

УДК 353:005.334

DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2023.3.13>**О. О. Возовик**аспірант кафедри публічного управління та економіки
Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського

ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті досліджено сутність категорії антикризового менеджменту, під яким варто розуміти управлінську роботу публічних органів влади, мета якої полягає у проведенні діагностики та визначення шляхів можливої появи кризової ситуації в соціально-економічному розвитку держави та її регіонах, а також у розробці заходів, спрямованих на попередження та протидію кризовим ситуаціям. Також визначено сутність поняття антикризового управління, під яким слід розуміти управлінську роботу публічних органів влади в кризових умовах, мета якого полягає у виведенні системи з кризової ситуації, а також здійснення поточного управління, спрямованого на визначення та протидію можливим загрозам появи кризових ситуацій. Встановлено головну мету антикризового управління в діяльності органів публічного управління, яка передбачає забезпечення своєчасного виявлення та оперативного відпрацювання потенційних варіантів дій, вибору оптимального варіанту і ефективного впровадження його в роботу системи. Наведено етапи антикризового управління в діяльності органів публічного управління. Розкрито головні особливості антикризового управління в діяльності органів публічного управління, зокрема антикризове управління систематично та цілеспрямовано впливає на діяльність органів публічного управління задля його ґрунтовного аналізу та контролю; на антикризове управління суттєво впливають такі фактори, як масштаби об'єкта публічного управління, його галузеві особливості, стан соціально-економічного та демографічного розвитку країни; антикризове управління передбачає використання власних особливих управлінських засобів та прийомів; антикризове управління має на меті забезпечення переважно соціальної ефективності ніж економічної, що дає можливість державі покращити свою репутацію та підвищити рівень суспільної довіри до своєї діяльності; антикризове управління мають виконувати службовці з відповідним рівнем професійної підготовки в сфері антикризового менеджменту, які несуть відповідальність за наслідки такої діяльності; антикризове управління є достатньо обмеженим та динамічним, що обумовлено можливим загостренням кризового стану; антикризове управління в діяльності органів публічного управління повинне зважати на державну та регіональну політику влади з метою забезпечення координації власних дій з виконання заходів антикризового характеру.

Ключові слова: антикризовий менеджмент, антикризове управління, органи публічного управління, етапи антикризового управління, особливості антикризового управління.

Постановка проблеми. Функціонування системи публічного управління опирається на використанні різноманітних механізмів, що залежить від обраної державою моделі публічного управління, специфічних особливостей та об'єктивних умов роботи національної економіки, звичаїв, суспільного менталітету, типу його господарського поведіння, економічного стану в країні та наявності у ній різних проблем у економічній, соціальній, екологічній сферах.

З року в рік в Україні все більше зростає кількість надзвичайних природних та техногенних ситуацій. На їх появу переважно вплива-

ють такі фактори як надто велике техногенне навантаженнями на довкілля, високий рівень зносу основних фондів, недостатня модернізація виробництва, зменшення рівня стійкості господарюючих об'єктів до дії факторів природного характеру тощо. Тому на даний час найголовнішою функцією системи публічного управління у вітчизняних умовах є забезпечення суспільного захисту від несприятливого впливу, які несуть за собою надзвичайні ситуації. Реалізація даної функції передбачає розробку та виконання уповноваженими суб'єктами різноманітних заходів організаційно-правового,

фінансово-економічного та технічного характеру задля протидії та своєчасного реагування на виникнення надзвичайних ситуацій. Через це, варто відзначити, що проблематика антикризового управління в діяльності органів публічного управління в сучасних умовах набуває виняткової актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Особливості антикризового управління, зокрема в діяльності органів публічного управління, досліджували такі науковці як В. Адамовська, М. Алхемері, Ю. Борох, С. Газарян, М. Дурман, О. Дурман, Т. Кравцова, О. Кравцов, О. Лашенко, О. Скібіцький, Г. Слізкова, О. Соколов, Н. Ткачова та інші.

