

## НАУКОВЕ ЖИТТЯ

### УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ ТА МІСЦЕВОЇ ПОЖЕЖНОЇ ОХОРОНИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

1 лютого 2018 року в Тернопільському національному економічному університеті за ініціативою кафедри менеджменту та публічного управління було проведено круглий стіл з проблем розвитку цивільного захисту та пожежної охорони в умовах децентралізації. Актуальність та практична значимість круглого столу лежить в площині забезпечення належного рівня безпеки життєдіяльності населення, його захисту від надзвичайних ситуацій, пожеж та інших небезпечних подій в умовах децентралізації влади, реформування системи національної безпеки і оборони держави, цивільної служби загалом та Державної служби надзвичайних ситуацій зокрема.

Круглий стіл проведено за участю голів районних державних адміністрацій Тернопільської області, голів об'єднаних територіальних громад області, посадових осіб Управління ДСНС України, начальників районних відділів Управління ДСНС України в Тернопільській області, посадових осіб Тернопільської обласної державної адміністрації, Тернопільської обласної ради, Управління ДСНС України у Тернопільській області, професорсько-викладацького складу кафедри менеджменту та публічного управління факультету економіки та управління ТНЕУ, науковців, керівників підприємств, установ та організацій, які працюють в сфері цивільного захисту та пожежної безпеки.

Координаторами круглого столу стали ректор ТНЕУ, д. е. н., професор А. І. Крисоватий; С. С. Барна, голова Тернопільської обласної державної адміністрації; В. М. Маслей, начальник Управління ДСНС України у Тернопільській області.

Модератором круглого столу виступив завідувач кафедри менеджменту та публічного управління М. М. Шкільняк, д. е. н., професор.

Метою круглого столу стало вироблення рекомендацій для органів місцевого самоврядування в питаннях організації та розвитку місцевої пожежної охорони та цивільного захисту.

Для досягнення поставленої мети обговорювалося широке коло проблем, зокрема: організація та виконання комплексу заходів щодо запобігання надзвичайним ситуаціям, своєчасного реагування і ліквідації їх наслідків, захисту населення і територій в умовах децентралізації; структурно-інституційні засади формування мережі місцевої пожежної охорони; застосування організаційно-функціональних механізмів діяльності місцевої пожежної охорони в умовах децентралізації; забезпечення співробітництва територіальних громад з питань функціонування місцевої пожежної охорони; дієве застосування технологій ресурсного забезпечення місцевої пожежної охорони.

Перед учасниками круглого столу з доповідями виступили:

Крисоватий Андрій Ігорович, ректор ТНЕУ, доктор економічних наук, професор, який привітав учасників круглого столу і підкреслив практичну значимість співпраці Державної служби надзвичайних ситуацій України, органів виконавчої влади та місцевого самоврядування регіону з Тернопільським національним економічним університетом,

виокремив низку локальних проблем, які існують нині в питаннях ефективної організації цивільного захисту та пожежної охорони;

Барна Степан Степанович, голова Тернопільської обласної державної адміністрації, який повідомив про співпрацю Тернопільської обласної державної адміністрації та Державної служби України з надзвичайних ситуацій в рамках підписаного Меморандуму про співпрацю та пілотного Проекту побудови економічно обґрунтованої та ефективної моделі цивільного захисту в Тернопільському регіоні. Зокрема ним було наголошено на тому, що основним напрямком реформування системи ДСНС є підвищення спроможності пожежно-рятувальних сил до виконання завдань за призначенням. З цією метою Урядом України закуплено чотири одиниці нової пожежно-рятувальної спеціальної техніки, які перебуватимуть на озброєнні в Тернопільському, Шумському, Чортківському та Збаразькому гарнізонах ДСНС області;

Толкованов В'ячеслав Вікторович, доктор наук з державного управління, професор кафедри менеджменту та публічного управління ТНЕУ, радник Комітету Верховної Ради України з питань державного будівництва, регіональної політики та місцевого самоврядування з проблем розвитку місцевої пожежної охорони в умовах децентралізації та розвитку співробітництва територіальних громад;

