

УДК 353:005.334

DOI <https://doi.org/10.32782/pdu.2023.3.11>**О. О. Возовик**аспірант кафедри публічного управління та економіки
Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського

КЛАСИФІКАЦІЯ ПРИНЦИПІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

У статті розкрито класифікацію принципів антикризового управління у публічній сфері. Розглянуто сутність поняття «антикризове управління», яке є органічним елементом цілої управлінської системи будь-якого об'єкта, а в процесі його реалізації користуються не лише особливим антикризовим інструментарієм, але й засобами інших елементів даної системи, зокрема поточного та стратегічного управління тощо. З'ясовано, що під антикризовим управлінням у публічній сфері слід вважати послідовну різносторонню роботу органів місцевої влади та місцевого самоврядування, пов'язану із прогнозуванням, протидією та подоланням кризових явищ на певній території, а також з ліквідацією їх результатів із мінімальними обсягами втрат та визначенням потенційних резервів для наступного перспективного територіального розвитку. Наведено підвиди антикризового державного управління. Встановлено, що на ефективність антикризового управління у публічній сфері прямо впливає додержання належних принципів, які виконують управлінський процес шляхом об'єднання його складових, що дає можливість забезпечити вихід з кризової ситуації та відновити роботу організації. Визначено, що принципи антикризового управління – це чіткі засади, на які варто опиратися в процесі здійснення управлінської діяльності. Розглянуто різні класифікації принципів антикризового управління та з'ясовано, що визначення принципів антикризового управління в публічній сфері потребує, що б в процесі їх формування дотримувалися не лише головних засад системи управління, але особливі вимоги до антикризового управління. Визначено, що на дотриманні чітких принципів опирається уся антикризова стратегія, яка є комплексним, деталізованим та ґрунтовним планом чітких дій, спрямованих на забезпечення реалізації головної мети системи управління. Як висновок наведено, що найголовніша особливість антикризового управління в публічній сфері полягає у колективній загальній співпраці між усіма учасниками процесу розробки та прийняття належних антикризових рішень, а також координації реалізації заходів, спрямованих на забезпечення виходу з кризової ситуації.

Ключові слова: кризова ситуація, антикризове управління, публічне управління, підвиди, принципи.

Постановка проблеми. Кожне самоорганізоване суспільство в сучасних умовах подекуди може переживати кризові періоди. Сучасне становище в Україні протягом останніх років слід розглядати з точки зору системної кризи глобального характеру, поява якою обумовлена розвитком коронавірусного захворювання COVID-19, а також початком повномасштабного вторгнення Росії в Україну, що призвело до введення воєнного стану в нашій країні. Загострення даних кризових явищ у кожному без винятку секторі наці-

ональної економіки потребує від держави здійснення рішучих антикризових заходів зважаючи при цьому на ґрунтовне дослідження існуючих проблем, забезпечення систематичності в процесі впровадження реформ, а також на оцінці їх соціального ефекту. Відтак, на даний час існує гостра потреба в управлінні, яке могло б своєчасно виявляти кризові явища, а також належним чином реагувати на них. Головна мета такого управління полягає у створенні ситуації, при якій стає можливим своєчасне виявлення, підтримка

і з максимальним рівнем ефективності використовувати суспільні ресурси, спрямованих на створення соціально-економічних та духовно-моральних резервів. Відтак, таке управління є доволі капіталозатратним, а також потребує високого професіонального рівня у публічних службовців. Водночас, антикризове управління в публічній сфері вимагає розробки відповідного механізму, зокрема визначення конкретних методів та принципів, які лежать в основі такого управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Найбільш ґрунтовно дослідили особливості антикризового управління у публічній сфері та визначити його принципів такі науковці як О. Адамська, О. Бобровська, В. Корженко, Т. Кравцова, О. Кравцов, М. Кравченко, О. Лашенко, Л. Лігоненко, В. Лук'янихін, Т. Маматова, О. Мельник, О. Мельниченко, Н. Мельтюхова, Н. Миронова, Лі Мін, Н. Сапа, Л. Ситник, А. Чернявський, І. Чикаренко, Ю. Шаров та інші.

Попри існування чималої кількості наукових праць різних науковців з проблематики антикризового управління у публічній сфері, на даний час недостатньо розкритим лишається питання класифікації принципів такого управління, що обумовлює актуальність даного дослідження.

Мета статті полягає у розкритті класифікації принципів антикризового управління у публічній сфері.

Виклад основного матеріалу. На сьогоднішній день чимало організацій в Україні знаходяться в досить складних ситуаціях, тому доволі гостро постала проблема, пов'язана із розробкою цілого комплексу заходів, спрямованих на протидію кризовим явищам та вихід з кризового стану. Проте, не зважаючи на це, на даний час немає єдиного підходу із визначення сутності «антикризове управління». Переважно на думку більшості науковців, антикризове управління виступає особливим управлінським напрямом, який вимагає використання належних методів та принципів управління.

