення різних ризиків і порушення внутрішньосистемних зв'язків, виявлення суперечностей у системі управління, появу системних дисбалансів у зв'язках і елементах, наслідком чого є негативна динаміка показників, радикальне погіршення умов життєдіяльності суб'єктів господарювання й населення території [2–4; 8–12; 14]. Погоджуючись з поданим вище ключовим змістом кризи території, автор вважає за доцільне додати таку важливу ознаку кризи, як тимчасову (або тривалу) неспроможність системи управління досягати встановлених цілей.

Важливим для визначення предметної області антикризового управління є питання щодо співвідношення антикризового управління на конкретному об'єкті з управлінням в умовах зовнішньої кризи. Можна навести багато прикладів, коли за часів загальної (економічної) кризи окремі підприємства перебувають у стані зростання або розвитку виробництва (тобто управління у такий період нелогічно називати «антикризовим»). Водночас за умов загального підйому ринку є підприємства, які перебувають у стані кризи й потребують застосування інструментарію антикризового управління. Отже, визначати антикризовий характер управління, з огляду на зовнішні обставини, не є коректним, адже антикризове управління – це насамперед діяльність стосовно певного об'єкта управління, який незалежно від кризової чи нормальної ситуації зовнішнього середовища може або перебувати в стані кризи, або нормально функціонувати. Тобто акцентуємо, що предметом антикризового управління є криза об'єкта управління.

Ураховуючи існування значного й цілком природного «простору перетину» антикризового та стратегічного управління [15],

доцільним буде визначити співвідношення зазначених понять у застосуванні до управління територією та з урахуванням категорії «ризик», а також з'ясувати шляхи набуття стратегічним управлінням антикризового характеру й можливості використання інструментарію проектного управління для реалізації антикризових заходів.

Метою статті є дослідження шляхів та інструментів забезпечення антикризового характеру стратегічного управління територією з урахуванням потенційних критичних ризиків.

В авторському тлумаченні під кризою території можна розуміти такий її стан, що протягом певного часу характеризується стійким невиконанням завдань державної політики та соціально-економічного розвитку території, відчутним погіршенням рівня та якості життя громадян, обмеженими можливостями суб'єкта управління (органу місцевої влади) досягати встановлених цілей.

Перманентна криза може закінчитися катастрофою, яку розуміють як незворотну проблемну ситуацію, що призводить до руйнування об'єкта управління. Якщо своєчасно не здійснюються заходи з подолання кризи, об'єкт управління неминуче рухається до катастрофи. З огляду на це можна стверджувати, що час, який реально існує на подолання кризи, це час переходу організації від кризового становища до катастрофи. Очевидно, що стосовно території як об'єкта антикризового управління та суб'єкта управління нею (органу місцевої влади) існує певна специфіка негативного завершення кризової ситуації: катастрофа не відбувається через руйнування об'єкта та суб'єкта управління (як у бізнесі при банкрутстві та ліквідації підприємства), а в більшості випадків державою здійснюються антикризові заходи: адміністративні (зміна керівництва), політичні (перевибори представницького органу місцевої влади), фінансово-економічне оздоровлення території тощо.

Важливою категорією, яка сутнісно визначає предметну область антикризового управління, є ризик, зокрема ризик виникнення кризи – вірогідна можливість виникнення обставин, за яких існуючі засоби досягнення цілей стають неадекватними ситуації, тобто втрачається можливість руху до визначених цілей. Саме ідентифікація цього ризику і діяльність із запобігання йому є превентивною функцією антикризового управління. Проте зазначимо, що реалізація не кожного з ризиків призводить до кризи, що підтверджується відомою в ризик-менеджменті класифікацією ризиків на допустимий, критичний та катастрофічний [5]. Стосовно управління територією: допустимий ризик – це ризик такого погіршення результатів діяльності об'єкта управління (соціально-економічного та суспільно-

політичного стану території), коли ключові показники перебувають на рівні, який відповідає зоні системного комфорту (області стійкого розвитку та уваги) (рис. 1); критичний ризик – це ризик радикального погіршення результатів діяльності об'єкта управління та його перебування в зоні системного дискомфорту, тобто це потрапляння й перебування протягом певного часу (тимчасове чи тривале) у передкризовій та кризовій областях, що може призвести до подальшої катастрофи; катастрофічний ризик – це ризик виходу за межі простору екзистентності об'єкта управління й потрапляння в катастрофу (з адміністративно-управлінськими, політичними чи економічними наслідками).