Маслей Віктор Михайлович, начальник Управління ДСНС України у Тернопільській області з питань функціонування територіальної підсистеми єдиної державної системи цивільного захисту тернопільської області в умовах децентралізації. Ним було зазначено, що Управління, беручи до уваги позитивний Європейський досвід, прийняло рішення про передачу до органів місцевого самоврядування пожежних автомобілів, що вивільняються в процесі оновлення парку техніки в державних пожежно-рятувальних частинах. Ця техніка використовуватиметься для надання послуг населенню об'єднаних територіальних громад при гасінні пожеж, рятуванні людей і допомозі у надзвичайних ситуаціях. Відповідно керівники громад візьмуть на себе видатки на утримання місцевих пожежно-рятувальних підрозділів;

Куслій Ігор Іванович, начальник відділу координації діяльності органів влади ДСНС України з питань організації заходів цивільного захисту в об'єднаних територіальних громадах та інфраструктурного забезпечення створення центрів безпеки громадян;

Любий Ігор Володимирович, заступник начальника управління з питань цивільного захисту населення Тернопільської обласної державної адміністрації з проблем побудови дієздатної системи оповіщення про загрозу виникнення надзвичайних ситуацій в об'єднаній територіальній громаді;

Желюк Тетяна Леонтіївна, доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту та публічного управління Тернопільського національного економічного університету, яка підняла проблему професіоналізації кадрів публічної служби в контексті реалізації Меморандуму безперервної освіти Європейської Комісії, яка вимагає створення цілісної, конкурентної системи професійного навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців, Концепції реформування системи професійного навчання публічних службовців, Кодексу цивільного захисту України в питаннях удосконалення повноважень об'єднаних територіальних громад у сфері цивільного захисту та впровадження формальних, неформальних, інформальних, мережевих форм навчання та підвищення кваліфікації, що сприятиме поглибленню мотиваційних, функціональних, професійних компетентностей у сфері цивільного захисту та пожежної охорони;

Григорович Юрій Петрович, начальник навчально-методичного центру цивільного захисту та безпеки життєдіяльності Тернопільської області з питань організації функціонального навчання керівного складу цивільного захисту об'єднаних територіальних громад;

Величко Сергій Володимирович, директор товариства з обмеженою відповідальністю "Полтава–Радіоком", який презентував модель управління оперативно-черговими розрахунками місцевої пожежної охорони в умовах децентралізації з використанням сучасних інформаційних технологій та прикладі Полтавської області;

Ейдельштейн Леонід Якович, директор ТОВ НАВП "ОЗОН С", який повідомив присутніх про інновації у сфері техногенної безпеки та цивільного захисту та ознайомив присутніх з технологією впровадження місцевих автоматизованих систем централізованого оповіщення (масцо) на рівні районів, міст обласного значення, об'єднаних територіальних громад;

Рогоза Тарас Володимирович, начальник Борщівського районного відділу Управління ДСНС України у Тернопільській області, КУЛИК Анатолій Романович, голова Байковецької об'єднаної територіальної громади, КРАВЕЦЬ Володимир Васильович, голова Вишнівецької об'єднаної територіальної громади, які поділилися власним досвідом побудови цивільного захисту та розвитку місцевої пожежної охорони.

Учасники круглого столу зробили такі теоретичні узагальнення та практичні рекомендації:

– сукупність системних проблем у діяльності ДСНС України: неналежний рівень інституційного, організаційно-функціонального та ресурсного забезпечення органів ДСНС, що унеможливує виконання в повному обсязі покладених на них завдань з реалізації державної політики у сфері цивільного захисту, гарантування безпеки життєдіяльності населення, його захисту від надзвичайних ситуацій, пожеж та інших небезпечних подій; економічно недосконала організація реагування на надзвичайні ситуації, пожежі та інші небезпечні події, оскільки більшість заходів фінансується з державного бюджету, що не дозволяє утримувати необхідну кількість державних пожежно-рятувальних підрозділів, здійснювати їх належне комплектування, матеріально-технічне забезпечення і оснащення; обмежені можливості сил цивільного захисту та засобів ДСНС своєчасно реагувати на надзвичайні ситуації, пожежі та інші небезпечні події внаслідок недостатньої інфраструктурної бази, її неналежної концентрації та можливостей дієвого застосування; надмірний регуляторний вплив на суб'єктів господарювання з боку системи державного нагляду у сфері пожежної та техногенної безпеки, що призводить до зниження рівня довіри до них населення та підприємницьких структур; а також зміни, що відбуваються в державі у зв'язку з децентралізацією влади, реформуванням системи безпеки і оборони держави, передачею окремих повноважень щодо організації та забезпечення пожежогасіння та реагування на надзвичайні ситуації від державних органів до органів місцевого самоврядування, зумовлюють необхідність проведення реформування системи ДСНС України;

