

ISSN 2078-4481

Міністерство освіти і науки України
Херсонський національний технічний університет

ВІСНИК

**Херсонського національного
технічного університету**

1(76)

Рекомендовано до друку Вченою радою
Херсонського національного технічного університету
(протокол № 6 від 18 березня 2021 року)

Журнал включено до Переліку наукових фахових видань України
категорії «Б» за економічними науками, спец. – 051; 071; 072; 073; 075; 076; 242
(Наказ МОН України від 17.03.2020 № 409)
та за технічними науками, спец. – 121, 122, 123, 125, 126, 131, 132, 133, 151, 274, 275,
(Наказ МОН України від 02.07.2020 №886)
141, 161, 182
(Наказ МОН України від 24.09.2020 №1188)

Журнал включено до наукометричних баз, електронних бібліотек та репозитаріїв:
Google Scholar, Crossref, National Library of Ukraine (Vernadsky)

Херсон 2021

Редакційна рада

Головний редактор

Литвиненко В.І.

д.т.н., професор, завідувач кафедри інформатики і комп'ютерних наук,
заслужений діяч науки і техніки України

Заступники головного редактора

Савіна Г.Г.

д.е.н., професор, проректор з наукової роботи та міжнародних зв'язків,
заслужений діяч науки і техніки України

Сарібекова Ю.Г.

д.т.н., професор, головний науковий співробітник науково-дослідного сектору

Відповідальний секретар

Вольвач І.Ю.

к.е.н., доцент, завідувач відділу з навчально-наукової роботи і міжнародної
діяльності

Редакційна колегія

Баганов Є.О.

к.т.н., доцент

Гончар О.І.

д.е.н., професор

Дімітрова В.Я. (Болгарія)

д.н., доцент

Дурман М.О.

д.держ.упр., доцент

Дурман О.Л.

к.держ.упр., доцент

Жарікова М.В.

д.т.н., професор

Зайцева О.І.

к.е.н., доцент

Закора О.В.

к.т.н., доцент

Куник О.М.

к.т.н.

Лопушинський І.П.

д.держ.упр., професор

Наумов О.Б.

д.е.н., професор

Повстяной В.М.

к.х.н., доцент

Риклін Д.Б.

д.т.н., професор

Розов Ю.Г.

д.т.н., професор

Рудакова Г.В.

д.т.н., професор

Сарібекова Д.Г.

д.т.н., професор

Семешко О.Я.

д.т.н.

Сідельникова Л.П.

д.е.н., професор

Smolarz A. (Польща)

dr.hab.inz.

Тіхосова Г.А.,

д.т.н., професор

Толуб'як В.С.

д.держ.упр., доцент

Тюхтенко Н.А.

д.е.н., професор

Філіппова В.Д.

д.держ.упр., доцент

Хрущ Н.А.

д.е.н., професор

Чепелюк О.В.

д.т.н., професор

Чурсіна Л.А.

д.т.н., професор

Шандова Н.В.

д.е.н., професор

Шарко О.В.

д.т.н., професор

Шарко М.В.

д.е.н., професор

Шерстюк В.Г.

д.т.н., професор

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Демченко В.М. Історія державного управління як об'єкт розгляду в перспективному вимірі	148
Дурман М.О., Дурман О.Л. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення	153
Ковальська Н.М. Сучасний лідер у структурі публічного управління	162
Лопушинський І.П., Артем'єв О.С. Механізми інвестування діяльності регіональних аеропортів України в умовах перспективної євроінтеграції (на прикладі міжнародного аеропорту «Херсон»).....	169
Топалова Е.Х., Тохтарова І.М. Стан та перспективи реформування територіальної організації влади в Україні.....	176
Філіппова В.Д. Методологічні принципи розроблення доказової державної політики в галузі освіти.....	185

СОЦІАЛЬНІ ТА ПОВЕДІНКОВІ НАУКИ

Боровік Л.В., Карнаушенко А.С., Петренко В.С. Роль інформації у формуванні глобальної економіки та економічного розвитку суспільства.....	192
Корчевська Л.О., Адвокатова Н.О. Вартісний підхід до визначення фінансової стійкості підприємств.....	198
Мешкова-Кравченко Н.В., Тарасюк А.В. Оцінка економічної безпеки підприємства.....	204
Морозов Р.В. Організація стратегічного планування розвитку галузі рисівництва в Україні.....	213
Морозова О.Г. Роль бізнес-клімату в управлінні економічною діяльністю регіону.....	219

УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Бездітко Ю.М., Посаднєва О.М. Оцінка стану та перспектив розвитку ринку банківських електронних платіжних пристроїв в Україні.....	226
Бездітко Ю.М., Посаднєва О.М. Оціночні показники стану розвитку клієнтської бази ринку електронних засобів платежу в Україні	234
Джерелюк Ю.О. Механізм виявлення та запобігання порушенням антикризової стійкості підприємства	242
Потанер Л.Д., Морозов Р.В. Підвищення ефективності збутової діяльності малих і середніх аграрних підприємств	250
Савіна Г.Г., Макаrchук Д.С. Сутність управління іміджем організації в сучасних умовах.....	257

СФЕРА ОБСЛУГОВУВАННЯ

Шандова Н.В., Билим О.С. Розвиток регіонального туризму на основі застосування кластерного підходу	264
---	-----