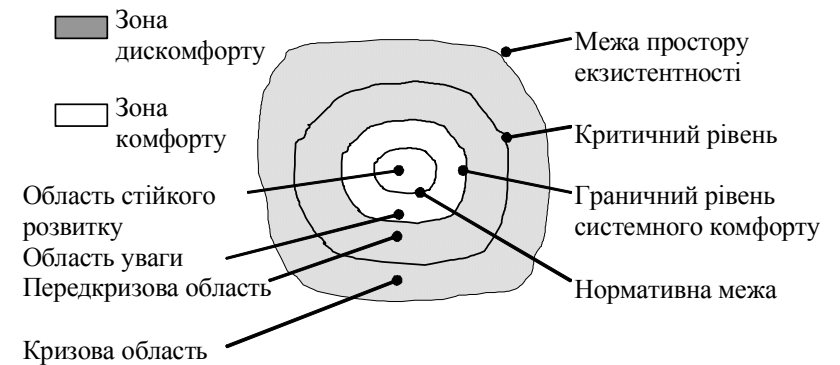


Рис. 1. Межі екзистентності системи

Отже, у подальшому під ризиками виникнення кризи будемо мати на увазі критичні ризики, що мають наслідками потрапляння до передкризової та кризової областей, а під кризою території – такий стан об'єкта управління (території), за якого ключові показники характеризуються рівнем, що відповідає простору дискомфорту, де очевидно виявляється нездатність системи досягати цілей, що відповідають стійкому розвитку території.

Антикризове управління розглядається органічною частиною загальної системи управління будь-яким об'єктом (зокрема територією), а для його реалізації використовуються як специфічні антикризові інструменти та заходи, так і інструментарій та заходи інших складових цієї системи (поточного і стратегічного управління). Тобто ідея полягає в тому, що антикризове управління не виникає разом з кризою, а є відповіддю на виклики численних ризиків потенційного виникнення кризи і антикризова складова завжди має бути присутньою в системі управління.