– у контексті реалізації Стратегії реформування системи Державної служби України з надзвичайних ситуацій, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України №61-р від 25 січня 2017 року, реформування системи ДСНС в умовах децентралізації має: забезпечувати підвищення її спроможності щодо забезпечення виконання у взаємодії з іншими складовими сектору безпеки і оборони завдань з протидії загрозам національній безпеці у сфері цивільного захисту; створювати умови для дієвої взаємодії органів державної виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, об'єднаних

територіальних громад у питаннях цивільного захисту та організації місцевої пожежної охорони зокрема;

– розв’язання нагальних проблем функціонування системи ДСНС України, вирішення пріоритетних завдань управління розвитком цивільного захисту та місцевої пожежної охорони в умовах децентралізації можливе на засадах: переходу у сфері пожежної та техногенної безпеки від системи державного нагляду (контролю) до системи запобігання виникненню надзвичайних ситуацій та профілактики пожеж; удосконалення нормативно-правової та методично-інструктивної бази щодо виконання основних завдань (функцій) у сфері пожежної та техногенної безпеки органами місцевого самоврядування; оптимізації структури та чисельності ДСНС на всіх рівнях, реорганізації сил цивільного захисту, які входять до системи ДСНС, з урахуванням покладених на них завдань; нарощування матеріально-технічної бази сил цивільного захисту та їх технічного переоснащення сучасною технікою;

– важливими напрямом реалізації Стратегії реформування ДСНС є надання методичної та іншої практичної допомоги органам місцевого самоврядування, об’єднаним територіальним громадам щодо утворення та забезпечення належного рівня функціонування пожежно-рятувальних підрозділів (пожежних частин) місцевої та добровільної пожежної охорони;

– в частині удосконалення управління цивільним захистом в умовах децентралізації та запровадження практичних аспектів створення місцевої пожежної охорони в об’єднаних територіальних громадах необхідним є: визначення нормативних показників розміщення державних пожежно-рятувальних підрозділів ДСНС, пожежно-рятувальних підрозділів (пожежних частин) відомчої, місцевої та добровільної пожежної охорони в адміністративно-територіальних одиницях та розмежування їх функцій; розробка системи підтримки прийняття рішень органами державного управління в умовах надзвичайних ситуацій шляхом використання ситуаційних центрів з організації робіт з реагування на надзвичайні ситуації, генерування інструментів підтримки прийняття рішень органами державного управління в кризових умовах, що покращить якість таких рішень, підвищить ефективність боротьби з надзвичайними ситуаціями в Україні;

– для удосконалення оперативної діяльності та системи управління в місцевих відділах та регіональних управліннях ДСНС України необхідно:

а) підвищити дієвість системи моніторингу небезпечних техногенних, природних процесів та прогнозування ймовірності виникнення надзвичайних ситуацій і їх розвитку на місцевому рівні. Моніторинг має здійснюватися з використанням спеціальних методів і засобів за принципом максимального залучення вже існуючих організаційних структур суб’єктів моніторингу джерел надзвичайних ситуацій. Доцільним вважається забезпечити дієву взаємодію усіх суб’єктів мережі моніторингу і прогнозування ймовірності виникнення надзвичайних ситуацій, а в подальшому передбачити можливість сумісності таких систем з аналогічними міжнародними системами (передусім GMES та GEOSS); скоординувати їх роботу; включити в роботу прогнозно-моделюючі комплекси за видами надзвичайних ситуацій; організувати роботу щодо уніфікації технічного та програмно-моделюючого забезпечення з урахуванням сучасних наукових і технологічних досягнень в галузі створення розподілених обчислювальних систем; систематизувати роботу щодо створення та наповнення банків даних моніторингової інформації;