УДК 351.9

<https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2021.1.19>

М.О. ДУРМАН

Херсонський національний технічний університет
ORCID: 0000-0002-3775-205X

О.Л. ДУРМАН

Херсонський національний технічний університет
ORCID: 0000-0001-7829-9944

СУТНІСТЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА ПРИНЦИПИ ЙОГО ЗДІЙСНЕННЯ

В статті розглядаються питання управління кризовими ситуаціями, що виникають в системах різного виду, насамперед в соціальних системах, до яких відноситься держава. Тому в умовах постійних трансформацій суспільно-політичного ладу України актуальним є процес розробки та використання ефективних методів і форм здійснення антикризових заходів. Будь-яка соціальна система функціонує і працює в умовах певного ризику та невизначеності. За умов нестабільності внутрішніх і зовнішніх умов рівні факторів ризику та невизначеності підвищуються і діяльність цієї системи може виявитись неефективною і зумовити нову кризу. Оскільки держава – це теж соціальна система, то кризи на національному рівні можуть виникати в будь-якій країні на будь-якому етапі її розвитку і бути обумовлені як зовнішніми, так і внутрішніми умовами.

Зусилля держави щодо антикризового управління повинні зосереджуватися на пошуку шляхів щодо максимального збереження і використання наявного науково-технічного потенціалу, людського капіталу, забезпечення соціальної підтримки реформ. Метою даної статті є прагнення дослідити та проаналізувати поняття «антикризове управління» та визначити його основні принципи.

В статті проаналізовано різні визначення поняття «антикризове управління», а також розглядаються етапи життєвого циклу проєктування, реалізації та управління складних систем з точки зору антикризового управління та з різними аспектами державного управління. Держава, як соціальна система, теж переживає циклічний розвиток та спадання, тому процес управління соціальною системою (державою) повинен бути завжди антикризовим.

Процес антикризового управління свідомо вибудовується за критеріями раціональності, використання ресурсів, максимальної ефективності, економії часу. Головне завдання антикризового управління – вчасно виявляти, швидко відпрацьовувати можливі варіанти дій, обирати оптимальний варіант та ефективно запроваджувати його в діяльність системи, не допускаючи накопичення критичного рівня криз. Тому найбільш обґрунтованим є системне та комплексне використання доступного інструментарію антикризового управління з обмеженнями, що накладаються поточною ситуацією, нормативно-правовим забезпеченням та ресурсними обмеженнями. При цьому можливості до застосування того чи іншого інструментарію державного управління (регулювання) залежать від типу економічної системи, яка береться за основу побудови соціальної системи (держави).

Ключові слова: циклічний розвиток та кризи, соціальна система, держава, антикризове управління, механізми та інструменти антикризового управління.

Н.А. ДУРМАН

Херсонський національний технічний університет
ORCID: 0000-0002-3775-205X

Е.Л. ДУРМАН

Херсонський національний технічний університет
ORCID: 0000-0001-7829-9944

СУЩНОСТЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ И ПРИНЦИПЫ ЕГО ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ

В статье рассматриваются вопросы управления кризисными ситуациями, возникающими в системах различного вида, прежде всего в социальных системах, к которым относится государство. Поэтому в условиях постоянных трансформаций общественно-политического строя Украины актуальным является процесс разработки и использования эффективных методов и форм осуществления антикризисных мер. Любая социальная система функционирует и работает в условиях особого риска и неопределенности. В условиях нестабильности внутренних и внешних условий уровни факторов риска и неопределенности повышаются и деятельность этой системы может оказаться неэффективной и вызвать новый кризис. Поскольку государство — это социальная система, то

кризиси на національному рівні можуть виникати в будь-якій країні на будь-якому етапі її розвитку і бути обумовлені як зовнішніми, так і внутрішніми умовами.

Усилия государства по антикризисному управлению должны сосредотачиваться на поиске путей максимального сохранения и использования имеющегося научно-технического потенциала, человеческого капитала, обеспечения социальной поддержки реформ. Целью данной статьи является стремление исследовать и проанализировать понятие «антикризисное управление» и определение его основных принципов.

В статье проанализированы различные определения понятия «антикризисное управление», а также рассматриваются этапы жизненного цикла проектирования, реализации и управления сложных систем с точки зрения антикризисного управления и с различными аспектами государственного управления. Государство, как социальная система, тоже переживает циклическое развитие и падение, поэтому процесс управления социальной системой (государством) должен быть всегда антикризисным.

Процесс антикризисного управления сознательно выстраивается по критериям рациональности, использования ресурсов, максимальной эффективности, экономии времени. Главная задача антикризисного управления - своевременно выявлять, быстро отрабатывать возможные варианты действий, выбирать оптимальный вариант и эффективно вводить его в деятельность системы, не допуская накопления критического уровня кризисов. Поэтому наиболее обоснованным является системное и комплексное использование доступного инструментария антикризисного управления с ограничениями, накладываемыми текущей ситуацией, нормативно-правовым обеспечением и ресурсными ограничениями. При этом возможности для применения того или иного инструментария государственного управления (регулирующего) зависят от типа экономической системы, которая берется за основу построения социальной системы (государства).