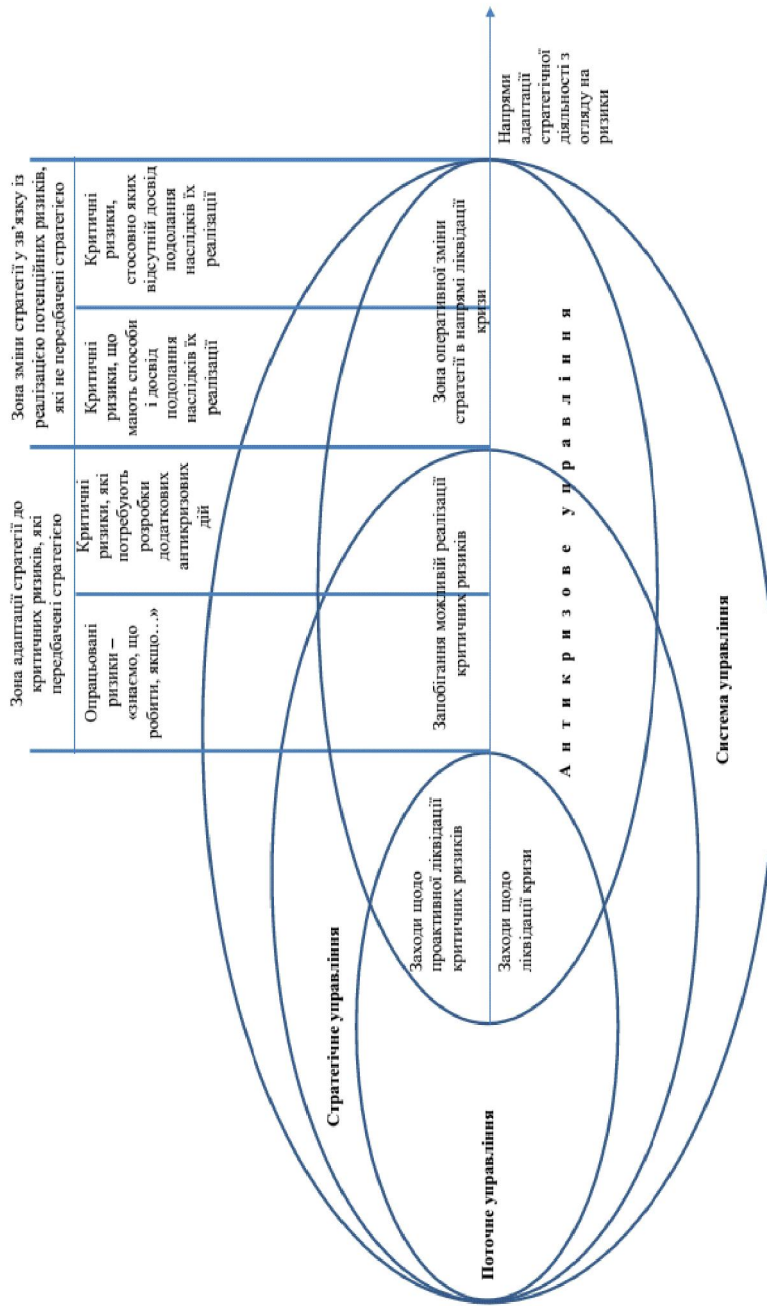


Рис. 2. Антикризове управління в загальній системі управління

Система управління організації являє собою сукупність формальних і неформальних правил і процедур, якими регламентується вся діяльність організації, а саме: умови й порядок організованої діяльності персоналу та структурних підрозділів, порядок цілепокладання та зміни цілей, реалізації планів, контролю діяльності. Антикризове управління виконує в межах цієї системи властиві тільки йому функції та визначає порядок планування, реалізації та контролю діяльності, пов'язаної із запобіганням кризи або виходом з неї, зокрема порядок формування рекомендацій щодо зміни стратегічних та поточних цілей діяльності у зв'язку з їх невідповідністю кризовому стану організації.

Стратегічне управління в контексті статті розглядається з позицій школи стратегії конфігурації [6], а саме як система дій, спрямованих на адаптивні зміни внутрішнього середовища об'єкта стратегічного управління з метою забезпечення його стратегічної стійкості відповідно до найбільш вірогідних напрямів розвитку зовнішнього середовища. Тобто йдеться про забезпечення здатності об'єкта стратегічного управління виживати й розвиватися відповідно до його системи цілей. При цьому стратегічне управління повністю охоплює поточне управління, яке є його складовою, і забезпечує відповідність поточної діяльності заданим стратегічним цілям.

Зауважимо ще раз, що стратегічне управління концентрується, переважно, на найбільш вірогідних напрямках розвитку зовнішнього середовища. Це означає, що воно має забезпечувати підконтрольність стратегічної діяльності у випадках реалізації найбільш вірогідних ризиків потрапляння об'єкта управління в кризу. У той самий час антикризове управління має забезпечувати стратегічну стійкість об'єкта управління у випадках реалізації будь-яких критичних ризиків кризи: і тих, що розглядалися як вірогідні під час формування стратегії та прийняття певних стратегічних рішень, і тих, що з різних причин опинилися поза межами розгляду на етапі формування стратегії та не були враховані в ній.