б) передбачити можливість утворення місцевої ланки єдиної державної системи цивільного захисту. У загальному виді її можна представити як поєднання: 1) органів управління, куди б входили як керівники, координуючі та постійні позаштатні органи управління ланок територіальної підсистеми ЄДС ЦЗ, так і працівники структурних підрозділів з питань цивільного захисту територіальних громад; 2) сил цивільного захисту, що формуються з комунальних (позаштатних) аварійно-рятувальних формувань, спеціалізованих служб ЦЗ та фахівців, причетних до забезпечення техногенно-екологічної безпеки; 3) громадян, зокрема як працюючого населення, так і незайнятих громадян;

– з метою посилення превентивних заходів із запобігання виникнення надзвичайних ситуацій та забезпечення цивільного захисту населення доцільно: 1) удосконалити систему планування діяльності структурних підрозділ ДСНС України шляхом: включення в діючі місцеві програми запобігання надзвичайним ситуаціям та цивільного захисту населення нових розділів, зокрема: а) порядку дій виконання основних заходів; б) критеріїв оцінювання результативності здійснюваних заходів; в) прогностичних та експертних оцінок ризиків та можливих збитків (втрат); 2) запровадити систему управління ризиками з застосуванням ризик-орієнтованих підходів під час провадження діяльності з питань регулювання безпеки у галузі виробництва, затвердження прийнятних рівнів ризику, діапазонів високого, середнього і низького рівня ризиків у галузях виробництва та алгоритмів їх зменшення до рівнів, що використовуються в економічно розвинених державах, використання методик проведення оцінки ризиків та карти ризиків за окремими видами надзвичайних ситуацій; 3) доповнити процедуру планування функціональної діяльності такими елементами: планування якості робіт, організаційного планування, планування комунікаційного супроводу, картографування зон надзвичайних ситуацій, ідентифікації ризиків; оперативного планування в процесі виконання поставлених завдань; 4) запровадити страхування цивільно-правової відповідальності суб'єктів господарювання із середнім та незначним ступенем ризику за шкоду від надзвичайної ситуації як альтернативу планових перевірок органів державного нагляду (контролю) у сфері пожежної та техногенної безпеки; 5) посилити відповідальність керівників суб'єктів господарювання за порушення вимог щодо пожежної та техногенної безпеки шляхом запровадження дієвих адміністративних та фінансових санкцій;

– для підвищення професійної компетентності та відповідальності працівників органів ДСНС слід використати систему оцінок діяльності працівника. Оцінку ділових і особистісних якостей працівників пропонуємо проводити за напрямками: трудові якості, організаторські здібності, компетентність, особистісні якості, психологічна сумісність із колективом. Оскільки за своєю значимістю ці напрями неоднакові, кожен з них наділяється визначеним “ваговим коефіцієнтом”. З метою забезпечення ефективності діяльності доцільним є складання в управлінні на кожну посаду відповідного “паспорту”, який би містив сукупність вимог (військове звання, рівень професійних знань, кваліфікації, навичок і вмінь, психомоторні та інші особистісні якості, моральний рівень, стан фізичного здоров'я та ін.);

– для удосконалення організації цивільного захисту та місцевої пожежної охорони в умовах децентралізації необхідно: органам місцевого самоврядування розвивати та поширювати підрядну практику запобігання та ліквідації надзвичайних ситуацій, що дозволить раціоналізувати фінансові витрати на утримання сил цивільного захисту та їх переоснащення в умовах недостатності коштів в одній територіальній громаді для протидії надзвичайним

ситуаціям, а також підвищити загальний рівень природно-техногенної безпеки; запровадити аутсорсінг як організаційно-економічний інструмент взаємодії органів місцевого самоврядування з органами державної влади для забезпечення поетапного, економічно обґрунтованого делегування частини повноважень цієї сфери органами місцевого самоврядування, що діють у міжмуніципальній кооперації, місцевим структурам центрального органу виконавчої влади з питань цивільного захисту; використовувати потенціал онлайн-комунікацій: веб-сайтів, соціальних медіа і спеціальних інтерактивних платформ;

– з метою підвищення продуктивності та скоординованості дій рятувальних служб і відомств на місцях, забезпечення своєчасного реагування на виникнення проблем, забезпечення мінімізації руйнувань та людських втрат, залучення громадськості та недержавних організацій до ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій необхідно об'єднати зусилля державних інститутів, органів місцевого самоврядування і краудсорсингових платформ. Краудсорсингові онлайн-платформи для надзвичайних або кризових ситуацій є перспективною і дешевою технологією зі значним ресурсом використання для оповіщення та інформування населення про надзвичайні ситуації;