Ключевые слова: циклическое развитие и кризис, социальная система, государство, антикризисное управление, механизмы и инструменты антикризисного управления.

M.O. DURMAN

Kherson National Technical University
ORCID: 0000-0002-3775-205X

O.L. DURMAN

Kherson National Technical University
ORCID: 0000-0001-7829-9944

THE ESSENCE OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT AND PRINCIPLES OF ITS IMPLEMENTATION

The article considers the issues of crisis management that arise in systems of various kinds, primarily in the social systems to which the state belongs. Therefore, in the conditions of constant transformations of the socio-political system of Ukraine, the process of development and use of effective methods and forms of anti-crisis measures is relevant. Any social system operates under conditions of certain risk and uncertainty. Under conditions of instability of internal and external conditions, the levels of risk factors and uncertainty increase and the activity of this system may be ineffective and cause a new crisis. Since the state is also a social system, crises at the national level can occur in any country at any stage of its development and be caused by both external and internal conditions.

The state's efforts in crisis management should focus on finding ways to maximize the preservation and use of existing scientific and technological potential, human capital, and social support for reforms. The purpose of this article is to explore and analyze the concept of "crisis management" and to define its basic principles in terms of public administration.

The article analyzes various definitions of "crisis management", as well as considers the stages of the life cycle of design, implementation and management of complex systems in terms of crisis management and various aspects of public administration. The state, as a social system, is also experiencing cyclical development and decline, so the process of managing the social system (state) must always be anti-crisis.

The process of crisis management is consciously built on the criteria of rationality, use of resources, maximum efficiency, time savings. The main task of crisis management is to identify in time, quickly work out possible options for action, choose the best option and effectively implement it in the system, preventing the accumulation of critical crises. Therefore, the most justified is the systematic and comprehensive use of available tools of crisis management with the restrictions imposed by the current situation, regulatory support and resource constraints. At the same time, the possibilities for the application of one or another tool of public administration (regulation) depend on the type of economic system, which is taken as the basis for building a social system (state).

Key words: cyclical development and crises, social system, state, anti-crisis management, mechanisms and tools of anti-crisis management.

Постановка проблеми

Виникнення кризових ситуацій є характерним проявом для всіх стадій життєвого циклу будь-якої організованої системи. Для запобігання виникненню кризових ситуацій доцільно вчасно виявити причини і здійснити заходи щодо їх усунення. Тому в умовах постійних трансформацій суспільно-політичного ладу України актуальним є процес розробки та використання ефективних методів і форм здійснення антикризових заходів в управлінні будь-якою системою.

Публічне управління має системний і інституціональний характер, де системоутворювальним чинником постають цінності, цілі та потреби колективу, громади та суспільства. Імовірно, що сам процес управління може включати ідентифікацію чинників кризи, оцінку кризи, управління кризами, а тому потрібно дослідити ці показники, оскільки криза визнається невід'ємною негативною властивістю будь-якої діяльності людини.

Зусилля держави щодо антикризового управління повинні зосереджуватися на пошуку шляхів щодо максимального збереження і використання наявного науково-технічного потенціалу, людського капіталу, забезпечення соціальної підтримки реформ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідження окремих аспектів антикризового управління є предметом наукових пошуків таких дослідників, як: авторський колектив під керівництвом Н.С. Іванової [1] – в частині дослідження економічних аспектів антикризового управління в регіональному вимірі; С.К. Рамазанова, О.П. Степаненка, Л.А. Тимашової [2] – в частині визначення методів антикризового управління та підходів до їх використання, Н.С. Миронової [3] – щодо дослідження концептуальних підходів до формування антикризових стратегій у державному управлінні, Н.А. Антонюк [4] розглядала процеси та прогнозування та інструментарій антикризового управління національною економікою в умовах децентралізації тощо. Проте певні аспекти антикризового управління в державноуправлінському вимірі залишаються недостатньо вивченими.

Постановка завдання

Метою даної статті є прагнення дослідити та проаналізувати поняття «антикризове управління» та визначити його основні принципи з точки зору державного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження

Термін «антикризове управління» введено в державноуправлінську практику нашої країни не так давно, з початком реформування економіки України і її поступовим наближенням до перебігу ряду криз та заміни їх одна одною. При цьому, кризи української економіки виникають як у відповідь на світові кризи (наприклад, кризи початку 2000-их рр.), так і внаслідок переходу від директивної планової економіки до економіки вільного ринку в умовах, коли управлінські структури до цього не готові, стану всебічної кризи. Цікавим видається також те, що такі неспроможності управління характерні в українських умовах як для державного, так і для ринкового секторів економіки. Це, вочевидь, показує, що для виходу з кризи будь-якої сфери чи галузі управління потрібен новий тип управлінських процесів, той, який буде відрізнятися від управління в стабільних, звичних умовах. Загострення кризових явищ в Україні викликало потребу в антикризовому управлінні, яке згодом отримало назву – антикризове.

Дослідження історії економічного і політичного розвитку багатьох країн свідчать, що кризи і циклічність є невід'ємними характеристиками будь-якого процесу розвитку, а особливо актуальним стають під час проведення реформування тієї чи іншої сфери управління (економіка, адміністративно-територіальний устрій, децентралізація повноважень тощо). Невідворотність і неминучість періодів спаду і підйому в розвитку різних систем існує при будь-якому, навіть найуспішнішому, управлінні. Усі системи розвиваються циклічно, тому процес управління соціальною системою повинен бути завжди антикризовим. При цьому можливості до застосування того чи іншого інструментарію державного управління (регулювання) залежать від типу економічної системи, яка береться за основу побудови соціальної системи держави [5].