Ідеальним варіантом є випадок, коли функціональні простори стратегічного та антикризового управління повністю збігаються, чим повністю охоплюється питання щодо адекватного управління об'єктом у випадку будь-якої кризи, що виникла внаслідок реалізації як врахованих, так і не врахованих заздалегідь ризиків. Але на практиці в сучасному турбулентному середовищі є нереальним (і економічно невиправданим) урахування в стратегії всіх можливих варіантів розвитку зовнішнього середовища, а частіше за все обраховується обмежена кількість варіантів майбутніх умов функціонування об'єкта управління (песимістичний, оптимістичний, найбільш вірогідний). Отже, нереальність досягнення повної

передбачуваності ризиків і кризи є ключовим підґрунтям необхідності виокремлення специфічної сфери антикризового управління. Проте в системі управління має бути забезпечений органічний функціональний зв'язок стратегічного й антикризового управління. Простір антикризового управління охоплює сферу управлінської діяльності, пов'язану з адаптацією стратегії до можливих (або вже існуючих) криз (див. рис. 2). При цьому якщо в межах спільного простору стратегічного та антикризового управління здійснюється підготовка до потенційних криз, ризики виникнення яких були передбачені заздалегідь (тобто йдеться про адаптацію стратегії до змін і можливої кризи), то в межах антикризового управління (поза межами стратегічного управління) йдеться вже про вимушену зміну стратегії.

В антикризовій діяльності можна виокремити такі змістовні блоки: поточна діяльність з ліквідації кризи; проактивне усунення критичних ризиків, що можуть викликати кризу; запобігання реалізації критичних ризиків; оперативна зміна стратегії під впливом кризи.

Поточна діяльність з ліквідації кризи здійснюється в спільному просторі «стратегічне-поточне-антикризове управління». Ця діяльність є проекцією стратегічного та антикризового управління на поточну ситуацію і спрямована на стабілізацію діяльності та повернення здатності системи управління досягати поставлених цілей. Не існує загальноприйнятої технології виходу з кризи, це залежить від особливостей об'єкта управління, характеру та причин кризи, від реакції зовнішнього середовища. Проактивне усунення критичних ризиків можливої кризи здійснюється в тому самому просторі, що й заходи, спрямовані або на ухилення від потенційних критичних ризиків, або на їх послаблення й підготовку заходів виходу з кризи. Спрямованість на ігнорування факторів зовнішнього середовища (або послаблення їх) передбачає наявність можливостей впливу на середовище, що є малореальним, хоча й можливим (наприклад, лобювання для послаблення законодавчих ризиків). Спрямованість на ризики потенційної кризи у внутрішньому середовищі передбачає діяльність з формування певних ключових компетентностей персоналу і організації в цілому (наприклад, з ризик-менеджменту).

Запобігання можливій реалізації критичних ризиків здійснюється у спільному просторі стратегічного й антикризового управління. Зазначені ризики передбачені під час формування стратегії, тому в ході її реалізації здійснюється моніторинг ситуації і відстеження факторів ризиків, а у випадку їх настання застосовуються заздалегідь сформовані у складі проектів і програм плани реагування на ризики. Такі плани можуть передбачати:

– ухилення від ризиків (часткова зміна цілей або відмова від деяких із них, певна зміна змісту проекту, перегляд графіків та бюджету, поліпшення комунікацій із зацікавленими сторонами та уточнення вимог, іноді відмова від проекту за умови наявності серйозних ризиків);

– страхування ризиків або їх переадресацію іншій стороні з відповідною компенсацією відповідальності за ризик, зокрема шляхом переукладання контрактів;

– послаблення ризиків (зменшення вірогідності їх настання та наслідків до прийнятних меж, зниження складності запланованих способів досягнення мети, тобто підвищення надійності рішень);

– прийняття ризиків у разі недоцільності змін у стратегії, неможливості усунення або послаблення ризиків та формування резервів на можливі втрати.

Оперативні зміни стратегії з огляду на непередбачені ризики є найбільш невизначеною і, відповідно, найбільш складною діяльністю в антикризовому управлінні. Така діяльність часто має інноваційний характер, а відповідний досвід відсутній. Тому ще раз зазначимо важливість формування необхідних для антикризової діяльності ключових компетентностей персоналу стосовно готовності до змін, використання інструментарію бенчмаркінгу та передового досвіду, а також креативного володіння зазначеними вище способами реакції на ризики.