– з метою забезпечення місцевої пожежної охорони об'єднаним територіальним громадам, в яких немає пожежно-рятувальних підрозділів, за погодженням з центральним органом виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері цивільного захисту, доцільно утворити пожежно-рятувальні підрозділи для забезпечення добровільної пожежної охорони з числа громадян, які постійно проживають у зазначеній об'єднаній територіальній громаді. Для впорядкування їхньої діяльності органами місцевого самоврядування необхідно затвердити: 1) план реагування на надзвичайні ситуації об'єднаної територіальної громади; 2) план локалізації та ліквідації наслідків аварій на об'єктах підвищеної небезпеки; 3) план цивільного захисту на особливий період; 4) план основних заходів цивільного захисту об'єднаної територіальної громади на рік;

– система цивільного захисту об'єднаної територіальної громади (ОТГ) повинна будуватися на диференційованому підході та включати: органи управління (керівник ланки ОТГ – голова ОТГ, місцева комісія з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій, спеціальна комісія з ліквідації наслідків надзвичайної ситуації місцевого рівня, керівник робіт з ліквідації наслідків надзвичайної ситуації місцевого рівня, штаб з ліквідації наслідків надзвичайної ситуації місцевого рівня, місцева комісія з питань евакуації, чергова служба, старости сіл, селищ); сили цивільного захисту (комунальні аварійно-рятувальні служби, територіальні (місцеві) спеціалізовані служби цивільного захисту, територіальні (місцеві) формування цивільного захисту, місцева та добровільна пожежна охорона, добровільні формування цивільного захисту); засоби цивільного захисту (захисні споруди, засоби радіаційного і хімічного захисту, місцеві матеріальні резерви); системи цивільного захисту суб'єктів господарювання. Спроможність та самодостатність ланок ОТГ у виконанні покладених на них завдань залежить найбільшою мірою від того, які суб'єкти господарювання розташовані на території ОТГ та які об'єкти економіки вони експлуатують. Саме від можливостей цих суб'єктів господарювання створювати об'єктові сили цивільного захисту залежить і створення сил цивільного захисту місцевого рівня. Такі сили створюються шляхом зведення об'єктових сил цивільного захисту для запобігання надзвичайним ситуаціям місцевого рівня та реагування на них;

– для впорядкування правового статусу та функціонального навантаження голів

об'єднаних територіальних громад передбачити в посадових інструкціях права та обов'язки з питань цивільного захисту та пожежної охорони. Зокрема права на: організацію оповіщення та інформування мешканців населеного пункту про загрозу виникнення або виникнення надзвичайної ситуації чи небезпечної події; внесення пропозицій щодо створення плану запобігання надзвичайним ситуаціям, які можуть виникнути на території населеного пункту; ведення обліку наявних захисних споруд цивільного захисту, що розташовані на території суб'єктів господарювання, та погребів, підвалів, льохів, придатних для укриття, які перебувають у власності приватних господарств; ведення обліку можливості укриття у захисних спорудах та найпростіших укриттях не тільки мешканців свого населеного пункту, а й евакуйованого населення з небезпечних районів; здійснення розрахунків щодо можливості життєзабезпечення евакуйованого населення; визначення потреби засобів індивідуального захисту для непрацюючого населення, яке проживає у зонах можливого хімічного зараження і зонах спостереження об'єктів радіаційної безпеки I і II категорії та надання цих даних підрозділу з питань цивільного захисту ради ОТГ; визначення своїм розпорядженням порядку дотримання протиепідемічних, протиепізоотичних та протиепіфітотичних заходів на території ОТГ; забезпечення навчання непрацюючого населення ОТГ способам захисту від наслідків надзвичайних ситуацій шляхом розповсюдження у місцях масового перебування людей друкованої інформації про реальні загрози для мешканців ОТГ та способи захисту від них; участь у підготовці та проведенні штабних тренувань керівного складу з питань цивільного захисту ОТГ; залучення активістів ОТГ для пропаганди серед його мешканців знань правил поведінки при виникненні небезпечних подій чи надзвичайних ситуацій у ОТГ;