Соціальна система – це складно-організоване цілісне утворення, впорядковане і пов'язане з сукупністю взаємо-визначених зв'язків між його елементами [6]. Розглядаючи соціальну систему з точки зору державного управління та системного підходу можна виділити ряд особливостей, які притаманні соціальній системі:

- 1) цілісність, відносна завершеність об'єкта і його відносна єдність;
- 2) наявність внутрішніх зв'язків;
- 3) наявність зовнішніх зв'язків з іншими об'єктами та системами;
- 4) має свою структуру, внутрішню будову;
- 5) соціальна система як об'єкт є відносно автономною;
- 6) само-організована і само-регульована система;

7) виконує численні функції;

8) соціальна система скерована на досягнення певного результату [7].

Основи загальної теорії розвитку складних систем описує діалектика, основи якої закладені Ф. Гегелем. Найчастіше під розвитком розуміється хвилеподібна, циклічна зміна якісних характеристик системи в результаті накопичення критичної маси кількісних трансформацій [8]. Ґрунтовно визначають суть розвитку українські науковці:

- як «процес росту, розвій, розмах, розквіт, процвітання, рух, хід, поступ» [9];
- як «незворотна, спрямована, закономірна зміна матеріальних та ідеальних об'єктів; один із загальних видів зв'язку» [10];
- як «процес, який передбачає постійне збереження динамічної рівноваги через цілеспрямоване використання наявного потенціалу та врахування умов зовнішнього середовища» [11];
- як «процес закономірних змін, перехід з одного стану в інший, більш досконалий; перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого» [12].

В теорії циклічного розвитку еволюція суспільства розглядається не як прямолінійний рух до більш удосконаленого стану суспільства, а як своєрідний замкнутий цикл підйому, розквіту і занепаду, що знову повторюється в міру свого завершення [13;14].

В теорії складних систем етапи життєвого циклу проєктування, реалізації та управління такими системами (до яких відносяться і соціальні системи – держави та їх соціально-економічні комплекси) зазвичай розбивають на такі етапи (рис. 1).

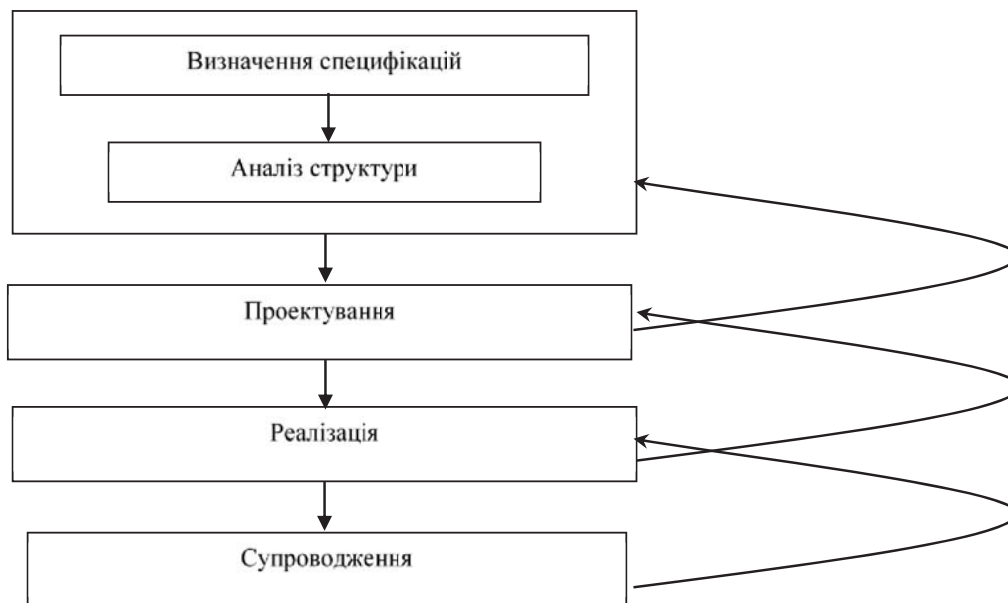


Рис. 1. Етапи життєвого циклу проєктування, реалізації та управління складних систем
Джерело: [15]

На будь-якому з етапів може з'явитися додаткова інформація чи нові знання про предметну область, що призводить до необхідності вносити корективи, іноді не лише на поточному, але й на будь-якому з попередніх етапів. Це робить процес розробки управлінського рішення послідовно-циклічним. При цьому саме цикли можуть слугувати як джерелом невизначеності (невідомі терміни початку та закінчення, змінна сила зовнішніх та внутрішніх збурень, надширока (слабко визначена) сфера впливу тощо), так і, навпаки, слугувати джерелом прогнозованої інформації, оскільки щось схоже було раніше і ми вже знаємо, які механізми та інструменти управління привели до яких наслідків, що можна використовувати для подолання кризи, а що тільки буде її поглиблювати. Саме на аналізі таких невизначеностей і розвивалися підходи до започаткування антикризового управління як окремої категорії управління. Проаналізуємо деякі підходи до визначення терміну «антикризове управління».