Спочатку антикризове управління застосовували лише на підприємствах і в організаціях, які вели господарську діяльність, але згодом науковці і практики

багатьох країн, на основі методів управління у сфері бізнесу, розширили застосування кризового менеджменту, зокрема на сферу державного управління. Приватні організації, на відміну від публічних, більш мобільні і для них характерним є застосування проактивних (випереджальних) стратегій. Досвід апробації тих чи інших антикризових заходів із бізнесового середовища може бути використаний і органами державної влади та місцевого самоврядування. Тому при розробці антикризових стратегій в державному управлінні необхідно брати до уваги теоретичні концепції і напрацювання щодо управління у сфері бізнесу [1, с. 31].

Варто зазначити, що найбільшого вивчення антикризове управління отримало в економічних науках, зокрема щодо розвитку підприємств. Так, Ситник Л. подає більш узагальнене визначення цього поняття, зазначаючи, що антикризове управління – це здатність розробляти оптимальні шляхи виходу із кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності в умовах кризи, координувати діяльність підприємств та його робітників щодо запобігання кризи, добиватися ефективності їх праці в екстремальних умовах [2, с. 257].

Антикризове управління є таким типом управління, яке орієнтоване на своєчасне реформування економіки, оцінку, прогноз, діагностику процесів у діяльності підприємства, галузі, регіону, держави. Ускладнення управління як одна з тенденцій його розвитку передбачає підвищення можливості прогнозувати виникнення кризи і готовності її подолати [3, с. 3]. Антикризове управління – постійно організоване спеціальне управління, в основу якого покладена система методів та принципів розробки та реалізації специфічних управлінських рішень, що ухвалюються відокремленим суб'єктом в умовах суттєвих ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення життєздатності та недопущення ліквідації [4].

Чернявський А. вважає, що під антикризовим треба розуміти управління, здатне запобігати або пом'якшувати кризові ситуації у виробничо-господарській діяльності, а також утримувати функціонування під-

приємства в режимі виживання в період кризи і виходити з кризового стану з мінімальними втратами. Головним завданням антикризового управління є розробка найменш ризикових управлінських рішень, які дозволили б досягти поставленої мети та результату з мінімумом додаткових коштів і негативних наслідків [5, с. 39]. Лігоненко Л. вважає, що будь-яке управління повинно бути антикризовим, тобто повинно враховувати можливість кризових явищ та механізм їх подолання, а антикризове управління являє собою 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 окремої системи [6, с. 83].

Антикризове управління – постійно організоване спеціальне управління, в основу якого покладена система методів та принципів розробки та реалізації специфічних управлінських рішень, що ухвалюються відокремленим суб'єктом в умовах суттєвих ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення життєздатності та недопущення ліквідації. Метою антикризового управління є розробка і першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних чинників, які інтенсивно впливають на завершальне явище, що призводять до кризового стану. Складність проблеми стратегії і тактики антикризового управління полягає в тому, що, з одного боку, стратегічні рішення, спрямовані на запобігання кризи, повинні бути прийняті і реалізовані на ранніх стадіях управління, коли процес руху до кризи ще не набув кумулятивного характеру і тому ще не став незворотним. З іншого боку, рішення, прийняті на ранніх стадіях, базуються на дуже слабких і тому не завжди достовірних сигналах про виникнення несприятливих тенденцій [7, с. 114].

Під державним антикризовим управлінням також розуміють не лише управління в умовах вже існуючої кризи, або управління, яке спрямоване на виведення держави з кризового стану, а й прогнозування, виявлення та попередження внутрішніх

і зовнішніх загроз стабільності (безпеці) держави та її регіонів. Метою такої діяльності може бути не лише гальмування розвитку кризи, а й прискорення її розвитку у випадку, якщо наслідки від реалізації кризи призведуть до якісного оновлення системи. Спочатку антикризове управління застосовували лише на підприємствах і в організаціях, які вели господарську діяльність, але згодом науковці і практики багатьох країн, на основі методів управління у сфері бізнесу, розширили застосування кризового менеджменту, зокрема на сферу державного управління. Приватні організації, на відміну від публічних, більш мобільні і для них характерним є застосування проактивних (випереджальних) стратегій. Досвід апробації тих чи інших антикризових заходів із бізнесового середовища може бути використаний і органами державної влади та місцевого самоврядування. Тому при розробці антикризових стратегій в державному управлінні необхідно брати до уваги теоретичні концепції і напрацювання щодо управління у сфері бізнесу [8, с. 32].