Акцентуємо на важливішій інструментальній складовій антикризового управління, під якою маємо на увазі проектний підхід. Два аспекти цього підходу мають особливе значення для антикризової діяльності. По-перше, сучасна методологія формування стратегій передбачає використання проектів як засобів реалізації стратегічних пріоритетів. Згідно з технологією управління проектами її обов'язковою складовою є управління ризиками проекту, що безумовно підвищує ризикоорієнтований характер стратегії і є антикризовим засобом, який підсилює надійність отримання запланованого результату. По-друге, оскільки кожна криза – це унікальне явище, яке вимагає специфічного підходу, діяльність щодо виходу з кризи доцільно здійснювати як проектну. Підтвердженням правомірності цієї тези є наявність у ситуації виходу з кризи ключових ознак проекту: цілеспрямований характер діяльності з реалізації координованого комплексу робіт в умовах невизначеності, часових та ресурсних обмежень, інноваційність та унікальність ситуації. При цьому цілеспрямованість полягає в прагненні досягти стабільності операційної діяльності на основі отримання продукту проекту у вигляді соціотехнічної системи, здатної досягати поставлених перед нею цілей. Очевидною є

ресурсна обмеженість виходу з кризи, при цьому обмеженість у часі часто є вирішальною в проекті виходу з кризи. Інноваційність пов'язана з тим, що діяльність з виходу з кризи є кожного разу унікальною з огляду на неповторність умов кризи, а здійснюється для даної системи вперше, хоча є певні можливості використання досвіду аналогів.

Таким чином, за результатами дослідження логічного простору «поточне-стратегічне-антикризове управління» в загальній системі управління територіями розкрито шляхи надання антикризової спрямованості стратегіям розвитку територій на основі виявлення сфер і факторів виникнення можливих критичних ризиків реалізації стратегій. Показана доцільність використання в зазначеному просторі технологій управління проектами як провідного програмно-цілового інструменту, яким забезпечується, по-перше, системний і результативний вихід з кризи у випадку її настання, а по-друге – управління проектними ризиками під час реалізації стратегії, що підвищує антикризову спрямованість стратегії. Зазначене дає підстави вважати компетентність персоналу органів управління територією з володіння технологіями управління проектами одною з ключових у моделі поведінки за умов кризи.

#### Список використаних джерел

1. **Айвазян З.** Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти / З. Айвазян, В. Кириченко // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 4. – С. 94 – 100.
2. **Антикризисный менеджмент** / под ред. проф. А. Г. Грязновой. – М. : ТАНДЕМ ; изд-во ЭКМОС, 1999. – 368 с.
3. **Газарян С.** Теоретичні основи антикризового управління в регіоні / С. Газарян // Публічне управління: теорія та практика. – 2014. – № 2(14). – С. 56 – 61.
4. **Государственное и муниципальное управление: разработка и реализация стратегии** / под ред. проф. Ю. Н. Лапыгина. – Владимир : ВлГУ, 2005. – 480 с.
5. **Ломсадзе М. Ю.** Идентификация кризиса в социально-экономической системе региона: методический подход : дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Ломсадзе Марина Юрьевна. – Кострома, 2014. – 198 с.
6. **Мазур И. И.** Управление проектами : учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдеррогге ; под общ. ред. И. И. Мазура. – 2-е изд. – М. : Омега-Л, 2004. – 664 с.
7. **Минцберг Г.** Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпл ; под общ. ред. Ю. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2002. – 330 с.
8. **Модернізація** суспільного сектору економіки в умовах глобальних змін : монографія / за ред. А. Ф. Мельник. – Т. : ТНЕУ : Екон. думка, 2009 – 528 с.