В. О. Василенко в своїй науковій праці давав таке визначення антикризовому управлінні – це «управління, в якому передбачена безпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку» [16].

Л. О. Лігоненко під антикризовим управлінням розуміє спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [17].

Л. С. Ситник трактує антикризове управління як систему управління, що спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів у противагу екстенсивному розвитку [18].

А. Д. Чернявський під антикризовим управлінням розуміє управління, здатне запобігати або пом'якшувати кризові ситуації, а також утримувати функціонування організації в режимі виживання в період кризи і виходити з кризового стану з мінімальними втратами [19].

Ми ж пропонуємо розглядати антикризове управління як такий вид управління, при якому задіяні механізми та інструменти прогнозу кризи і моніторингу її розвитку, аналізу природи кризи та, ймовірно, застосування методів зниження негативних наслідків кризи. Це дасть змогу використовувати набуті результати для ухвалення, в майбутньому, управлінських рішень, що дадуть більш стійкий (сталий, прогнозований) розвиток в умовах обмежених ресурсів (часових, матеріальних, фінансових, людських тощо). Такий підхід повністю корелює із прийняттям державноуправлінських рішень при виконанні певних функцій держави, спрямованих на її розвиток як соціальної системи, або на виконання інших функцій, які відповідають державному управлінню.

Можливість антикризового управління (менеджменту) пов'язана з пошуком, вибором та реалізацією оптимальних шляхів виходу з кризових ситуацій або пристосування до проблемних (передкризових) ситуацій (які поки що не перейшли в розряд кризових). Так, О.В. Коваленко у своїй роботі всі проблеми антикризового управління розподіляє на чотири групи [20].

Перша група включає проблеми розпізнавання передкризових ситуацій.

Друга група проблем антикризового управління пов'язана з методологічними проблемами життєдіяльності організації. Ця група включає комплекс проблем фінансово-економічного характеру.

Проблематику антикризового управління можна уявити і в диференціації технології управління (третя група проблем). Вона включає в найзагальнішому розгляді проблеми моніторингу криз і розробку прогнозів розвитку соціально-економічних систем, проблеми розробки управлінських рішень.

Четверта група проблем включає конфліктологію і селекцію персоналу, яка завжди супроводжує кризові ситуації.

Уважаємо, що такий підхід дає можливість адаптувати проблемні моменти ухвалення управлінських рішень загального вигляду до потреб державного управління. У цьому випадку об'єктом управління буде не діяльність простої людини, громадянина, а діяльність державного службовця чи посадової особи місцевого самоврядування. Тоді будь-які державноуправлінські рішення будуть мати риси антикризових і дадуть змогу застосувати відповідний антикризовий інструментарій швидше, ніж це було б за ігнорування такого підходу.

Сутність антикризового управління визначають такі характеристики [21]:

- кризи можна передбачати, очікувати і викликати;
- до криз можна і необхідно готуватися;
- управління в умовах кризи вимагає інших методів, досвіду і мистецтва, спеціальних знань;
- кризами можна управляти (спеціальними діями їх можна прискорювати, випереджати, відсувати, пом'якшувати їх наслідки тощо);
- управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їхні наслідки.

Існують різні стратегії антикризового управління. До них можна віднести такі стратегії, як:

- передбачення і попередження кризи, підготовка до її появи;
- очікування настання піку («зрілості») кризи для її подолання;
- протидія кризовим явищам, уповільнення процесів їх виникнення;
- стабілізація ситуації за допомогою використання резервів або залучення додаткових внутрішніх та зовнішніх ресурсів;
- створення умов для наступного усунення наслідків кризи і разі її виникнення.

Важливим показником антикризового управління є його ефективність. На ефективність антикризового управління впливають такі фактори [22]:

1. Професіоналізм антикризового управління і спеціальна підготовка. Професіоналізм формується в ході спеціального навчання та цілеспрямованого акумулювання досвіду. Саме тому антикризовим управлінням (менеджером) неможливо стати, не побувавши в кризі.

2. Мистецтво управління, здобуте в процесі спеціальної підготовки, є особливо значущим чинником ефективності антикризового управління. Тому для антикризового управління вкрай важливий психологічний аналіз у відборі фахівців, які здатні реагувати і діяти в екстремальних ситуаціях.

3. Науковий аналіз обстановки, прогнозування тенденцій. Об'єктивне бачення майбутнього, засноване на науково-обґрунтованому аналізі, дозволяє постійно здійснювати моніторинг кризи.

4. Важливим фактором ефективності антикризового управління є також корпоративність – особливий вид інтеграції всіх співробітників, спрямований на досягнення мети діяльності організації, і готовність самовіддано працювати в кризових ситуаціях.

5. Оперативність і гнучкість антикризового управління полягають у зміні параметрів такого управління відповідно до умов кризової ситуації, доступних ресурсів для управління.

6. Наявність зарані підготованих стратегій, програм та сценаріїв виходу із криз. Такі документи при своїй підготовці вже змінюють саму сутність управління, налаштовуючи його на антикризовий лад.