Мета статті полягає в розкритті особливостей антикризового управління в діяльності органів публічного управління.

Виклад основного матеріалу. Кризові події у світі, які мали місце протягом останніх років, дали змогу дійти висновку, що економіка будь-якої країни потребує ефективного регулювання з її сторони, а найбільше ті економічні сфери, яким притаманний високий рівень ризиків та невизначеності. Як вважають чимало науковців, країни з високим рівнем свого розвитку найбільш активно та різносторонньо долучалися до протидії кризовим явищам шляхом використання відповідних методів антикризового управління.

Передусім, варто зазначити, що поняття «криза» (від грецького *krisis* – поворотний пункт, рішення) – це різкий крутий перелам, скрутне становище. Криза є руйнівною силою, яка призводить до переходу соціально-економічної системи в інший, новий стан. Чимало авторів, що аналізують проблему криз, наголошують, що всі кризові ситуації та явища мають схожі характеристики. Вони проявляються у виникненні проблем великої важливості, швидкому і непередбачуваному розвитку ситуації, хаотичному характері подій та потребі в застосуванні нестандартних методів менеджменту [1, с. 30].

Криза державного управління – це особливий стан у функціонуванні та розвитку системи державно-владних структур і відносин, що характеризується загостренням внутрішньо-системних протиріч, розбалансованістю діяльності, що відбивається на зниженні результативності та ефективності управлінського впливу на соціально-економічні процеси [2, с. 138]. Однак, не зважаючи на те, що криза здатна порушувати стійкий розвиток певної системи, водночас вона

дає можливість для її удосконалення. Тому, можна вважати, що криза є необхідною, як і стабільний системний розвиток.

Враховуючи, що економічні кризи є загальною закономірністю, властивою ринковій економіці, при якій вона розвивається, рухаючись від однієї кризи до іншої, управління на регіональному рівні не має розглядатися як набір певних тимчасових заходів, покликаних лише нормалізувати економічну ситуацію. На рівні регіону антикризове публічне управління має бути перманентно інтегроване до системи управління, спрямованої на розпізнавання, профілактику, подолання негативних наслідків, а також використання можливостей, що виникають під час криз для досягнення стратегічних цілей соціально-економічного розвитку регіону і країни в цілому. В умовах значної диференціації соціально-економічного розвитку органи місцевої влади стають основним суб'єктом антикризового публічного управління територіями і замовником на розробку методології антикризового публічного управління на регіональному рівні [3, с. 12].

В свою чергу, антикризове управління варто розглядати з точки зору процесу роботи відповідно до певних ситуацій, що дозволить системі менеджменту здійснити ґрунтовний аналіз, спрогнозувати, підготувати та проінспектувати цілий ряд взаємозв'язаних заходів в процесі ухвалення оперативних та доцільних рішень, пов'язаних із нагальними проблемами в сфері публічного управління.

Так, розкриваючи дане поняття, С.В. Газарян зазначає, що специфіка антикризового управління в публічному управлінні має два аспекти. Перший аспект полягає в тому, що у результаті модернізації органів влади, необхідність переходу до нових моделей управління є досить актуальною, що потребує адаптації антикризового менеджменту до публічного управління, оскільки якщо не всі, то більшість процедур, що використовуються в антикризовому менеджменті, було створено для приватного сектора. Другий аспект полягає у тому, що адаптація методів та методик прийняття рішень, які розроблені в приватному секторі, має враховувати соціальну спрямованість діяльності органів публічного управління, постійний вплив політичних та економічних чинників на функціонування системи місцевої влади, специфіку організаційної структури та діяльності органів публічного управління тощо [4, с. 58].