9. **Основи** упередження кризових явищ в управлінні територіальним розвитком : монографія / О. Ю. Бобровська, Є. І. Бородін, Т. О. Савостенко [та ін.] ; за заг. ред. О. Ю. Бобровської, Т. О. Савостенко. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2011. – 296 с.
10. **Ситник Л. С.** Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л. С. Ситник. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. – 503 с.
11. **Чикаренко І. А.** Принципи та модель реалізації системи антикризового управління на муніципальному рівні / Ірина Чикаренко // Держ. упр. та місц. самоврядування. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2011. – № 4 (11). – С. 250 – 261.
12. **Шарков Д. Е.** Антикризисное управление муниципальными образованиями Ростовской области: проблемы и необходимость / Д. Е. Шарков, А. В. Буров, Д. А. Корсунов // Местное самоуправление в Российской Федерации. – 2010. – № 1 – 3.
13. **Шаров Ю. П.** Антикризове управління та проектний підхід / Ю. П. Шаров, І. В. Ярова // Проблеми управління соціальним і гуманітарним розвитком : матеріали 6-ї регіон. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 23 листоп. 2012 р., м. Дніпропетровськ. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. – С. 94 – 96.
14. **Шаров Ю. П.** Антикризові технології в муніципальному управлінні: проектний аспект // Публічне управління: теорія та практика. – Х. : ХарРІ НАДУ, 2010. – Вип. 2. – С. 190 – 193.
15. **Шаров Ю. П.** Управління змінами : навч. посіб. / Ю. П. Шаров. – К. : Вид-во УАДУ, 1997. – 76 с.
16. **Ярова І. В.** Особливості антикризового управління в публічному секторі / І. Ярова // Держ. упр. та місц. самоврядування : зб. наук. пр. / редкол. : Серьогін С. М. (голов. ред.). – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2013. – № 1(16). – С. 138 – 145.

#### List of references

1. **Ayvazyan Z.** Antikrizisnoe upravlenie: prinyatie resheniy na krauyu propasti / Z. Ayvazyan, V. Kirichenko // Problemyi teorii i praktiki upravleniya. – 1999. – № 4. – S. 94 – 100.
2. **Antikrizisniy menedzhment** / pod red. prof. A. G. Gryaznovoy. – M. : TANDEM ; izd-vo EK MOS, 1999. – 368 s.
3. **Hazarian S.** Teoretychni osnovy antykrizovoho upravlinnia v rehioni / S. Hazarian // Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka. – 2014. – № 2(14). – S. 56 – 61.
4. **Gosudarstvennoe i munitsipalnoe upravlenie: razrabotka i realizatsiya strategii** / pod red. prof. Yu. N. Lapygina. – Vladimir : VIGU, 2005. – 480 s.
5. **Lomsadze M. Yu.** Identifikatsiya krizisa v sotsialno-ekonomicheskoy sisteme regiona: metodicheskij podhod : diss. ... kand. ekon. nauk : 08.00.05 / Lomsadze Marina Yurevna. – Kostroma, 2014. – 198 s.
6. **Mazur I. I.** Upravlenie proektami : ucheb. posobie / I. I. Mazur,

V. D. Shapiro, N. G. Olderrogge ; pod obsch. red. I. I. Mazura. – 2-e izd. – M. : Omega-L, 2004. – 664 s.

7. **Mintzberg G.** Shkolyi strategiy. Strategicheskoe safari: ekskursiya po debryam strategiy menedzhmenta / G. Mintzberg, B. Alstrend, Dzh. Lempel ; pod obsch. red. Yu. Kapturevskogo. – SPb. : Piter, 2002. – 330 s.

8. **Modernizatsiia** suspilnoho sektoru ekonomiky v umovakh hlobalnykh zmin : monohrafiia / za red. A. F. Melnyk. – T. : TNEU : Ekon. dumka, 2009 – 528 s.

9. **Osnovy** uperedzhennia kryzovykh yavlyshch v upravlinni terytorialnym rozvytkom : monohrafiia / O. Yu. Bobrovska, Ye. I. Borodin, T. O. Savostenko [ta in.] ; za zah. red. O. Yu. Bobrovskoi, T. O. Savostenko. – D. : DRIDU NADU, 2011. – 296 s.