– для забезпечення якісного надання послуг цивільного захисту та місцевої пожежної охорони в умовах децентралізації доцільно використовувати потенціал співробітництва в рамках програми щодо попередження, готовності та реагування на надзвичайні ситуації природного і техногенного характеру для країн Східного партнерства ЄС (PPRD East II), кращі європейські та світові практики з цивільного захисту, використовувати програми технічної допомоги міст-побратимів, допомогу міжнародних донорських організацій Operation Florian, Fire Relief Mission, кошти міжнародних банків для розвитку бізнесу на території об'єднаних територіальних громад;

– враховуючи складність та комплексність проблем управління розвитком цивільного захисту та місцевої пожежної охорони в умовах децентралізації, доцільно для посадових осіб ДСНС України у Тернопільській області запровадити підвищення кваліфікації (короткотермінові семінари, тренінги тощо) та різноманітні форми навчання на базі Тернопільського національного економічного університету з питань управління створенням, розвитком, реформуванням цивільного захисту та місцевої пожежної охорони; міжмуніципального співробітництва, техніки адміністрування, управління змістом робіт, аудиту ефективності для різних категорій службовців, посадових осіб органів місцевого самоврядування, на яких покладені повноваження та відповідальність за забезпечення цивільного захисту та місцевої пожежної безпеки, інших категорій громадян, які будуть залучені до цього процесу на добровільних засадах. Організаційно-методичний супровід підвищення кваліфікації покласти на кафедру менеджменту та публічного управління, яка має багаторічний досвід організації та проведення підвищення кваліфікації та підготовки магістрів зі спеціальності "Публічне управління та адміністрування" разом з

Управлінням ДСНС України у Тернопільській області та Навчально-методичним центром цивільного захисту та безпеки життєдіяльності Тернопільської області.

Враховуючи вищевикладене, учасники круглого столу вирішили рекомендувати:

1. Тернопільській обласній державній адміністрації та Тернопільській обласній раді продовжити позитивну практику підтримки діяльності органів місцевого самоврядування з питань цивільного захисту, створення та організації роботи місцевих пожежно-рятувальних підрозділів.

2. Органам місцевого самоврядування:

– передбачити при формуванні та перегляді місцевих бюджетів відповідні кошти та реалізувати заходи цивільного захисту, визначені ст. 19 Кодексу цивільного захисту України (радіаційний, хімічний, медико-біологічний захист, інженерно-технічні та евакуаційні заходи), а також фінансування заходів щодо утворення та забезпечення діяльності місцевих пожежно-рятувальних підрозділів;

– забезпечити створення та функціонування на відповідній території систем централізованого оповіщення населення згідно з чинним законодавством, а також створення у складі виконавчих комітетів об'єднаних територіальних громад штатних підрозділів (або окремих посадових осіб) з питань цивільного захисту населення та місцевої пожежної охорони;

– посилити інформаційну та просвітницьку роботу серед депутатів місцевих рад, посадових осіб місцевого самоврядування, населення у сфері цивільного захисту та забезпечення безпеки життєдіяльності, захисту від надзвичайних ситуацій, пожеж та інших небезпечних подій;

– використовувати інструменти міжмуниципального співробітництва для утворення та забезпечення належного рівня функціонування місцевих пожежно-рятувальних підрозділів.

3. ДСНС України та Управлінню ДСНС у Тернопільській області здійснювати подальшу організаційну, методичну, ресурсну та іншу підтримку органам місцевого самоврядування у сфері реалізації заходів цивільного захисту та місцевої пожежної охорони.

4. Тернопільському національному економічному університету виступити координатором у розробці програм навчання та підвищення кваліфікації кадрів у сфері цивільного захисту та місцевої пожежної охорони.

Проведення круглого столу дозволило напрацювати новітні підходи до механізм реалізації управління розвитком цивільного захисту та організації місцевої пожежної охорони в умовах децентралізації.

#### **Інформацію, аналітичні висновки та рекомендації підготували:**

**М. М. Шкільняк**, д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту та публічного управління,

**В. М. Маслей**, начальник Управління ДСНС України у Тернопільській області,

**Т. Л. Желюк**, д. е. н., професор,

**О. П. Дудкіна**, к. е. н., доцент,

**Т. М. Попович**, к. е. н., доцент,

**А. Ю. Жуковська**, к. е. н., доцент.