Таким чином, на основі вище наведеного можна зробити висновок, що під антикризовим управлінням у публічній сфері слід вважати послідовну різносторонню роботу органів місцевої влади та місцевого самоврядування, пов'язану із прогнозуванням, протидією та подоланням кризових явищ на певній території, а також з ліквідацією їх результатів із мінімальними обсягами втрат та визначенням потенційних резервів для наступного перспективного територіального розвитку.

Науковці, визначаючи суть антикризового державного управління, запропонували диференціювати такі підвиди:

1) передкризове управління, яке здійснюють для своєчасного виявлення та вирішення проблем (прийняття рішень) для запобігання кризи;

2) управління в умовах кризи, що визначає стабілізацію нестійких станів і збереження керованої системи;

3) управління процесами виходу з кризи, яке здійснюють для мінімізації втрат і втрачених можливостей під час виведення з кризи [9, с. 111–112; 10, с. 50].

Відтак, в цілому антикризове управління вважається органічним елементом

цілої управлінської системи будь-якого об'єкта, а в процесі його реалізації користуються не лише особливим антикризовим інструментарієм, але й засобами інших елементів даної системи, зокрема поточного та стратегічного управління тощо. На ефективність антикризового управління у публічній сфері прямо впливає додержання належних принципів, які виконують управлінський процес шляхом об'єднання його складових, що дає можливість забезпечити вихід з кризової ситуації та відновити роботу організації. В цілому, принципи антикризового управління – це чіткі засади, на які варто опиратися в процесі здійснення управлінської діяльності.

Науковці пропонують під час розробки заходів антикризового управління врахувати дві групи принципів [11, с. 10–11]:

1. Загальні для системи управління: економічної ефективності; соціальної відповідальності; розмежування функцій політичного, державного та господарського управління; орієнтації на споживача; системності.

2. Специфічні для антикризового управління, зокрема принципи:

– планування та розробка спеціальних програм стратегічного характеру передбачає використання ефективних управлінських інструментів, упровадження постійних та послідовних інновацій, оперативного реагування на істотні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища за умови найменших фінансових та матеріальних витрат;

– постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, спрямований на постійне очікування сигналів щодо можливої кризи і вчасну реакцію на ці сигнали з метою раннього визначення загрози та її запобігання;

– безперервності – будь-яке зволікання вжиття відповідних заходів в умовах кризи може призвести до суттєвого погіршення кризової ситуації та її наслідків;

– цілеспрямованість процесу управління – реалізація антикризового заходу повинна бути цілеспрямованою та забезпечувати можливість досягнення заданого рівня ефективності;

– оперативності та достовірності вхідної інформації – формування управлінських

рішень має здійснюватися на основі своєчасної, надійної та точної інформації;

– достовірності прогнозів – система менеджменту має забезпечувати прогнозування розвитку подій із заданим рівнем достовірності;

– відсутності універсальних антикризових рішень – ситуативний вибір антикризових стратегій, програм, заходів та рецептів подолання кризи, чітке ранжування пріоритетів вирішення проблем, що виникають через обмеженість ресурсів та часу;

– компетентності – реалізацією антикризового управління мають займатися компетентні спеціалісти;

– кінцевої орієнтації на діяльність в умовах післякризового розвитку – досягнення поставленої мети через запровадження комплексу визначених заходів.

Т. Кравцова, О. Лащенко та О. Кравцов серед головних принципів антикризового управління виділяють: 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 [12, с. 65].

В.О. Лук'янихін, О.О. Мельник, Лі Мін виокремлюють такі принципи антикризового управління: принцип єдинства цілей управління на різних рівнях ієрархії; принцип адекватності; принцип системного підходу до рішення поставлених задач; принцип цілеспрямованості; принцип оптимальності [13, с. 58].

О. Мельниченко, провівши узагальнення публікацій за проблематикою антикризового управління, виділяє такі принципи антикризового управління: багатоваріантності й допустимості ризику; маркетингової орієнтації виробництва; мотивації; об'єктивності та реалістичності оцінювання ситуації; полісу кризи; упередження вирішення проблем; формування сприятливих можливостей; часових обмежень; оптимальності; адекватності реагування на реальні загрози; повної реалізації внутрішніх можливостей; ранньої діагностики

кризових явищ; терміновості реагування на кризові явища; динамічної стійкості та протидії кризи; змінюваності; інерції та стабільності; концентрації, збалансування та інтеграції; діагностики та моніторингу антикризового управління; ефективності; послідовності реагування; системності; взаємодоповнюваності ринкової дисципліни і державного регулювання; повноти охоплення; спрямованості на стимули агентів ринку; дотримання загальнодержавних інтересів; науковості; прозорості; рівності; самостійності [14, с. 20].