10. **Sytnyk L. S.** Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom / L. S. Sytnyk. – Donetsk : IEP NAN Ukrainy, 2000. – 503 s.

11. **Chykarenko I. I.** Pryntsyipy ta model realizatsii systemy antykryzovoho upravlinnia na munitsypalnomu rivni / Iryna Chykarenko // Derzh. upr. ta mists. samovriaduvannia : zb. nauk. pr. – D. : DRIDU NADU, 2011. – № 4(11). – S. 250 – 261.

12. **Sharkov D. E.** Antikrizisnoe upravlenie munitsipalnymi obrazovaniyami Rostovskoy oblasti: problemy i neobhodimost / D. E. Sharkov, A. V. Burov, D. A. Korsunov // Mestnoe samoupravlenie v Rossiyskoy Federatsii. – 2010. – № 1 – 3.

13. **Sharov Yu. P.** Antykryzove upravlinnia ta proektnyi pidkhid / Yu. P. Sharov, I. V. Yarova // Problemy upravlinnia sotsialnym i humanitarnym rozvytkom : materialy 6-i rehion. nauk.-prakt. konf. za mizhnar. uchastiu, 23 lystop. 2012 r., m. Dnipropetrovsk. – D. : DRIDU NADU, 2012. – S. 94 – 96.

14. **Sharov Yu. P.** Antykryzovi tekhnolohii v munitsypalnomu upravlinni: proektnyi aspekt / Yu. P. Sharov // Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka. – Kh. : KharRI NADU, 2010. – Vyp. 2. – S. 190 – 193.

15. **Sharov Yu. P.** Upravlinnia zminamy : navch. posib. / Yu. P. Sharov. – K. : Vyd-vo UADU, 1997. – 76 s.

16. **Yarova I. V.** Osoblyvosti antykryzovoho upravlinnia v publicnomu sektori / Iryna Yarova // Derzh. upr. ta mists. samovriaduvannia : zb. nauk. pr. / redkol. : Serohin S. M. (holov. red.). – D. : DRIDU NADU, 2013. – № 1(16). – S. 138 – 145.

*Надійшла до редколегії 18.09.14*

## ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

*АКИМОВ Олександр Олексійович,*  
канд. наук з держ. упр., заст. нач. відділу правового забезпечення Нац. служби посередництва і примирення

*АЛЕКСЄЄВ Валерій Марленович,*  
д-р наук з держ. упр.,  
Апарат Верховної Ради України

*ВАРАНИЦЯ Антон Сергійович,*  
аспірант ДРІДУ НАДУ

*ГАНЦЮК Тетяна Дмитрівна,*  
аспірант Івано-Франківського нац. техн. ун-ту нафти і газу,  
асистент каф. документознавства та інформаційної діяльності  
Івано-Франківського нац. техн. ун-ту нафти і газу

*ГОЛУБ В'ячеслав Львович,*  
аспірант НАДУ

*ГОЛУБЧИК Ганна Данилівна,*  
канд. іст. наук, доц.,  
докторант ДРІДУ НАДУ

*ГУРНЯК Ігор Любомирович,*  
канд. екон. наук, доц., Львів. нац. ун-т ім. І. Франка

*ДІДЕНКО Олег Григорович,*  
аспірант НАДУ

*ЄВТУШЕНКО Вячеслав Вікторович,*  
здобувач НАДУ

*ІВАСЕНКО Сергій Миколайович,*  
аспірант НАДУ

*ІГНАТЬЄВА Галина Феліксівна,*  
канд. наук з держ. упр., заст. нач. відділу екон. роботи  
та грошово-кредитних відносин Управління Національного  
банку України в Дніпропетровській обл.

*КНИШ Павло Васильович,*  
здобувач Івано-Франківського нац. техн. ун-ту нафти і газу,  
заст. голови Снятинської райдержадміністрації  
Івано-Франківської обл.

*КОВАЛЕНКО Тетяна Юріївна,*  
здобувач ДРІДУ НАДУ