Цікаве визначення даної категорії надає О. М. Скібіцький, який вважає, що антикризовий менеджмент – це управління, яке дозволяє передбачити небезпеку виникнення кризи, аналіз прояву загрози, заходів розвитку негативних наслідків кризи та використання всіх можливостей для подальшого розвитку організації. Першочерговим завданням антикризового менеджменту є побудова системи, яка включає якісно-кількісні показники, що погіршуються та сигналізують про наближення можливої кризи [5].

Основними ознаками антикризового публічного управління є такі:

- орієнтованість на виведення з кризового стану, яке заздалегідь має спрогнозувати та попередити негативні наслідки;
- здатність швидко реагувати на зміни, що загрожують нормальному функціонуванню;
- здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності в умовах кризи;
- спрямованість на завчасне виявлення можливих кризових ситуацій, розроблення заходів протидії, швидкого реагування на будь-які зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі [6, с. 126].

На думку В. Адамовської, основна особливість публічного управління в умовах кризи – це обмеження у часі. Для запобігання появі криз потрібно швидко приймати рішення та вживати заходів щодо превентивних дій. Короткостроковий критерій надає найбільш максимальний ефект для швидкого запобігання небажаним факторам. До основних засад, на яких повинна базуватись система антикризового публічного управління, слід віднести такі:

- 1) рання діагностика кризових явищ діяльності підприємства;
- 2) терміновість реагування на різні кризові явища;
- 3) адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його життєдіяльності;
- 4) повна реалізація внутрішнього потенціалу для виходу з кризи [7, с. 68].

Антикризове публічне управління в Україні є тривалим процесом, який умовно можна поділити на три основні етапи:

1. Передкризовий (попереджувальний) етап має передбачити потенційні негативні чинники зовнішнього середовища завдяки постійному моніторингу та бути готовим до превентивних заходів. Діагностика та аналіз ситуації з урахуванням заздалегідь визначених критеріїв успіш-

ного розвитку, аналіз слабких місць та загроз на основі визначення критичних відхилень показників від норми – усі ці механізми знаходяться в роботі грамотних менеджерів та є запорукою успішного розроблення життєздатності стратегії безкризового розвитку.

2. Кризовий стан. Подолання кризи являє собою швидке реагування на подію, тобто необхідно негайно розпочати роботи, які завчасно прописані в антикризовій структурі. Така структура має цільовий характер та орієнтована на вирішення проблем, які почали прогресувати. Таким чином, створюються так звані кризові підрозділи, важливою функцією яких є швидке підтримання системи «на плаву», збереження її платоспроможності та цілісності. Під час кризи система повинна діяти в режимі жорсткої економії, шукати можливості використання ресурсів сторонніх організацій.

3. Етап виведення з кризи (стабілізаційний етап) полягає в цілеспрямованому втіленні вже розробленої стратегії для виходу з кризової ситуації. Заздалегідь продумані антикризові проекти виконують роль швидкої реалізації зовнішніх можливостей. Дуже важливим є формування антикризових проектів, які могли б стати частинами програм виходу з кризи. Для цього етапу дуже важливою є робота над помилками задля недопущення їх у майбутньому [8, с. 300].

Процес антикризового управління свідомо вибудовується за критеріями раціональності, використання ресурсів, максимальної ефективності, економії часу. Все вищевказане носить назву технології антикризового управління, що зводиться до вибору і впровадження деякої послідовності, комбінації форм, методів, механізмів та інструментів при розробці управлінського рішення, в тому числі й в діяльності органів публічного управління. При цьому в публічному управлінні, на відміну від економіки, на перед виступає не економічна ефективність, а, наприклад, збереження можливості управління певною системою чи забезпечення справедливості результатів публічно-управлінських рішень при від'ємній рентабельності (великих затратах ресурсів) [9, с. 155].