7. Система моніторингу кризових явищ та ситуацій (у тому числі з використанням останніх досягнень інформаційно-комунікаційних технологій) є вкрай важливим фактором ефективності антикризового управління. Це організовані дії з безперервного постійного визначення ймовірності і реальності настання кризи для його своєчасного виявлення і розпізнавання. В державному управлінні системи можуть бути реалізовані у вигляді інформаційно-аналітичних систем чи ситуаційних кабінетів керівника.

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 державноуправлінській практиці. При цьому в державному управлінні, на відміну від економіки, наперед виступає не економічна ефективність, а, наприклад, збереження можливості управління певною системою чи забезпечення справедливості результатів державноуправлінських рішень при від'ємній рентабельності (великих затратах ресурсів).

Технологічну схему антикризового управління можна представити у вигляді восьми блоків (рис. 2) [2]. Спробуємо проаналізувати ці блоки (етапи) з точки зору державного управління.

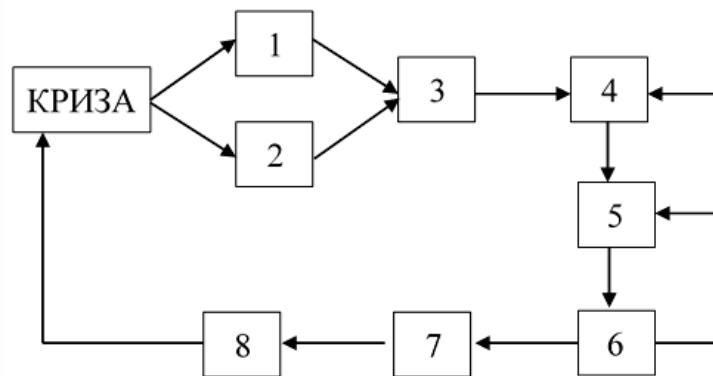


Рис. 2. Технологічна схема антикризового управління

Блок 1. Створення спеціалізованої робочої групи, діяльність якої буде направлена на попередження кризової ситуації чи ліквідацію її наслідків в органі публічної влади (суб'єкті управління) чи в сфері його управління (серед об'єктів управління). Вона може складатися з персоналу цього органу і з працівників, запрошених із-зовні лише на час кризової ситуації. Представники цієї групи повинні знати предметну область діяльності суб'єкта державного управління та його взаємодію з об'єктами управління, а також мати навички особистісної та групової взаємодії, стресостійкість тощо. Керівник (або лідер цієї групи при її неформальному утворенні) повинен додатково знати теорію ризику, вміти ухвалювати управлінські рішення в умовах кризи і мати практичні навички ефективного управління в умовах ризику і невизначеності.

Блок 2. Група може бути організаційно виділена в окремий підрозділ в структурі органу публічної влади, проте на практиці вона оформлюється як група тільки при виникненні кризи, а до того фахівці виконують свої звичайні посадові обов'язки, проте періодично проходячи відповідну антикризову підготовку. Можливе інформаційно-аналітичне відслідкування моменту виникнення кризи. Якщо ситуація перебуває в «зоні комфорту» або наближається до «зони кризи», тобто, відбувається штатне управління певною сферою, то система антикризового управління перебуває у вихідній ситуації – планування антикризових заходів. Якщо є обґрунтоване наближення по декільком параметрам до «зони кризи», то буде здійснено перехід до блоку 3.

Блок 3. На цьому етапі формуються і реалізуються антикризові державноуправлінські рішення по взаємодії із відповідною сферою управління (об'єктами управління) та поверненню її до докризового стану. У цьому блоці слід отримати всі доступну інформацію з метою її аналізу та визначенню, до якого із задалегідь розроблених сценаріїв кризової ситуації ми наближаємося. В нагоді тут можуть стати інформаційні системи підтримки ухвалення рішень, що мають можливість за допомогою відповідних алгоритмів «відсікти» неважливу інформацію і запропонувати декілька альтернатив управлінських рішень відповідно до розроблених стратегій, програм, сценаріїв.

Блок 4. У четвертому блоці на основі запропонованих альтернативних рішень спеціальна робоча група відбирає один або декілька (на нашу думку, їх повинно бути не більше трьох) сценаріїв та формує план заходів із подолання кризи (систему реалізації управлінського рішення). При цьому визначаються терміни і конкретні виконавці кожного заходу, а також визначається доступність тих чи інших необхідних ресурсів. Вимоги до виконавців і ресурсів ми розглядали раніше.

Блок 5. На цьому етапі технологічної схеми антикризового управління здійснюється організація виконання плану заходів із подолання кризи. Вони являють собою конкретні дії в певній послідовності, реалізація яких дозволить досягти мети обраного антикризового сценарію (вихід з кризи, пом'якшення її наслідків, «розмиття» кризової ситуації у часі або просторі тощо). У випадку державного управління є додаткові обмеження, визначені законодавством. Законодавство чітко визначає, які державноуправлінські рішення можуть ухвалювати органи державної влади, органи місцевого самоврядування або їх посадові особи в своїй діяльності, у тому числі й при здійсненні антикризових заходів.