Отже, визначення принципів антикризового управління в публічній сфері потребує, щоб в процесі їх формування дотримувалися не лише головних засад системи управління, але особливі вимоги до антикризового управління. Тому, стратегію, яку варто сформулювати в процесі антикризового управління, слід вважати комплексним, деталізованим та ґрунтовним планом чітких дій, спрямованих на забезпечення реалізації головної мети системи управління. При цьому на дотриманні чітких принципів опирається уся антикризова стратегія.

Висновки і пропозиції. Таким чином, беручи до уваги все вище наведене можна дійти висновку, що найголовніша особливість антикризового управління в публічній сфері полягає у колективній загальній співпраці між усіма учасниками процесу розробки та прийняття належних антикризових рішень, а також координації реалізації заходів, спрямованих на забезпечення виходу з кризової ситуації. Наслідком здійснення такої тісної співпраці повинна бути розроблена державна антикризова політика на основі усіх принципів антикризового управління, а також чітко визначені антикризові стратегічні напрями стосовно виходу з кризової ситуації.

Список використаної літератури:

1. Адамська О. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 2 (55). С. 30–38.
2. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. НАН України, Ін-т економіки промисловості. Донецьк : ІЕП НАН України, 2000, 503 с.
3. Бобровська О. Ю. Методологічні основи формування системи інформаційно-аналітичного забезпечення антикризового управління територіальним розвитком: наукова розробка. К. : НАДУ, 2012. 56 с.
4. Кравченко М. О. Сучасні передумови антикризового системного менеджменту. *Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання*. Дніпропетровськ : ДДАЕУ, 2014. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua?or=1&z=3535>
5. Чернявский А. Д. Антикризисное управление : учеб. пособие. К. : МАУП, 2000. 208 с.
6. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. К. : Київ. Нац торг.-екон. ун-т, 2001. 579 с.
7. Сапа Н. В. Теоретико-методологічні засади механізму антикризового державного управління. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2009. Вип. 38. С. 106–116.
8. Адамська О. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 2(55). С. 30–38.
9. Сапа Н. В. Теоретико-методологічні засади механізму антикризового державного управління. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2009. Вип. 38. С. 106–116.
10. Шаров Ю. П., Чикаренко І. А., Маматова Т. В. Концептуально-методологічні положення, підходи та моделі реалізації New Public Management: наукова розробка. К. : НАДУ, 2012. 84 с.
11. Корженко В. В., Мельтюхова Н. М., Мирнова Н. С. Антикризові стратегії в державному управлінні: методичні рекомендації. К. : НАДУ, 2008. 52 с.
12. Кравцова Т., Лашенко О., Кравцов О. Теоретичні основи впровадження антикризового менеджменту в діяльність органів публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2021. № 3. С. 6–72.
13. Лук'янихін В. О., Мельник О. О., Мін Лі. Принципи антикризового управління територіальними одиницями. *Економічні проблеми сталого розвитку* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. О. Ф. Балацького, м. Суми, 6-8 травня 2014 р. Суми : СумДУ, 2014. Т.1. С. 58–59.
14. Мельниченко О. А. Антикризова політика держави: сутність та пріоритетні напрями. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 2. С. 1–24.

Vozovyk O. Classification of the principles of anti-crisis management in the public sphere

The article discloses the classification of the principles of anti-crisis management in the public sphere. The essence of the concept of "anti-crisis management" is considered, which is an organic element of the entire management system of any object, and in the process of its implementation, not only special anti-crisis tools are used, but also means of other elements of this system, in particular, current and strategic management, etc. It was found out that anti-crisis management in the public sphere should be considered consistent multifaceted work of local authorities and local self-governments, related to forecasting, countering and overcoming crisis phenomena in a certain territory, as well as eliminating their results with minimal amounts of losses and determining potential reserves for the next prospective territorial development. The subtypes of anti-crisis public administration are given. It has been established that the effectiveness of anti-crisis management in the public sphere is directly influenced by the observance of proper principles that carry out the management process by unifying its components, which makes it possible to ensure an exit from a crisis situation and restore the organization's work. It was determined that the principles of anti-crisis management are clear principles that should be relied upon in the process of performing management activities. Various classifications of the principles of anti-crisis management were considered and it was clarified that the definition of the principles of anti-crisis management in the public sphere requires that in the process of their formation, not only the main principles of the management system, but also special requirements for anti-crisis management should be observed. It was determined that the entire anti-crisis strategy rests on the observance of clear principles, which is a complex, detailed and thorough plan of clear actions aimed at ensuring the implementation of the main goal of the management system. As a conclusion, it is stated that the most important feature of anti-crisis management in the public sphere is the collective general cooperation between all participants in the process of developing and adopting appropriate anti-crisis decisions, as well as coordinating the implementation of measures aimed at ensuring an exit from a crisis situation.

Key words: *crisis situation, anti-crisis management, public management, subspecies, principles.*