Отже, беручи до уваги все вище наведене, на нашу думку, серед головних особливостей антикризового управління в діяльності органів публічного управління варто виокремити наступні:

- антикризове управління систематично та цілеспрямовано впливає на діяльність органів публічного управління задля його ґрунтовного аналізу та контролю;

– на антикризове управління суттєво впливають такі фактори, як масштаби об'єкта публічного управління, його галузеві особливості, стан соціально-економічного та демографічного розвитку країни;

– антикризове управління передбачає використання власних особливих управлінських засобів та прийомів;

– антикризове управління має на меті забезпечення переважно соціальної ефективності ніж економічної, що дає можливість державі покращити свою репутацію та підвищити рівень суспільної довіри до своєї діяльності;

– антикризове управління мають виконувати службовці з відповідним рівнем професійної підготовки в сфері антикризового менеджменту, які несуть відповідальність за наслідки такої діяльності;

– антикризове управління є достатньо обмеженим та динамічним, що обумовлено можливим загостренням кризового стану;

– антикризове управління в діяльності органів публічного управління повинне зважати на державну та регіональну політику влади з метою забезпечення координації власних дій з виконання заходів антикризового характеру.

Успішність впровадження антикризового управління в діяльності органів публічного управління великою мірою залежить від дотримання притаманних йому функцій (загальні функції управління (планування; організація; мотивація; контроль), так і спеціальні функції антикризового менеджменту (інформаційна, координаційна; комунікаційна; зворотного зв'язку; аналізу; діагностики; прогнозування; ресурсна; інноваційна; контрольна)) та принципів (сталість і безперервність; рання діагностика кризових явищ; науковий аналіз та прогнозування тенденцій; інноваційність під час прийняття управлінських рішень; управління по «слабких сигналах»; професіоналізм антикризового управління; оперативність, гнучкість управління, фактор часу; повна реалізація існуючих можливостей; адекватність вибору механізмів антикризового управління) [10, с. 66].

На сьогоднішній день в Україні існує реальна потреба в удосконаленні організаційних засад антикризового управління, а також забезпечення усіх рівнів публічного управління висококваліфікованими фахівцями. Щоб мати таке публічне управління в Україні, варто використовувати такі механізми подолання кризових явищ:

1) наявність глибокого та прогнозного аналізу соціально-економічної та політичної ситуації;

2) передбачення більш глибоких і реальних кризових процесів, а також запобігання ним;

3) розроблення і реалізація конкретних антикризових технологій перш за все у публічному управлінні;

4) політико-правове, організаційне та кадрове забезпечення антикризових технологій; останнє – це реальна управлінська діяльність [11, с. 129].

На нашу думку, сам ці чотири механізми протидії кризовим явищам повинні лежати в основі розробки антикризової програми у вітчизняних умовах.

Висновки і пропозиції. Таким чином, на основі вище наведеного можна дійти висновку, що під антикризовим менеджментом слід розуміти управлінську роботу публічних органів влади, мета якої полягає у проведенні діагностики та визначення шляхів можливої появи кризової ситуації в соціально-економічному розвитку держави та її регіонах, а також у розробці заходів, спрямованих на попередження та протидію кризовим ситуаціям. Крім цього, можна навести авторське бачення сутності поняття «антикризового управління». Так, під антикризовим управлінням слід розуміти управлінську роботу публічних органів влади в кризових умовах, мета якого полягає у виведенні системи з кризової ситуації, а також здійснення поточного управління, спрямованого на визначення та протидію можливим загрозам появи кризових ситуацій. Варто зазначити, що механізми антикризового управління в діяльності органів публічного управління варто використовувати не тільки в процесі боротьби з наявними кризовими ситуаціями, а й варто ними активно користуватися в процесі розробки та реалізації стратегічних напрямів соціально-економічного розвитку держави та її регіонів. Головна мета антикризового управління в діяльності органів публічного управління передбачає забезпечення своєчасного виявлення та оперативного відпрацювання потенційних варіантів дій, вибору оптимального варіанту і ефективного впровадження його в роботу системи. При цьому необхідно не дозволити акумуляцію критичного кризового рівня. Через це при використанні механізмів антикризового управління в діяльності органів публічного управління варто зважати на поточний стан, нормативно-правову та ресурсну базу, розробку та введення новітніх інформаційно-аналітичних механізмів антикризового управління. Процес антикризового управління в діяльності органів публічного управління опирається на таких критеріях: доцільності,

ресурсного використання, найвищої ефективності, а також заощадливості часу.