Блок 6. На наступному етапі оцінюють результати виконання управлінських рішень (заходів з плану подолання кризи) за критеріями (індикаторами), які були визначені в сценарії, обраному для подолання кризи. Якщо індикатори показують, що криза подолана або є позитивна динаміка, яка нас задовольняє, то відбувається перехід на наступний етап. Якщо оцінка результатів показує, що криза продовжується і існує негативна динаміка її розвитку, то відбувається повернення до блоку 4 і спеціальна робоча група повинна обрати інший сценарій подолання кризи або відкоригувати поточний.

Блок 7. Тепер слід перевірити доцільність подальшої реалізації плану заходів із подолання кризи. У випадку ліквідації кризової ситуації переходимо до наступного етапу. Якщо ж є тільки позитивна динаміка щодо подолання кризи, то визначаються ключові заходи, які слід продовжувати реалізовувати, та необхідні для реалізації цих заходів ресурси.

Блок 8. На заключному етапі технологічної схеми антикризового управління розробляються заходи щодо прогнозування майбутніх кризових ситуацій. Прогнозування дозволяє, якщо не уникнути кризової ситуації, то підготуватися до неї і мінімізувати її наслідки. Для органів публічної влади це полягає у формуванні звітів про проведені заходи з вказанням результативності того чи іншого заходу, його своєчасності та витрачених ресурсів, задіяних виконавців тощо.

Отже, повертаючись до початку нашого дослідження, можна сказати, що держава, як і будь-яка інша соціальна система функціонує і працює в умовах певного ризику та невизначеності. За умов нестабільності внутрішніх і зовнішніх умов рівні факторів ризику та невизначеності підвищуються і державне управління тією чи іншою галуззю суспільних відносин може виявитись неефективним і зумовити нову кризу.

Висновки

Але кризовий стан не є фіналом діяльності системи. Навіть коли криза настала, є можливість використовувати певний комплекс заходів, моделей і методів, які можуть допомогти подолати її і відновити ефективну діяльність. Цей комплекс є основою антикризового управління.

Головне завдання антикризового управління, в тому числі й державного, – вчасно виявляти, швидко відпрацьовувати можливі варіанти дій, обирати оптимальний варіант та ефективно запроваджувати його в діяльність системи, не допускаючи накопичення критичного рівня криз. Оскільки будь-яка соціальна система (держава чи галузь управління) функціонує і розвивається в умовах внутрішніх і зовнішніх суперечностей, то управлінський аналіз цих суперечностей є найважливішою передумовою вибору й ухвалення ефективних управлінських рішень. А вибір оптимального антикризового рішення є унікальним в кожному конкретному випадку. Навіть маючи стандартні (вже перевірені на практиці і позитивно реалізовані) набори різних методів, форм та інструментів антикризового управління, ми не можемо їх застосовувати, не перевіривши стійкість в конкретній ситуації.

Тому найбільш обґрунтованим є системне та комплексне використання доступного інструментарію антикризового управління з обмеженнями, що накладаються поточною ситуацією, нормативно-правовим забезпеченням та ресурсними обмеженнями.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо в необхідності дослідження і систематизації зарубіжного досвіду щодо принципів і методів антикризового управління в органах державної влади, органах місцевого самоврядування, а також в сферах, в яких вони здійснюють управління та регулювання.

Список використаної літератури

1. Антикризове управління економічним розвитком регіонів: колективна монографія. / за ред. Н. С. Іванової. Кривий Ріг. Вид. Р. А. Козлов, 2019. 226 с.
2. Рамазанов С. К., Степаненко О. П., Тимашова Л. А. Методи антикризового управління. Монографія. Луганськ. Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. 192 с.

3. Миронова Н. С. Концептуальні підходи до формування антикризових стратегій у державному управлінні. Державне будівництво. - 2007. - № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2007_2_4
4. Антонюк Н. А. Антикризові стратегії та інструментарій управління національною економікою в умовах децентралізації. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. - 2018. - № 4. - С. 13-32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2018_4_3
5. Дурман М., Дурман О. Економічні теорії та державна регуляторна політика: механізми та інструменти реалізації. Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences, VIII(37), I. 223, 2020 Feb. URL: https://seanewdim.com/uploads/3/4/5/1/34511564/hum_viii_223_37.pdf. DOI <https://doi.org/10.31174/SEND-HS2020-223VIII37-11>
6. Baraldi C., Corsi G. Social Systems Theory. In: Niklas Luhmann. Springer Briefs in Education. Springer, Cham. 2017. 200 p
7. Robert D. Jr. «Systems Theory» URL: <https://scholarworks.wmich.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=1294&context=jssw>.
8. Чернега, О. Б. Міжнародні стратегії економічного розвитку: навч. посібн. (2-е вид., оновл. і доп.). – Львів: Магнолія, 2009. – 346 с.
9. Новий тлумачний словник української мови у 4-х томах / укладачі В. В. Яременко, О.М. Сліпущко. К.: Акопіт, 2001. 911 с. Т. 4.
10. Філософський енциклопедичний словник / За ред. В. І. Шинкарука. К.: Абрис, 2002. 742 с.
11. Яремко Л. А. Глобальна конкурентоспроможність регіону: джерела конкурентних переваг. Регіональна економіка. 2009. № 1. С. 51-58.
12. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрина. М.: Институт новой экономики, 2004. 881 с.
13. Теорії О. Шпенглера, А. Тойнбі та С. Хантінгтона. URL: <http://moyaosvita.com.ua/kulturologia/teori%D1%97-o-shpenglera-a-tojnbi-ta-s-xantingtona/>
14. Структурний функціоналізм соціології Т. Парсонса і Р. Мертонна. URL: https://studme.com.ua/184304175991/sotsiologiya/strukturnyy_funktsionalizm_sotsiologii_parsonsa_mertona.htm
15. Дурман О.Л. Застосування концепції електронного урядування при проектуванні єдиного освітнього інформаційно-комунікаційного середовища. Держава та регіони: науково-виробничий журнал. Серія: Державне управління, № 2 (66), Запоріжжя. 2019. С. 50-56.
16. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К. ЦУЛ, 2003. 504 с.
17. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 377 с.
18. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк. ІЕП НАН України, 2000. 503 с.
19. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К. МАУП, 2006. 256 с.
20. Коваленко О.В. Антикризове управління – запорука стабільної роботи підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. - №2, Т.3. – С. 65-68.
21. Скопенко Н. С. Сутність та основні етапи антикризового управління. Наукові праці Національного університету харчових технологій. - 2009. - № 31. - С. 81-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2009_31_29
22. Манойленко О. Особливості ранньої діагностики та оцінки ефективності управлінських впливів щодо попередження кризових явищ. Підприємництво, господарство і право. - 2007. - № 3. - С. 75-78.

References

1. Anti-crisis management of economic development of regions: a collective monograph. / ed. N.S. Ivanova. Krivoy Rog. View. R.A. Kozlov, 2019. 226 p.
2. Ramazanov S.K., Stepanenko O.P., Timashova L.A. Methods of crisis management. Monograph. Lugansk. Published by SNU. V. Dalya, 2004. 192 p.
3. Mironova N.S. Conceptual approaches to the formation of anti-crisis strategies in public administration. Statebuilding. - 2007. - № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2007_2_4
4. Antonyuk N.A. Anti-crisis strategies and tools formatting the national economy in terms of decentralization. Scientific Herald of Odessa National University of Economics. - 2018. - № 4. - P. 13-32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2018_4_3
5. Durman M., Durman O. Economic theories and state regulatory policy: mechanisms and tools of implementation. Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences, VIII (37), I. 223,

- 2020 Feb. URL: https://seanewdim.com/uploads/3/4/5/1/34511564/hum_viii_223_37.pdf. DOI <https://doi.org/10.31174/SEND-HS2020-223VIII37-11>
6. Baraldi C., Corsi G. Social Systems Theory. In: Niklas Luhmann. Springer. Briefs in Education. Springer, Cham. 2017. 200 p
7. Robert D. Jr. Systems Theory URL: <https://scholarworks.wmich.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=1294&context=jssw>.
8. Chernega O.B. International strategies of economic development: textbook. manual (2nd ed., Updated and supplemented.). Lviv, Magnolia, 2009, 346 p.
9. New explanatory dictionary of the Ukrainian language in 4 volumes / compiled by Yaremenko V.V., Slipushko O.M. Kyiv, Akopit, 2001. 911 p. V. 4.
10. Philosophical encyclopedic dictionary / Ed. V.I. Shinkaruk. Kyiv, Abris, 2002. 742 p.
11. Yaremenko L.A. Global competitiveness of the region: sources of competitive advantages. Regional economy. 2009. № 1. S. 51–58.
12. Large Economic Dictionary / Ed. A. N. Azrina. Moscow, Institute of New Economy, 2004. 881 p.
13. Theories of O. Spengler, A. Toynbee and S. Huntington. URL: <http://moyaosvita.com.ua/kulturologia/teori%D1%97-o-shpenglera-a-tojnbi-ta-s-xantingtona/>
14. Structural functionalism of the sociology of T. Parsons and R. Merton. URL: https://studme.com.ua/184304175991/sotsiologiya/strukturnyy_funktsionalizm_sotsiologii_parsonsa_mertona.htm
15. Durman O.L. Application of the concept of e-government in the design of a single educational information and communication environment. State and regions: scientific and production journal. Series: Public Administration, № 2 (66), Zaporizhia. 2019. pp. 50–56.
16. Vasylenko V.O. Anti-crisis management of the enterprise: textbook. manual. Kyiv, CUL, 2003. 504 p.
17. Ligonenko L.O. Anti-crisis management of the enterprise: textbook. way. Kyiv, Kyiv. nat. trade and economy University, 2005. 377 p.
18. Sytnyk L.S. Organizational and economic mechanism of anti-crisis management of the enterprise. Donetsk. IEP NAS of Ukraine, 2000. 503 p.
19. Chernyavsky A.D. Anti-crisis management of the enterprise: textbook. manual. Kyiv, MAUP, 2006. 256 p.
20. Kovalenko O.V. Anti-crisis management - a guarantee of stable work of the enterprise. Bulletin of Khmelnytsky National University. - 2011. - №2, Vol.3. - P. 65-68.
21. Skopenko N.S. The essence and main stages of crisis management. Scientific papers of the National University of Food Technologies. - 2009. - № 31. - P. 81-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2009_31_29
22. Manoilenko O. Peculiarities of early diagnostics and evaluation of the effectiveness of managerial influences on crisis prevention. Entrepreneurship, Economy and Law. - 2007. - № 3. - P. 75-78.