Перспективами подальших розвідок у даному напрямі, на нашу думку, є систематизація досвіду зарубіжних країн в сфері використання механізмів антикризового управління в діяльності органів публічного управління.

Список використаної літератури:

1. Борох Ю.О. Кризові явища як загроза економічній стабільності підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Випуск 2 (45). С. 29–33.
2. Слізкова Г. Кризові явища в системі державного управління України: причини виникнення, розвиток, шляхи подолання. *Вісник КНУТД*. 2012. № 2. С. 137–142.
3. Алхемері М.А. Сучасна система антикризового публічного управління територіями: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. «Європейський вимір реформування публічного управління в Україні» (2 листопада 2018 року). К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2018. С. 11–13.
4. Газарян С.В. Теоретичні основи антикризового управління в регіоні. *Публічне управління: теорія та практика*. 2013. Вип. 2. С. 56–61.
5. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 568 с
6. Ткачова Н. Розробка ефективного державного механізму антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 8. С. 124–130.
7. Адамовська В. Публічне управління та адміністрування в контексті державного та регіонального управління. *Ефективна економіка*. 2016. № 10. С. 64–73.
8. Соколов О.Є. Механізми публічного управління в подоланні криз у незалежній Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2021. № 3. С. 298–303.
9. Дурман М.О., Дурман О.Л. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Вісник ХНТУ*. 2021. № 1 (76). С. 153–161.
10. Кравцова Т., Лашенко О., Кравцов О. Теоретичні основи впровадження антикризового менеджменту в діяльність органів публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2021. № 3. С. 64–72.
11. Ткачова Н. Розробка ефективного державного механізму антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 8. С. 124–130.

Vozovyk O. O. Peculiarities of anti-crisis management in the activity of public administration bodies

The article examines the essence of the category of anti-crisis management, which should be understood as the managerial work of public authorities, the purpose of which is to conduct diagnostics and determine the ways of the possible emergence of a crisis situation in the socio-economic development of the state and its regions, as well as to develop measures aimed at preventing and countering crisis situations. The essence of the concept of anti-crisis management is also defined, which should be understood as the management work of public authorities in crisis conditions, the purpose of which is to bring the system out of a crisis situation, as well as the implementation of ongoing management aimed at identifying and countering possible threats of crisis situations. The main goal of anti-crisis management in the activities of public administration bodies has been established, which involves ensuring the timely identification and operational development of potential options for action, the selection of the optimal option and its effective implementation in the operation of the system. The stages of anti-crisis management in the activity of public administration bodies are given. The main features of anti-crisis management in the activity of public administration bodies are disclosed, in particular, anti-crisis management systematically and purposefully influences the activity of public administration bodies for its thorough analysis and control; anti-crisis management is significantly influenced by factors such as the scale of the public administration object, its sectoral features, the state of socio-economic and demographic development of the country; anti-crisis management involves the use of its own special management tools and techniques; anti-crisis management aims to ensure primarily social rather than economic efficiency, which enables the state to improve its reputation and increase the level of public trust in its activities; anti-crisis management should be performed by employees with the appropriate level of professional training in the field of anti-crisis management, who are responsible for the consequences of such activities; anti-crisis management is sufficiently limited and dynamic, which is due to the possible aggravation of the crisis state; anti-crisis management in the activities of public administration bodies must take into account the state and regional policy of the authorities in order to ensure the coordination of their own actions in the implementation of measures of an anti-crisis nature.

Key words: anti-crisis management, anti-crisis management, public administration bodies, stages of anti-crisis management, peculiarities of anti-crisis management.